



DINÂMICA EMPRESARIAL NO SETOR DE TRANSPORTE AÉREO BRASILEIRO: CRIANDO E SUSTENTANDO ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Ana Paula Camilo Pereira
Doutoranda pela Universidade de São Paulo (USP)
apaulacape@usp.br

Resumo

Reconhecer os desafios competitivos, a estrutura de mercado, a criação e sustentação das estratégias são cruciais para se compreender a dinâmica empresarial do setor de transporte no Brasil. Para isso, este trabalho propõe uma análise sobre a dinâmica das empresas do setor aéreo brasileiro, tendo como objetivo abordar a atuação das companhias aéreas que operam voos com matriz de origem nos sistemas aeroviários de maior movimentação de passageiros. Para compreender a dinâmica empresarial do setor aéreo brasileiro é necessário identificar a importância de duas grandes companhias aéreas que desenvolvem estratégias diversas e têm se consolidado no mercado, por estratégias empresariais que se constituem como vantagens competitivas, ainda que momentâneas. Personificadas pelas marcas TAM Linhas Aéreas e Gol Linhas Aéreas Inteligentes, essas empresas inseriram-se no mercado de transporte aéreo de formas distintas, exercendo estratégias contrastantes, mas que uma a uma conseguiram dinamizar suas ações na busca por *market share*, transformando o setor num duopólio estratégico para permanência no mercado.

Palavras-chave: estratégia competitiva, companhias aéreas, mercado, transporte aéreo brasileiro, *market share*

Business dynamics in brazilian airline sector: creating and sustaining competitive strategies (abstract)

Recognize the competitive challenges, the market structure, and the creation and support strategies, are crucial to understanding the business dynamics of the transportation sector in Brazil. In this context, this paper proposes an analysis about the dynamics of companies in the Brazilian air transportation sector, aiming to broach the performance of airlines that operate flights originated from the busiest airports in the country. To understand the business dynamics of the Brazilian airline sector is necessary to identify the importance of two major airlines those develop different strategies and have been consolidated in the market, from

business strategies which constitute competitive advantages, even momentary. Personified by the marks TAM Linhas Aéreas and GOL Linhas Aéreas Inteligentes, these companies were inserted in the air transport market in different ways, performing contrasting strategies, but gradually managed to boost their actions aiming at the market share, transforming the sector into a strategy duopoly to remain on the market.

Keywords: competitive strategy, airlines, market, Brazilian air transportation, market share

A dinâmica empresarial está intrinsecamente relacionada à criação e sustentação de estratégias competitivas (PORTER, 1986). Criar, organizar, praticar e sustentar uma estratégia num mercado altamente competitivo consiste em reestruturar as diretrizes que personificam o mercado, confere ainda a uma constante reconfiguração das estratégias desenvolvidas como forma de garantir que a permanência no mercado seja progressivamente consolidada mediante as ações que são desenvolvidas.

A estruturação da estratégia empresarial, no que diz respeito a funcionalidade, a capacidade inovativa e produtiva da empresa, a rivalidade que se impõe para favorecer a atuação, a permanência e a consolidação de determinada marca no mercado são fatores determinantes que favorecem o crescimento da empresa e, conseqüentemente, contribuem para que os desafios competitivos sejam articuladamente difusores da concorrência e da competitividade.

A constante busca por economias de escala e economias de escopo é a principal estratégia de barganha que permite a acumulação e a reprodução do capital em escala ampliada (MARX, 1970). A indubitável estratégia de concorrer e competir é produto característico do mercado, seja ele um mercado altamente concentrado ou mesmo um mercado em que a competição é tida como pura.

Nesse mérito, a estratégia engloba diversos e potenciais fatores de análise, como, por exemplo, definir se a ênfase estará no planejamento operacional, na prestação dos serviços, no custo do que é produzido ou na diferenciação do produto que é oferecido, se busca priorizar a cadeia de valor, a coerência produtiva, a inovação que a empresa implementa como forma de criar vantagens competitivas, assim como observar o *benchmarking*¹ que as companhias incorporam para acirrar a concorrência e a competitividade. Dessa forma, a estratégia deve contemplar a empresa e, num processo análogo, deve fomentar as necessidades do seu mercado (CAMILO PEREIRA, 2010).

No exame sobre a competitividade no mercado aéreo brasileiro, tomamos como definição principal a abordagem enfatizada por David Kupfer (1996), para quem a competitividade é explicada como a capacidade das empresas formularem e implementarem estratégias concorrenciais, que lhes permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

No tocante a isso, faz-se necessário destacar a compreensão que se tem sobre a “estratégia”. Não se define de maneira imperiosa o termo “estratégia”, contudo adverte-se que a noção dada baseia-se em parâmetros distintos que versam sobre o papel da estratégia, considerando sua flexibilidade em diferentes mercados. Ao discutir as estratégias empresariais no setor de transporte aéreo, propõe-se uma abordagem a partir das bases conceituais de Michel Porter³ (1986; 1989), que descreve a função da vantagem competitiva no mercado concorrencial. Para o autor, a necessidade de criar vantagens competitivas é fundamental para consolidação num

mercado competitivo, uma vez que é mediante a estratégia e a inovação corporativa que as empresas conseguem manipular e constituir um mercado de acordo com seus interesses.

A aderência conceitual do autor é pertinente quanto ao seu posicionamento estratégico na discussão sobre constituição da “vantagem competitiva” (PORTER, 1989), considerada pelo mesmo como uma estratégia eloquentemente distinguível e compulsoriamente exequível. Nesse sentido, vale esclarecer que a ideia principal é compreender a estratégia e não a gestão técnica das empresas. Ainda que se considere a flexibilidade das estratégias em diferentes mercados, nos atemos a noção empregada por Porter (2000, p. 68) o qual destaca que: *what strategy is the creation a unique and valuable position, involving a different set of activities. If there were only ideal position, there would be no need for strategy. The essence the strategy positioning is to choose activities that are different from rivals.*

Dadas as premissas fundamentais, destacamos que o setor de transporte aéreo exige que as empresas adotem estratégias e vantagens competitivas que criem e sustentem um desempenho superior, mesmo que momentâneo impondo com isso práticas concorrenciais e, ao mesmo tempo, cooperativas entre as empresas. Nesse mérito, destacamos nesse artigo como a dinâmica empresarial do setor de transporte aéreo no Brasil funciona mediante a atuação das companhias aéreas do setor, considerando para isso a estratégias empresariais adotadas pelas mesmas e as implicações para o mercado.

