

Rede de Recursos – Um Modelo Desenvolvido a partir do Caso GOL Linhas Aéreas

Autoria: Marcelo Binder

Resumo

Durante as décadas de oitenta e noventa diversos estudos foram desenvolvidos dentro da perspectiva da Teoria dos Recursos. A maioria destes estudos são proposições teóricas e as pesquisas empíricas, em sua maioria, analisam o comportamento das indústrias em conjunto. No entanto, estudos empíricos sobre como uma empresa individual articula seus recursos para obter vantagem competitiva são escassos dentro desta teoria. Nosso objetivo foi realizar um estudo empírico com base na Teoria dos Recursos sobre sua aplicação no contexto estratégico de uma empresa específica. Para isto, a partir de um caso nacional, o da Gol Linhas Aéreas, desenvolvemos a Rede de Recursos. Buscamos apontar como a empresa obtém vantagem competitiva através de seus recursos e quais mecanismos os protegem trazendo vantagem competitiva sustentável. Os resultados apontaram a Rede de Recursos como um modelo capaz de explicar fontes de vantagem competitiva e ser um importante mapa para o desenvolvimento estratégico da empresa.

1 - Introdução

A proposição central da teoria dos recursos (RBV) é que a fonte da vantagem competitiva encontra-se, primariamente, nos recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e, apenas secundariamente, na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam. (WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993). Sobre este princípio básico, pesquisas sobre a RBV têm sido construídas aprofundando o conhecimento e o entendimento sobre como os recursos têm sido aplicados e combinados, o que traz a vantagem competitiva sustentável e quais são as origens da heterogeneidade das firmas. As firmas são, assim, consideradas como feixes de recursos (WERNERFELT, 1984) ou como conjuntos de competências e capacidades (PRAHALAD e HAMEL, 1990). Estes recursos e capacidades são vistos como elementos raros de imitação e substituição difícil e custosa no quadro de uma organização particular (BARNEY, 1991, 1997). A idéia de recursos inclui não apenas os físicos e financeiros mas, também, aqueles intangíveis (HALL, 1992) ou invisíveis (ITAMI, 1987).

A idéia que as diferenças qualitativas das firmas possam ser atribuídas a recursos específicos representa também uma ruptura com as teorias focalizadas na estrutura da indústria que atribuem a diferença entre as firmas a fatores externos como seu posicionamento dentro da indústria. Esta visão gerou um intenso debate durante a década de oitenta e noventa entre os pesquisadores da RBV, os pesquisadores de linha porteriana, e o próprio Michael Porter. Neste sentido, WERNERFELT e MONTGOMERY (1986) procuraram desafiar a noção de atratividade de uma indústria argumentando que mesma indústria pode ser atraente ou não dependendo da característica específica de cada firma. HANSEN e WERNERFELT (1989) examinaram a rentabilidade de um conjunto de firmas americanas apontando que fatores organizacionais explicaram duas vezes mais a variância da performance que fatores econômicos ligados à estrutura da indústria. Enquanto que um estudo realizado por SCHMALENSEE (1985) apontou que efeitos relativos à indústria são responsáveis por explicar a maior parte da variação dos retornos das firmas. RUMELT (1991) realiza teste empírico com resultados que sugerem que as fontes mais importantes de rendas econômicas são específicas do negócio sendo que os efeitos da indústria e dos relacionamentos corporativos são menos importantes. Dado o desafio que estas colocações do estudo realizado por RUMELT (1991) representaram para a teoria da economia da organização industrial, que Michel Porter e Anita McGahan (MCGAHAN e PORTER, 1997) respondem com uma outra avaliação detalhada procurando demonstrar que a indústria continua sendo um elemento chave de explicação da rentabilidade empresarial.

Com uma posição mais ponderada sobre esta discussão GHEMAWAT (2000) argumenta que existem razões para se considerar os efeitos da indústria e da firma dentro da análise estratégica, pois ambos os fatores direcionam a performance.

No entanto, conforme apontado por CARNEIRO, CAVALCANTI e SILVA (1997), o paradigma porteriano foi extensivamente testado empiricamente enquanto a RBV é uma proposição teórica promissora mas que não passou pelo crivo empírico como ferramenta explicativa. Em nossa revisão de literatura, este fato se comprova quando buscamos pesquisa sobre o desempenho estratégico de uma organização, testes empíricos sobre teoria dos recursos são relativos a fatores do conjunto das firmas e não como cada firma lida com seus recursos.