A partir dessa análise, destacamos primeiramente um retrospecto sobre as principais companhias, quais sejam: a Tam Linhas Aéreas e a Gol Linhas Aéreas Inteligentes, buscando com isso abordar cronologicamente a criação e o desenvolvimento dessas empresas no mercado de transporte aéreo. Num segundo momento, enfatizamos a interação estratégica observada no setor aéreo brasileiro, que se configura como uma vantagem competitiva, ainda que momentânea, mas que permite às grandes empresas traçarem suas estratégias e as praticarem mediante acordos com demais empresas de pequeno e médio, o que garante um duopólio estratégico no setor. Por fim, consideramos alguns aspectos fundamentais sobre a personificação desse duopólio analisando as estratégias desenvolvidas pelas companhias Tam e Gol, como forma de analisar, investigar e compreender a dinâmica empresarial no setor de transporte aéreo brasileiro.

O alçar voo: um retrospecto sobre as companhias aéreas no contexto da dinâmica empresarial do setor aéreo brasileiro

Compreender a dinâmica empresarial do setor de transporte aéreo brasileiro corresponde a identificar a latente importância de duas grandes companhias aéreas que vem desenvolvendo estratégias diversas e tem se consolidado no mercado, por meio fusões, aquisições, acordos etc., enfim, estratégias empresariais que se constituem como vantagens competitivas, ainda que momentâneas (PORTER, 1989).

Trata-se das companhias Tam Linhas Aéreas e Gol Linhas Aéreas Inteligentes. Essas empresas inseriram-se no mercado de transporte aéreo de formas distintas, exercendo estratégias contrastantes, mas que uma a uma conseguiram dinamizar suas ações na busca por *market share*² (também chamada nas teorias sobre concorrência/competição de “*search*”) e, concomitantemente consubstanciam suas estratégias de mercado que visam a compra de outras empresas, acordos de conciliação entre demais empresas, reagrupamentos de interesse

mútuo, estratégias estas que tem como objetivo principal solapar seus concorrentes concentrando e centralizando seus capitais no mercado e nos principais aeroportos do país.

Nessa análise, Resende e Boff (2002) destacam que:

Os índices de concentração fornecem um indicador sintético da concorrência existente em um determinado mercado. Quanto maior o valor da concentração, menor é o grau de concorrência entre as empresas, e mais concentrado (em uma ou em poucas empresas) estará o poder de mercado (RESENDE; BOFF, 2002, p. 74).

O padrão concorrencial observado no setor de transporte aéreo brasileiro confere ao exposto pelos autores, ou seja, a concentração diminui o poder que a concorrência determina no mercado, mas por outro lado, instiga a maior competição, uma vez que o mercado sendo controlado por poucas empresas produz a centralização do capital, isto é, a busca por *market share* e, nesses termos, vale enfatizar que quanto maior o grau de concentração das empresas, mais lucrativas estas empresas se tornam. Essa estrutura de mercado é observada no setor aéreo brasileiro, em que as duas principais companhias definem suas ações e pulverizam o poder de ação de seus rivais.

De um cenário regulamentado, o setor de transporte aéreo no Brasil conheceu, a partir de meados dos anos de 1990 (quando do fim da exclusividade de rotas internacionais para as três principais empresas nacionais dominantes (Varig, VASP e Transbrasil)), a projeção da empresa TAM, que de companhia regional passou a desenvolver as estratégias competitivas que permitiram sua consolidação no mercado como uma das principais empresarias aéreas doméstica. Nesse contexto histórico, o setor aéreo brasileiro deparou-se com um novo período que reestruturou a dinâmica empresarial e postergou a regulamentação do Governo, conferindo ao setor a livre atuação empresarial. Somado a esse novo cenário, inseriu-se no mercado a empresa Gol Linhas Aéreas Inteligentes, que revolucionou o setor de transporte aéreo no Brasil, definindo novos padrões de concorrência e competição.

A Tam Linhas Aéreas iniciou suas atividades como empresa de táxi-aéreo de cargas. Seu crescimento econômico despertou o interesse da companhia em concentrar suas linhas, sobretudo na região Sudeste, com destaque para o estado de São Paulo, ao mesmo tempo em que também se impôs a necessidade de centralizar o poder de gestão da empresa, que transferiu sua sede de Marília, no interior do estado para a capital paulista³. O desenvolvimento da companhia baseou-se na compra de empresas aéreas regionais, o que diminuía a concorrência, impulsionava seu crescimento, aumentava o número de aeronaves disponíveis e, com isso, expandia a possibilidade de servir demais localidades do país.

A companhia Gol Linhas Aéreas Inteligentes inseriu-se no mercado da aviação comercial no ano de 2001. A principal estratégia da empresa consistia em exercer um diferencial no consumo do serviço de transporte aéreo, que se baseia no conceito de *low-cost, low-fare*, que significa baixo custo, baixa tarifa. Essa estratégia proporcionou à companhia dinamizar o setor, provocando com isso uma transformação substancial no mercado de transporte aéreo, o que intensificou a concorrência, mas principalmente, iniciou uma “onda” de crises e falências de empresas que trabalhavam no modelo tradicional de operação aérea, ou seja, aquele que prevê a sofisticação para a manutenção social do transporte aéreo⁴.

Dadas as principais premissas para contextualização do desenvolvimento das companhias aéreas brasileiras, destaca-se que a Tam Linhas Aéreas e a Gol Linhas Aéreas Inteligentes constituem-se nesse mercado pelas estratégias competitivas (PORTER, 1989) que

desenvolvem e cada qual, ao seu modo, garante uma parcela considerável do mercado, aumentando ano a ano seu *market share*.

Ao retratar a atuação empresarial das companhias Tam e Gol, bem como do desenvolvimento econômico dessas empresas no mercado de transporte aéreo brasileiro, Salgado (2009) enfatiza que:

Sem restrições impostas às suas estratégias e aos seus incentivos para a prestação adequada do serviço explorado em regime de concessão, seja pela concorrência seja pela regulação, as duas companhias dominantes, Tam e Gol, têm otimizado a utilização de suas frotas, montando malhas aéreas apertadas – em que uma mesma aeronave realiza um grande número de vôos em conexão, concentrando seus vôos não apenas nos aeroportos centrais, mas nos horários de maior demanda, em que podem exercer poder de mercado de maneira mais efetiva, com tarifas mais elevadas e garantindo níveis de ocupação de assentos sem precedentes (SALGADO, 2009, p. 13)

Estas empresas organizam suas estratégias com a finalidade de centralizar e ao mesmo tempo concentrar capital (AGLIETTA, 1986). Ao discorrermos sobre o poder de ação dessas duas companhias, faz-se necessário adotarmos metodologicamente um recorte temporal que nos permite considerações sobre a dinâmica do processo de concorrência no setor. Assim, referenciamos os anos de 2001 a 2010, como forma de tornar nossa abordagem focada, sobretudo, nas ações da empresa Tam após a entrada da companhia Gol, no ano de 2001. Sendo assim, buscam-se pormenorizar suas estratégias de aquisição, fusão, reagrupamentos, acordos etc., no período destacado, para identificar as ações de concorrência e competição e identificar como essas estratégias favorecem a consolidação de suas marcas no mercado de transporte aéreo brasileiro.

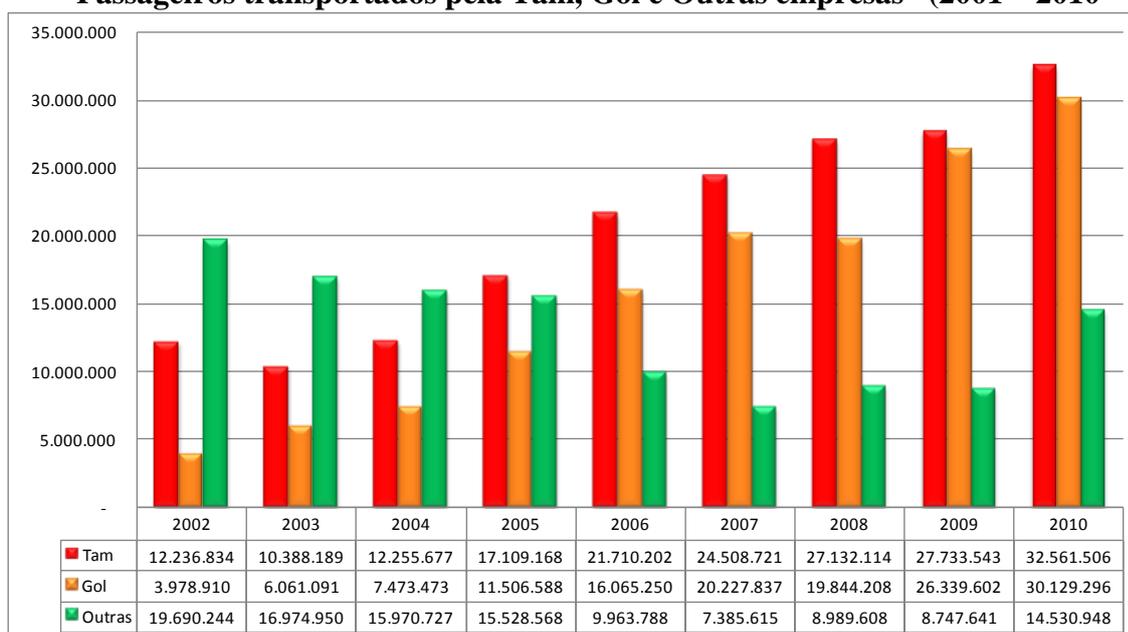
Articulando estratégias, desarticulando o mercado: a interação estratégica como vantagem competitiva

No período compreendido entre 2001 e 2010, as empresas Tam e Gol, por meio de suas ações estratégicas promoveram a reprodução e acumulação de seus capitais adquirindo novas empresas, empresas estas remanescentes de outras que faliram, pequenas e médias empresas que não possuíam poder de mercado compatível com o padrão de concorrência exercido no mercado de transporte aéreo, bem como empresas que expandiram suas operações, mas necessitavam de acordos que promovessem sua permanência no mercado; e ainda empresas estrangeiras que buscavam/buscam incrementar suas estratégias através de novos parâmetros de concorrência⁵.

As estratégias de consolidação empresarial da Tam são anteriores ao período destacado, sendo que antes de 2001 a companhia adquiriu diversas empresas, dentre as mais conhecidas, pode-se citar por exemplo, a Itapemirim Transportes Aéreos Regionais e a Helisul Linhas Aéreas. No entanto, como medida de reestruturação empresarial a companhia passou a centralizar capital, já no ano de 2000, a companhia incorporou a Tam (Transportes Aéreos Regionais S.A.), devido à necessidade de unificação das atividades nas linhas regionais, nacionais e internacionais. Nesse momento, iniciava um conjunto de operações estratégicas que previa centralizar o capital como forma de concorrer na tentativa de “quebrar, falir” os concorrentes, mas também como uma iniciativa de competição, já que a companhia previa uma maior representatividade de sua marca no mercado aéreo brasileiro, com visibilidade de ampliação de sua escala de ação.

No ano seguinte a Gol iniciava suas operações, o que implicava uma maior disputa pelo poder de mercado com sua principal concorrente/competidora, disputa esta que aumentou nos últimos anos. As tarifas mais baixas que a empresa oferecia no mercado resultavam na necessidade de readequação das demais empresas, que ruíam em face do novo perfil estratégico que era apresentado à sociedade e que, por conseguinte, tornava o setor da aviação comercial cada vez mais popularizado, permitindo o uso do transporte aéreo por uma parcela da população que era sensível ao preço e que estava à margem do consumo do serviço de transporte aéreo no Brasil, tal fato pode ser observado pelo aumento do número de passageiros nos últimos anos, como demonstra o gráfico a seguir.

Gráfico 1.
Passageiros transportados pela Tam, Gol e Outras empresas* (2001 – 2010)**



* Outras empresas: número variável de 14 a 18 companhias aéreas

** Último anuário de dados lançado.

Fonte: Anuários Estatísticos (ANAC), vários anos

Org.: Camilo Pereira, 2011

A estratégia de *low-cost, low-fare* personificou a marca da companhia Gol no mercado aéreo brasileiro, no entanto essa vantagem competitiva (PORTER, 1989), como demais vantagens, é momentânea, embora a Gol tenha obtido e ainda obtenha receitas com esse padrão de inovação em suas operações, o mercado por ser constantemente dinâmico, também inovou, fazendo com essa vantagem rivalize com demais estratégias, que convergem para novas formas de oferecimento de voos, novas estratégias de gestão de operações, sistemas de parcelamento de passagens (que também agrada aquele consumidor sensível ao preço), novas cadeias de valor, a vantagem de custo, a diferenciação do produto, capacidade de inovar tecnologicamente, que são estratégias que necessitam ser reformuladas constantemente, como forma de permanecer e consolidar-se no mercado.