Identificada a carência de estudos empíricos sobre comportamento individual da firma pela perspectiva RBV nos propusemos a realizar um estudo exploratório voltado para identificar dentro da realidade empresarial nacional como a RBV explica e auxilia uma empresa a determinar suas vantagens competitivas. Para isto, analisamos o caso GOL Linhas Aéreas, a partir do qual desenvolvemos a Rede de Recursos, que nos parece ser um mapa dos recursos capaz de guiar a firma no desenvolvimento de sua estratégia. Esta rede buscou trazer para a realidade da firma individual as proposições teóricas da RBV.

A seguir, desenvolvemos uma revisão teórica sobre a RBV para esquematizar seu pontos principais. Depois, passamos ao caso onde clarificamos a metodologia utilizada e fazemos uma breve descrição da empresa para, em seguida, descrever seu modelo de operação e, assim, baseado na RBV desenvolver nossa rede de recursos. E, finalmente, apresentamos as conclusões.

2 - A Perspectiva RBV

2.1- Recursos Raros, Valiosos , Não Imitáveis e Substituíveis

A RBV tem atraído a atenção de diversos pesquisadores, segundo MAHONEY e PANDIAN (1992), por ser um modelo (framework) que encoraja o diálogo de diferentes perspectivas teóricas, em particular, interconecta três linhas importantes de pesquisa: (1) conceitos sobre o *mainstream* de estratégia; (2) *Organizational Economics*; e (3) Organização Industrial. Quanto ao *mainstream* da estratégia, a RBV incorpora as competências distintivas de firmas heterogêneas e as implicações de direção e performance de estratégias de diversificação. Com relação à área de *Organization Economics*, RBV adapta conceitos relativos à Teoria da Agência, Direitos de Propriedades, Custos de Transação e *Evolucionary Economics*. Com relação à Organização Industrial, MAHONEY e PANDIAN (1992) afirmam ocorrer um forte alinhamento em relação ao modelo Bain-Porter quanto a questão de sustentação competitiva através de mecanismos de isolamento que criam barreiras a mobilidade e a substituição.

Para FOSS (1997), a perspectiva RBV possui inicialmente duas generalizações empíricas básicas: (1) existem diferenças sistemáticas básicas entre as firmas, se estendendo pela forma na qual elas controlam seus recursos para implementar suas estratégias e (2) estas diferenças são relativamente estáveis. A estrutura básica da RBV irá emergir quando estas duas generalizações forem combinadas com dois pressupostos derivados da economia: (1) diferenças nos recursos das firmas causam diferenças de performance e (2) firmas procuram aumentar sua performance econômica. As implicações são que empresas buscam atingir performance superior através da aquisição de um conjunto de recursos que lhes gerem vantagem competitiva.

Dentro destas premissas, em um dos artigos considerado seminal da RBV, WERNERFELT (1984) propõe o desenvolvimento de algumas ferramentas econômicas para analisar a posição dos recursos e através desta análise investigar possíveis posições estratégicas e a possibilidade de mensuração do resultado da relação entre lucratividade e recursos. Analisar a firma em

termos de recursos traz (1) um novo olhar sobre sua posição estratégica diferente da análise por produto, (2) ajuda identificar tipos de recursos que geram maior rentabilidade, (3) auxilia na escolha entre explorar mais os recursos existentes ou aquisição de novos e (4) aquisições passam a ser vistas através da compra de um feixe de recursos.

Seguindo a linha de WERNERFELT (1984), RUMELT (1984) defende que o conceito de posição competitiva de uma firma é definido pela cesta de recursos únicos detidos pela firma e seus relacionamentos. E a tarefa da gerência é ajustar e renovar estes recursos e relacionamentos com o passar do tempo a fim de manter seu valor e a posição competitiva, tal posição também é defendida por DIERICKX e COOL (1989) e PETERAF (1983).