(Uma das principais estratégias empresariais do setor de transporte aéreo no Brasil consiste no duopólio existente), Ao considerar o cenário da aviação comercial brasileira, observa-se o duopólio estratégico existente no setor e nota-se também que a interação estratégica entre as empresas é condição potencial para a concentração e centralização do capital. Grandes empresas, como Tam e Gol, articulam ações que conferem a uma interação cooperativa com

demais companhias, sobretudo com pequenas e médias empresas, que apresentam um poder de mercado reduzido frente às suas lideranças. Como as empresas não concorrem/competem apenas por preços, é razoável considerar que a interação estratégica é um componente crucial para se determinar uma vantagem competitiva (PORTER, 1989).

Para Coutinho e Ferraz (1994) esse é o novo modelo de empresa, com um novo formato organizacional que enseja a cooperação empresarial e que funciona como uma estratégia competitiva:

A cooperação é uma maneira inovadora de lidar com as “imperfeições” do mercado: isto é, as relações de mercado são, por essência baseadas nos interesses individuais das empresas participantes e, portanto, são antagônicas, não-cooperativas. Apesar de atuarem como forma não-coercitiva (não-burocrática) de coordenação econômica, os mercados não funcionam, automaticamente, como indutores de cooperação. A formação de redes de cooperação enseja, portanto, a possibilidade de desenvolvimento de novas formas de organização empresarial, superiores aquelas baseadas em hierarquias verticalizadas (COUTINHO; FERRAZ, 1994, p. 186).

Essas ações constituem o sentido defensivo das estratégias competitivas (PORTER, 1986). As principais ações estratégicas da Tam observadas nos últimos anos convergem para a aquisição de pequenas e médias empresas. No ano de 2010 a companhia adquiriu a Pantanal Linhas Aéreas, empresa que apresentava dificuldades de operação, em razão da não entrega de documentos comprobatórios de pagamentos, de impostos e de obrigações trabalhistas, além de informações sobre a irregularidade técnica e operacional da companhia, e ainda a empresa continha uma dívida que ultrapassava 30 milhões de reais. O interesse da Tam pela Pantanal se deu, principalmente porque a empresa deficitária tinha um número considerável de *slots*⁶ no principal aeroporto do país, Congonhas.

Com a aquisição da companhia Pantanal, a Tam alegava expandir as rotas da antiga empresa, concentrando mais voos nos destinos já operados e operaria com a bandeira Pantanal, como forma de ser representada em uma escala regional, a Tam ainda anunciou que renovaria a frota da empresa, mas por razões estratégicas a Tam não redefiniu o plano de frota para Pantanal, encerrou cinco dos seis destinos que a companhia adquirida operava, no entanto, continuou operando os 133 *slots* adquiridos em Congonhas que passaram a ser operados com bandeira Tam.

Essa ação mostra que a Tam comprou a Pantanal no intuito de aumentar *slots* em Congonhas, concentrando capital, já que ao adquirir a empresa, aumentou seu capital, eliminou um concorrente e, ao mesmo tempo, proporcionou a empresa centralizar capital, já que ao operar com bandeira Pantanal nos destinos operados pela antiga companhia, a Tam imprimiu sua marca em novos mercados, consolidando o perfil Tam de atuar, o que viabilizou seu *market share* em novas escalas. Ao incorporar a malha de voos da empresa Pantanal à Tam, a companhia estrategicamente conciliou concorrência e competição, ou seja, eliminou uma empresa, adquiriu sua clientela, imprimiu sua marca, obteve os principais *slots* do país e, consolidou-se ainda mais num mercado que não era atendido pela grande empresa. O que se observa nessas estratégias é que as companhias visam acordos que se constituem como interações temporais, ou seja, são criadas e permanecem enquanto se visualiza uma vantagem competitiva PORTER, (1989).

A Tam ainda continua com essa estratégia, a ação da empresa no momento visa a aquisição de mais uma empresa do segmento regional. A empresa almejada é a Trip Linhas Aéreas.

Inicialmente as negociações preveem a compra de 31% do capital da empresa, mais uma vez com o intuito de expandir a Tam regionalmente por meio de uma empresa deste segmento. Estratégia ou não, esse percentual da Trip que será destinada à Tam poderá configurar novamente a concentração e a centralização do seu capital, que se dá nesse momento por uma interação estratégica, ou seja, adquirir um percentual da empresa regional e continuar operando com bandeira regional, o que designa um poder de mercado em escala não operada pela Tam e, conseqüentemente dinamiza suas operações e a projeta regionalmente.

No que se refere a empresa Gol, observa-se que a companhia ampliou seu poder de mercado, a ponto de não apenas concorrer, mais competir com grandes empresas que ainda permaneciam no setor até 2005, embora estivessem em crises, como por exemplo, a Varig.

Em 2004, ano em que as ações da Gol foram lançadas nas bolsas de São Paulo (Bovespa) e de Nova York (NYSE), a empresa de fato consolidou-se no mercado, uma vez que essa estratégia permitiu a captação de recursos que foram investidos na modernização da frota, concentrando com isso seu capital, mas implodindo ao mesmo tempo, uma ação totalmente estratégica, que era a de adquirir empresas que estavam em crise e então aumentar a escala de voos.

A aquisição total da Varig, no ano de 2007, ilustra o poder de mercado que a Gol havia adquirido desde o início de suas operações. Denominada Varig Linhas Aéreas S.A.. (VRG), a Gol passou a operar os aviões da antiga Varig, promovendo a concentração do capital e a centralização, já que seu *market share* foi proporcionalmente elevado com a aquisição da Varig.

Ao promover uma aquisição em outra linha de ação adquirindo uma grande empresa, a companhia Gol, por ser a segunda empresa em lucratividade no setor aéreo com 35% do mercado, sendo superada pela Tam que tem participação de 44% no setor, buscou centralizar capital com a aquisição da Varig, que há tempos apresentava problemas⁷. Por meio dessa estratégia, a empresa definiu um novo padrão de operações, como forma de disputar o mercado com empresas tradicionais do ramo, ou seja, empresas estas que trabalham com a setorização de seus voos, como por exemplo, a Tam que oferece classe executiva e econômica, diferenciadas pelo preço da passagem e pelos serviços de bordo oferecidos nas aeronaves. Almejando tal enfrentamento, a Gol utilizou as aeronaves adquiridas na compra da Varig para aperfeiçoar o serviço disponibilizado. Todavia, está estratégia não se definiu como uma nova característica da empresa, primeiro em razão da Tam oferecer aeronaves potencialmente melhores equipadas que as antigas aeronaves da Varig e, segundo, que a Gol continuou apostando na sua principal estratégia de mercado, isto é, a de *low-cost, low-fare*.

A companhia Gol tem demonstrado a mesma linha de atuação de sua principal rival, ou seja, a aquisição de empresas com tradição regional, o principal exemplo dessa imitação de estratégia é o anúncio de compra da empresa WebJet pela Gol⁸. Assim como a Tam, a Gol não visa apenas eliminar um concorrente, mas sim agregar valor a sua marca, a empresa WebJet era a quarta maior empresa do mercado doméstico com participação de 5% no mercado da aviação comercial, além disso possuía uma frota de 20 aeronaves Boeing 737-300 e tinha *hubs*⁹ estratégicos, sobretudo nos aeroportos de Guarulhos, Rio de Janeiro e Brasília, *hubs* que são considerados principais e de grande importância para o setor, já que constituem respectivamente o primeiro, o terceiro e o quarto *hubs* mais movimentados do país (ANAC, 2011).

Nesse breve detalhamento das principais estratégias concorrenciais e competitivas das companhias, o que se pode destacar é que prioritariamente, as empresas buscam concorrer com pequenas e médias empresas, sendo estas pouco capitalizadas a ponto de disputar o mercado acabam firmando acordos com as empresa líderes e, posteriormente, são adquiridas por estas. As grandes empresas adquirem as mesmas, num processo que *a priori* é de uma interação estratégica, em que há acordos de reciprocidade, de conciliação, de cooperação, mas que não deixa de promover concentração do capital para as grandes empresas, para depois transformar-se num processo concorrencial, já que as empresas consolidadas e capitalizadas adquirem totalmente as pequenas e médias empresas que estavam atuando conjuntamente, para ainda depois promoverem uma competição com seus principais competidores, uma vez concentrado seu capital, o poder de mercado é diretamente proporcional, o que permite centralizar capital e disputar o *market share* com empresas que de fato são suas competidoras.

Céus privados: o duopólio estratégico no setor de transporte aéreo

Se para Marx (1970) é o processo produtivo que permite a busca pela mais-valia, na sociedade capitalista de hoje, podemos dizer que é a magnitude das estratégias que permite a apreensão da mais-valia (mais-valia esta que não se resume mais em apreender o excedente da produção, mas fazer “frente” no mercado em que está inserido), por isso a formação de estratégias e o poder de mercado são condições basilares para se promover a vantagem competitiva.

Contudo, vantagem competitiva possui um condicionante que impede a constância da acumulação, sem interrupção, isso é a temporalidade da mesma, uma vez que nenhuma estratégia é sustentável intemporalmente, prova disso é a própria prática da cópia de inovações. Sendo assim, as companhias têm que se transformar constantemente como forma de gerar, mas também ter capacidade de gerir a estratégia, mesmo que esta seja momentânea.

Considerando que o setor aéreo não se define pela concorrência perfeita¹⁰, previstos nos moldes da teoria clássica, uma vez que há um padrão de competição e concorrência que se mesclam, se alternam e se renovam e as estratégias articuladas mostram que as companhias tanto se repelem como se coadunam, (característica esta ausente na concorrência perfeita), tomamos que o mercado tem falhas e imperfeições, e portanto, o setor aéreo caracteriza-se pela concorrência/competição imperfeita.

As estratégias empresariais permitem a concentração e a centralização do capital e buscam produzir desequilíbrios no mercado que engendra a formação de novas estratégias, pois esses desequilíbrios geram, ainda que momentaneamente, vantagens competitivas que por sua vez convertem-se em ganhos monopolísticos (e essa é a essência da concentração e da centralização do capital, elementos compulsoriamente buscados pelas companhias do setor aéreo brasileiro), que promovem a concorrência e a competição por meio das estratégias empresariais configurando a dinâmica empresarial do setor aéreo.

As estratégias das empresas expressam-se como um fator de seleção no mercado. O processo de criação de vantagens competitivas instaura-se num quadro analítico, no qual se observa que a evolução, o crescimento, bem como os rendimentos de uma empresa, se dão mediante a estrutura do mercado que as próprias companhias processam. Quem coordena esse mercado são as empresas que estruturam a oferta/demanda, e que por meio de suas ações, estratégias,

incorporações, fusões e aquisições moldam essa estrutura. Assim, oferta e demanda, estruturam, organizam e transformam o mercado de transporte aéreo brasileiro.

Com isso as estratégias das empresas, numa perspectiva que difere da visão neoclássica sobre a questão funcionam como um organismo em permanente mutação, que recebe influências do mercado onde atua. Todavia, realiza um processo mútuo, ou seja, as empresas também são capazes de transformar o ambiente de atuação a partir da introdução de suas estratégias, sejam elas de inovações tecnológicas, organizacionais, setoriais, logísticas etc. (HASENCLEVER, 2002).

As companhias aéreas possuem uma organização espacial de frequência de seus voos e linhas que demonstram claramente a concentração dos fluxos no país (THÉRY, 2003). No tocante a isso, observa-se também que a atuação das companhias aéreas na busca pelo *market-share*⁴ é crucial para compreender todo o processo de crescimento da modalidade aérea, destacando essencialmente o ramo de passageiros. Nessa perspectiva, tem-se que a participação do mercado é determinante quando se analisa a concorrência e a competição no mercado. A coletânea de figuras abaixo elucidada demonstra o *market share* das companhias aéreas nos principais aeroportos brasileiros. Nesse sentido, compreende-se que o poder de ação das estratégias e o poder de mercado das principais companhias do setor, refletem-se nos fixos mais movimentados do país, ou seja, aqueles que possuem os *slots* mais disputados, com maior demanda e, conseqüentemente com maior indicador de lucratividade e alavancagem financeira.