Dentro da RBV muita ênfase deve ser dada ao processo de desenvolvimento interno dos recursos, o qual DIERICKX e COOL (1989) designam por acumulação. Os recursos exigem um processo de acumulação contínuo, consistente, persistente, mas de esforços incertos. O trabalho de DIERICKX e COOL (1989) é particularmente importante porque foca precisamente nos tipos de recursos e competências que são centrais à RBV: recursos não negociáveis que são desenvolvidos e acumulados pela firma. Estes recursos defendem a imitação porque possuem dimensões tácitas e são socialmente complexos, eles surgem dos conhecimentos e aprendizagem da organização.

A aquisição de recursos também é considerada um elemento-chave da RBV. Existem mercados de recursos estratégicos onde a firma adquire recursos para implementar suas estratégias. Estes mercados são imperfeitos, ao contrário da visão da economia neoclássica, e cabe a firma explorar estas imperfeições. O valor de mercado de cada recurso possui uma relação direta com o valor dele na estratégia da empresa, firmas que estão bem informadas sobre o valor futuro do ativo dentro de sua estratégia e conseguem tirar proveito disto adquirindo-o no mercado por um preço inferior ao seu retorno ou não o adquirindo quando está com preço superior ao seu retorno futuro, conseguirá a longo prazo retornos acima da média. Portanto, é a acuracidade da análise interna da firma sobre o valor futuro dos recursos em sua estratégia que lhe dará vantagem competitiva através da aquisição destes recursos no mercado atual (BARNEY, 1986a). As informações sobre os recursos da firma permanecem como propriedades exclusivas da firma, protegidas por mecanismos de isolamento. Desta forma, é a assimetria de informação relativa ao potencial dos recursos e competências específicas da firma que devem guiar a estratégia, pois são as únicas fontes possíveis de vantagem competitiva.

Para facilitar a análise, □□por conveniência, os recursos podem ser classificados em três categorias: (1) recursos físicos; (2) recursos humanos e (3) recursos organizacionais. Os recursos físicos incluem tecnologia física, fábricas e equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas. Recursos humanos incluem treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e “*insights*” dos gerentes e trabalhadores. Recursos organizacionais incluem a estrutura organizacional formal, planejamento formal e informal, sistemas de coordenação e controle, bem como relações informais entre grupos e entre a empresa e o ambiente (BARNEY, 1991).

No entanto, é importante notar que nem todos os recursos são recursos estratégicos. Recursos estratégicos são aqueles que trazem vantagem competitiva implementando uma estratégia de criação de valor que não é simultaneamente empregada por nenhuma outra empresa e é capaz de sustentar a vantagem competitiva mantendo a estratégia da empresa isolada de cópia por outras empresas. Assim sendo, as empresas não podem esperar obter vantagem competitiva sustentável se os recursos empregados estão disponíveis a todas as empresas ou possuem alta mobilidade.

Para um recurso trazer vantagem competitiva sustentável este recurso deve ser (1) valioso, (2) raro, (3) imperfeitamente imitável e (4) não possuir equivalente estratégico. O recurso valioso é aquele que explora as oportunidades e neutraliza as ameaças do ambiente da firma. O

recurso raro é aquele que é escasso e não presente em nenhuma empresa concorrente ou potencialmente concorrente. Estes atributos dos recursos da empresa servem como indicador da heterogeneidade da firma e da imobilidade de seus recursos e, portanto, quão útil os recursos detidos pela empresa geram vantagem competitiva e sustentam esta vantagem (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