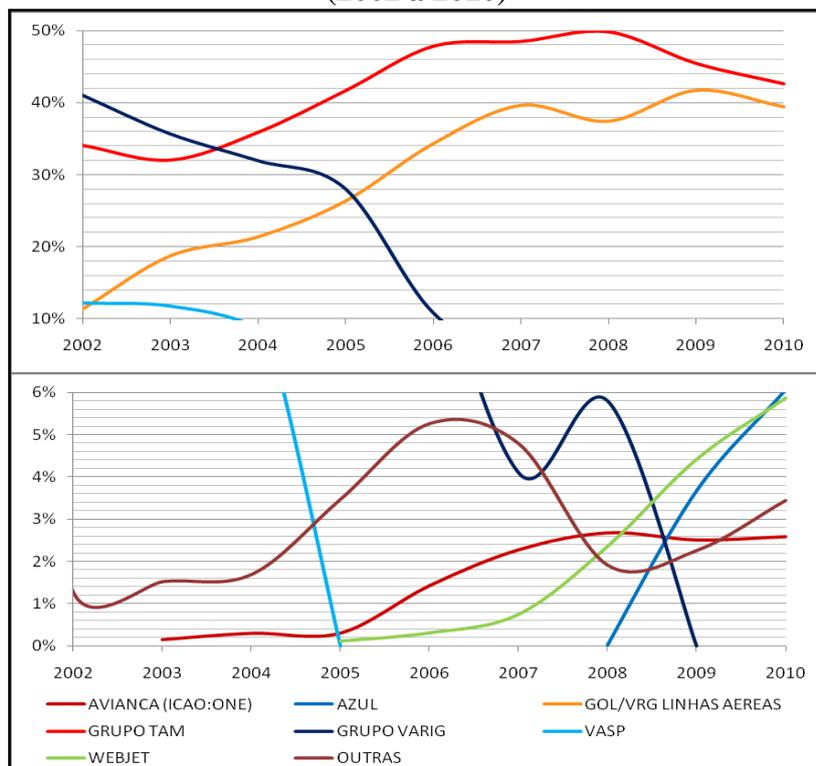
A coletânea de Figuras 1 apresenta a evolução anual da participação de mercado das principais empresas brasileiras nas operações domésticas de transporte de passageiros. A primeira figura da coletânea de figuras apresenta o intervalo de participação de mercado entre 10 a 50% e a segunda representa as empresas com participação de mercado de até 6%, considerando as empresas de pequeno e médio porte.

Relacionado a evolução da participação de mercado ou *market share*, destacamos dentre as principais questões observadas as estratégias de cooperação entre as companhias, o que não deixa de representar uma estratégia e ou/vantagem competitiva (PORTER, 1986, 1989). A emergência de novas formas de concorrência entre as empresas, por meio da proliferação de redes de cooperação, alianças tecnológicas e outras estratégias competitivas (PORTER, 1986), sintetizam perfeitamente a dimensão sistêmica da “competitividade” das empresas aéreas brasileiras que induzem acordos de cooperação.

Nessa perspectiva, observa-se também no setor aéreo brasileiro um processo de duopolização que, ora promove a concorrência na intenção de consolidar as grandes empresas no mercado, ora intensifica um processo de competição cooperativa como forma de barreira à entrada ou à consolidação de demais empresas, permitindo com isso uma reserva de mercado para as grandes companhias, tais como a TAM Linhas Aéreas e a Gol Linhas Aéreas Inteligentes. Nessa perspectiva, observa-se na Coletânea de Figuras 1 que essas empresas lideram o poder de ação nos aeroportos mais movimentados do país.

Coletânea de Figuras 1.

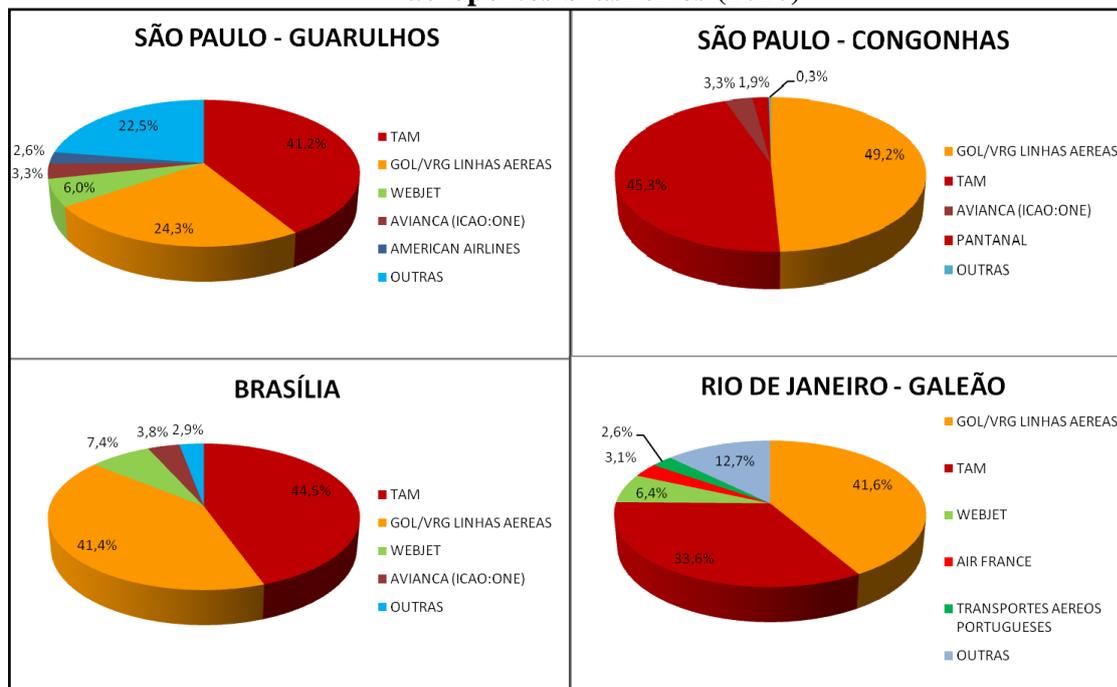
Evolução anual da participação de mercado por empresas em operações domésticas (2002 a 2010)



Fonte: Anuários Estatísticos (ANAC), vários anos
Org.: Camilo Pereira, 2011

Coletânea de Figuras 2.

Participação do mercado nas operações de transporte de passageiros nos principais aeroportos brasileiros (2010)



Fonte:

Anuários Estatísticos (ANAC), vários anos
Org.: Camilo Pereira, 2011

Se algumas poucas empresas dominam o mercado, elas podem dividir entre si a área de atuação de cada uma delas, limitando a expansão de outras empresas. A competição/cooperação constitui o centro das estratégias e permite às grandes empresas do setor aéreo o domínio do mercado o que caracteriza uma concorrência imperialista e desmistifica a incógnita da concorrência no setor de transporte aéreo brasileiro.

Considerações Finais

Os recortes adotados para explanação desse trabalho, referencia o período compreendido entre 2002 a 2010, período em que as empresas Tam e Gol, por meio da criação de estratégias competitivas intensificaram a concorrência e a competição no setor de transporte aéreo, concentrando e centralizando capitais e, sobretudo, consolidando suas marcas no mercado.

Observa-se que essas duas empresas centralizam suas ações nos principais aeroportos do país, até porque são os aeroportos mais superavitários, já que os *slots* nesses aeroportos são os mais disputados e faz com que essas empresas organizem suas estratégias principalmente com a finalidade de concentrar e centralizar capital, nesse sentido alguns fatores determinaram e determinam a maior oferta e demanda nesses aeroportos em decorrência das especificidades econômicas, sociais, administrativas, culturais, de lazer, turismo etc..

Destacamos que dentre as principais questões observadas as estratégias de cooperação entre as companhias tem representado uma vantagem competitiva e tem demonstrado que esse setor não se caracteriza prioritariamente pela concorrência, mas sim por estratégias que convergem para uma interação entre os concorrentes. E estas são novas formas de concorrência que se dão por meio da proliferação de redes de cooperação, alianças e outras estratégias competitivas e que sintetizam a dimensão sistêmica da competitividade das empresas aéreas brasileiras que induzem acordos de cooperação. Ao referenciarmos este setor e a atuação das principais companhias do ramo constata-se que essa interação estratégica entre companhias gera aquisições de empresas que não tem poder de mercado condizente e isso permite às grandes companhias uma “reserva de mercado”, daí se falar no duopólio estratégico.

A *performance* da empresa depende do comportamento concorrencial e do desenvolvimento de estratégias, no entanto, as externalidades são compulsoriamente redefinidas e impõem às empresas novas condutas, novas características, ou seja, novas vantagens competitivas que são momentaneamente sustentadas.

Em síntese, as principais estratégias concorrenciais e competitivas compõem-se pela busca de acordos entre grandes empresas e pequenas e médias empresas, sendo estas pouco capitalizadas a ponto de disputar o mercado as grandes empresas adquirem as mesmas, numa estratégia que apenas *a priori* é de uma interação estratégica, em que há acordos de reciprocidade, de conciliação, de cooperação. Com isso as grandes empresas não sentem a necessidade de romper a estrutura empresarial do transporte aéreo brasileiro, visto que as pequenas e médias cumprem um papel totalmente estratégico para o setor, alimentando as grandes e favorecendo a estabilidade e a consolidação dessas companhias no mercado.

O mercado de transporte aéreo brasileiro é dinâmico, porque as empresas dinamizam-no na medida em que articulam estratégias, elaboram e reelaboram condutas e ações concorrenciais que extrapolam as concepções alegadas pela teoria econômica neoclássica que se baseia em

premissas de equilíbrio do mercado, de racionalidade tácita das ações do mercado. Para além dessa inércia, as empresas configuram suas estratégias e buscam vantagens competitivas com a finalidade de transformar o mercado, uma vez que desenvolvem estratégias dinâmicas e mutáveis. Se hoje, é verificado um duopólio estratégico no setor aéreo brasileiro, personificado pelas companhias Tam e Gol, situação que confere a estas uma vantagem competitiva, é importante considerar a temporalidade dessa vantagem.

A vantagem competitiva é momentânea, o que em outras palavras significa que a existência desse duopólio é viabilizada pela sua temporalidade, conforme novas estratégias são consubstanciadas, empresas potencialmente capitalizadas entram no mercado imprimindo novos padrões de concorrência e competição, o duopólio estratégico das empresas Tam e Gol torna-se insustentável, pois existem descontinuidades frequentes que dinamizam o mercado e modificam as relações de forças existentes, o que altera os exercícios de poder e, conseqüentemente modificam os efeitos espaciais.

Notas

¹ *Benchmarking* expressão em inglês que significa “ponto de referência”, para que se estabeleça comparações entre produtos e serviços, de tal modo a saber se os demais produtos e serviços se encontram acima ou abaixo em relação ao que se serve como referência. A atividade de *benchmarking* vem sendo desenvolvida nos últimos anos com grande intensidade devido o acirramento da concorrência e da competição, fatores estes trazidos pela globalização dos mercados (SANDRONI, 2005, p. 77).

² *Market share*: conceito comumente utilizado no mercado aéreo para definir o poder de mercado que as empresas possuem. “A expressão em inglês significa „participação no mercado”, isto é, a fração do mercado controlado por uma empresa ou participação no mercado nas vendas de um determinado produto (SANDRONI, 2005, p. 514)”.

³ Lencioni (2008, p. 13) ao considerar o processo de centralização da propriedade do capital na metrópole de São Paulo, destaca que é “o papel de direção e comando da economia exercido pela metrópole de São Paulo, que se constitui num lugar privilegiado de localização das sedes das grandes empresas que atuam no Brasil”.

⁴ É importante destacar que novas empresas se destacam no setor da aviação comercial brasileira, como por exemplo: a Azul Linhas Aéreas Brasileiras, Avianca/Oceanair, Passaredo Linhas Aéreas, Trip Linhas Aéreas, WebJet Linhas Aéreas, dentre outras. Contudo, nenhuma possui a representatividade exercida pelas duas principais companhias aéreas supracitadas. Essas companhias, consideradas de pequeno e médio porte cumprem uma ação estratégica, que é a alimentação dos voos regionais para as grandes empresas do setor. Essa estratégia tem sido desenvolvida por meio de acordos, associações, cooperação, fusões e aquisições que favorecem a permanência do duopólio existente no transporte aéreo brasileiro.