COLLIS e MONTGOMERY (1995), através da articulação de diversos argumentos da RBV, defendem que teoria dos recursos explica como os recursos dirigem a performance da empresa em um ambiente competitivo combinando análises internas sobre a empresa com análises externas sobre o ambiente. O sucesso da firma advém da melhor e mais apropriada posse de recursos para seus negócios e estratégias. A firma deve realizar cinco testes para identificar o valor dos seus recursos: (1) imitabilidade, (2) durabilidade, (3) apropriação, (4) substituição e (5) superioridade competitiva. Quanto a possibilidade de imitabilidade o teste para o recurso pode ser feito por (a) unicidade física, (b) dependência de padrões (path dependence), (c) ambigüidade causal e (d) limitação potencial de mercado (economic deterrence). O teste da durabilidade consiste em verificar como determinado recurso pode sustentar a performance ao longo do tempo. O teste da apropriação mede como o recurso é capaz de capturar rentabilidade do mercado. O teste da substitubilidade verifica qual a possibilidade de outro tipo de recurso ser utilizado para realizar a mesma finalidade. E, por fim, o teste da superioridade competitiva verifica qual, realmente, é melhor para a firma. Os gerentes devem construir as estratégias de suas empresas tendo em vista estas cinco questões. Neste sentido, a estratégia deve procurar criar mecanismos de difícil imitação aproveitando condições históricas que favoreçam seu desenvolvimento. Porém, o papel da firma não é apenas o de alocação de recursos escassos entre finalidades alternativas, mas sim da gestão dos processos de acumulação, coordenação e difusão dos recursos que passam a ser a função primordial da administração de empresas para a performance competitiva (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Dentre os fatores que tornam difícil a imitação dos concorrentes, na perspectiva RBV, encontram-se os fatores naturais (geografia, raridade de materiais), de mecanismos legais e institucionais (marcas, patentes, reservas de mercado, direitos de propriedade), além de fatores econômicos e organizacionais. Estes fatores contemplam a natureza tácita dos recursos (REED e DEFILLIPPI, 1990), as condições históricas únicas do desenvolvimento dos recursos e competências (BARNEY, 1997), a ambigüidade causal e a complexidade dos recursos (REED e DEFILLIPPI, 1990; BARNEY, 1997).

A imitação ou substituição aumenta o suprimento de um recurso inicialmente escasso podendo reduzir a possibilidade de lucro da firma, o que leva a procura de proteção deste recurso contra a imitação. A capacidade de proteção de um recurso contra a imitação ou substituição, por sua vez, é uma questão dependente de uma série de outros fatores. RUMELT (1984), BARNEY (1991) e MAHONEY e PANDIAN (1992) descrevem esta proteção como mecanismos de isolamento sendo eles a indeterminação ou ambigüidade causal do conhecimento envolvido. A ambigüidade causal é dada através do relacionamento de diversos recursos, ou seja, é um recurso resultante da interação de outros recursos e atividades e, portanto, não é copiado diretamente. RUMELT (1984) ainda adverte que uma indústria de alto crescimento onde as taxas de rentabilidade são relativamente altas, as empresas não levam em consideração os mecanismos de isolamento, porém, quando a indústria atinge seu equilíbrio final, estas empresas que negligenciaram os mecanismos de isolamento passam a operar com retornos abaixo da média.

Na linha de RUMELT (1984) sobre ambigüidade causal, REED e DEFILLIPPI (1990) propõem a existência de três condições que, individualmente ou em conjunto, levaria a ambigüidade causal: (a) conhecimento tácito; (b) complexidade decorrente da interdependência entre um grande número de recursos; e (c) especificidade dos ativos. Devido

a ambigüidade causal, as outras empresas ficam impossibilitadas de imitação porque elas não sabem qual deve ser a ação que devem tomar para imitar a estratégia da concorrente e, portanto, a estratégia não pode ser duplicada.

Além da ambigüidade causal existem outros mecanismos de isolamento que estão descritos resumidamente na tabela a seguir.

Tabela 1 - Mecanismos de Isolamento

Mecanismo	Referência
Recursos como barreiras de posicionamento	WERNERFELT (1984)
Recursos únicos ou raros que não são perfeitamente móveis	BARNEY (1991)
Recursos com limitada substitubilidade estratégica por outros ativos	DIERICKX e COOL (1989)
Recursos valiosos, não negociáveis ou imperfeitamente negociáveis	BARNEY (1991) DIERICKX e COOL (1989)
<i>Core competencies</i> que são difíceis de replicar	PRAHALAD e BETTIS (1986) PRAHALAD e HAMEL (1990)
Ativos Invisíveis	ITAMI (1997)

2.2 - RBV – Cultura e Competências

Dentro da visão da RBV, a cultura organizacional é um recurso que pode trazer vantagem competitiva para a empresa conforme aponta Barney (1986b). Empresas que possuem um forte conjunto de valores gerenciais que definem como elas conduzem seus negócios são uma forma de explicar como elas atingem performance financeira superior. Para sustentar performance superior a cultura de uma empresa, segundo BARNEY (1986b), precisa possuir três características: (a) ser valiosa, ou seja, permitir ações da empresa no sentido de se obter maiores vendas, maiores margens e retornos, etc... ; (b) ser rara, ou seja, possuir elementos incomuns as outras empresas com as quais compete; e (c) ser de difícil imitação não permitindo que outras firmas copiem seus elementos formadores. BARNEY (1986b) adverte, ainda, que a cultura organizacional que hoje é uma fonte de sustentação de vantagem competitiva pode com a mudança do ambiente competitivo se tornar uma fonte de fraqueza da empresa para enfrentar a concorrência.