⁵ Esses novos parâmetros de concorrência e competição podem ser explicados pela fusão (prevista para 2012) entre as empresas Tam Linhas Aéreas e a empresa chilena Lan Airline, que juntas correspondem a maior companhia aérea da América Latina, denominada LATAM Airlines Group S.A..

⁶ *Slots* são autorizações de espaços físicos e temporários nos aeroportos que são concedidos pelos órgãos competentes, tal como a Agência Nacional da Aviação Civil (ANAC), para decolagem e aterrissagem de aeronaves por empresa.

⁷ A Gol adquiriu a Varig em 2007 por US\$ 320 milhões.

⁸ Segundo dados da empresa Gol, a compra da WebJet foi realizada pela VRG Linhas Aéreas S.A. (VRG), sociedade controlada pela companhia. Os acionistas controladores da WebJet Linhas Aéreas S.A. acordaram um memorando de entendimentos que tem por objetivo a aquisição de 100% do capital social da WebJet pela VRG; a aquisição ainda está sujeita, entre outras condições, à realização de auditoria técnica e legal nas atividades e ativos da WebJet, à negociação e celebração dos documentos definitivos pelas partes e às aprovações das autoridades governamentais pertinentes. O preço a ser pago para a referida aquisição será de R\$96 milhões de reais sujeitos a ajustes até a data em que a operação for concluída. A WebJet foi avaliada pelas partes em R\$310.700.000.

⁹ *Hubs* constituem os pontos de ligação do transporte aéreo, ou seja, são os aeroportos onde as empresas centralizam suas operações. Os *hubs* principais são aqueles em que há maior oferta e demanda de voos, daí se falar que um *hub* é estratégico ou não, isto é, se ele possui capacidade de geração de tráfego, diz-se que este é

estratégico do ponto de vista das empresas centralizam suas operações. Quanto mais ligações com diferentes pontos, mais estratégico torna-se o *hub* e essas ligações são diretamente maiores se houver demanda e oferta pelos destinos.

¹⁰ Defensores da noção clássica de concorrência, Adam Smith e David Ricardo, consideravam que o mercado provia-se pela livre mobilidade do capital. Essa prática reduz o poder que o mercado tem de gerar a competição e a concorrência, isto é, considera-se que nenhum capital individual possa crescer a ponto de dominar o mercado. Melo (2002, p. 21) salienta que a estrutura de mercado definida como “perfeita” não admite qualquer tipo de coordenação entre empresas, as mesmas são tidas como iguais e os comportamentos delas são considerados idênticos, desta forma, busca-se promover um equilíbrio do mercado. Nessas condições têm-se na concorrência perfeita as seguintes características: grande número de empresas, produto homogêneo, livre entrada e saída de empresas, livre circulação da informação dentre outras. Aludimos que na prática, tal sistemática incorre em diversos fatores no setor de transporte aéreo, que ao contrário, personifica-se por um número relativamente pequeno de empresas, sobretudo de grandes empresas; há uma completa diferenciação do produto, seja em relação a preço das passagens, a forma de crédito, a classe de voo etc.; há total barreira à entrada de empresas, tanto que as interações estratégicas entre as companhias já consolidadas dificultam condições das entrantes; e não há livre circulação da informação, já que a informação é tida como estratégia de concorrência e competitividade, daí se resguardar qualquer informação sobre as condições da empresa, sobre suas estratégias, enfim, sobre sua atuação do mercado.

Bibliografia

AGLIETTA, M. *Regulación y crisis del capitalismo*. La experiencia de los Estados Unidos. 3^a Ed. México, España, Argentina, Colômbia: Siglo Veintiuno Editores, 1986.

BRASIL. *Agência Nacional da Aviação Civil (ANAC)*. Anuários Estatísticos. Rio de Janeiro, 2008.

CAMILO PEREIRA, A. P. *Transporte aéreo regional no estado de São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Geografia) 263p. Universidade Estadual Paulista/FCT. Presidente Prudente/SP, 2010.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas, SP: Papyrus. Editora Unicamp, 1994.

EXAME – *Melhores e maiores*. São Paulo. <<http://www.exame.abril.com.br>>. [01 de março de 2012].

GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES. *Relações com Investidores*. São Paulo, <<http://www.gol.com.br>>. [03 de março de 2012].

KUPFER, D. Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade. In: *Ensaio FEE*. Porto Alegre/RS. v. 17, n. 1, 1996.

KUPFER, D; HASENCLEVER, L. (Orgs.) *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. São Paulo: Campos, 2002.

LENCIONI, S. Reestruturação urbano-industrial no estado de São Paulo: a região da metrópole desconcentrada. In: *Espaço & Debates*. São Paulo: NERU, n.38, 1994, p.54-61.

MARX, K. *O capital. Crítica da Economia Política*. Processo de circulação do capital. Livro Primeiro. SANT’ANNA R. (Trad.). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1970.

MELO, Luis Martins. Modelos tradicionais de concorrência. In: KUPFER, D; HASENCLEVER, L. (Orgs.) *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. São Paulo: Campus, 2002, p. 3-22.

PORTER, M. *Estratégia competitiva*. Técnicas para análise de indústrias de concorrência. BRAGA, E. M. P. de (Trad.). Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. BRAGA, E. M. P. de (Trad.). Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. What is strategy? In: *HBR Harvard Business Review*. São Paulo, 2000. Disponível em: <http://www.hbrbr.com.br>. Acesso em 26/02/2012.

RESENDE, M; BOFF, H. Concentração Industrial. In: KUPFER, D; HASENCLEVER, L. (Orgs.). *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. São Paulo: Campus, 2002, p. 73-90.

SALGADO, Lucia Helena. *Caos aéreo e tragédia dos comuns: falhas de mercado e de Governo*. IPEA. Rio de Janeiro, 2009.

SANDRONI, P. *Dicionário de economia do século XXI*. Rio de Janeiro: Record, 2005.

TAM LINHAS AÉREAS. *Relações com Investidores*. São Paulo. <<http://www.tam.riweb.com.br>> [03 de março de 2012].

THÉRY, H. O transporte aéreo no Brasil: asas da centralidade. In: *Mercator – Revista de Geografia da UFC*. Fortaleza: [s.n.], ano 2, n.º 3, 2003.