Em um trabalho que foi a semente do conceito de competência central, PRAHALAD e BETTIS (1986) constroem o conceito da lógica dominante a partir da problemática do gerenciamento de unidades de negócio diversificadas agregando aspectos da psicologia cognitiva e utilizando as noções de “esquemas mentais”. Ou seja, a unidade central ou corporativa através de seus sistemas de conhecimentos e crenças individuais toma decisões na alocação de recursos nas unidades de negócios. A questão central colocada pelos autores é porque algumas empresas conseguem boa performance em suas unidades de negócio diversificadas e outras empresas não. A resposta proposta é que a performance pode ser explicada pela forma que os gestores do negócio central definem como os recursos devem ser alocados na unidade de negócios. Segundo esta argumentação, o gestor de uma organização possui uma forma de ver o funcionamento (“esquemas mentais”) do mundo e propor ações apropriadas para as demandas que ele encontra e interpreta. Esses esquemas mentais não são expressos de forma consciente e são desenvolvidos de acordo com a experiência do indivíduo, ou seja, a forma com que ele aprende a lidar com as situações a qual é exposto. O esquema mental compartilhado pela organização é a base da lógica dominante. PRAHALAD e BETTIS (1986) argumentam que a performance tem relação com a capacidade do time gerencial adquirir as competências requeridas pelas novas unidades de negócio e não pela replicação simples da lógica de gerenciamento do negócio central.

PRAHALAD e HAMEL (1990) desenvolvem o conceito da competência central da corporação (Core Competence). Os autores definem competência central como um aprendizado coletivo da organização, especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas correntes de tecnologia. Segundo os autores, para serem essenciais, as competências devem responder a três critérios: (a) uma competência central deve ser versátil e proporcionar acesso a uma ampla variedade de mercados; (b) oferecer reais benefícios aos consumidores; e (c) ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados. Uma competência central não é constituída por uma habilidade ou tecnologia isolada, mas sim, por uma complexa harmonização de múltiplas habilidades e tecnologias (PRAHALAD e HAMEL, 1990). O domínio de um determinado conjunto de competências centrais irá definir em quais produtos a empresa pode buscar participação no mercado com possibilidade de sucesso. Deste modo, a compreensão das competências centrais de um setor ou empresa atua não somente restringindo, mas também focalizando o horizonte de atuação competitiva deste setor ou empresa, adicionando à questão das decisões estratégicas uma nova dimensão de análise.

A corporação deve desenvolver uma arquitetura estratégica baseada na competência central que dê a lógica para a diversificação do produto e do mercado revelando uma direção ampla, mas sem revelar cada passo.

3 - O Caso Gol

3.1 - Metodologia

Escolhemos utilizar a metodologia de pesquisa do estudo de caso por realizarmos uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real e com as condições contextuais altamente pertinentes ao fenômeno estudado. Nosso estudo de caso se baseia em um caso único em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados isolados, baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados, de acordo com o proposto por YIN (2001). Corroborando neste sentido, EISENHARDT (1989) argumenta que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca o entendimento de um presente dinâmico com um conjunto de singularidades.

Neste mesmo sentido PORTER (1991), também, destaca a relevância do uso da metodologia do estudo de caso para diagnosticar a vantagem competitiva, quando é preciso considerar um grande número de variáveis ambientais inter-relacionadas e, ainda, diversas possibilidades de posicionamentos empresariais.

Nosso nível de análise é a organização e a empresa objeto do estudo é a GOL Linhas Aéreas, cujo motivo da escolha está relacionado a GOL, a princípio, parece apresentar traços únicos, sendo uma empresa recém criada com a proposta de inovar o modelo de negócios do mercado aéreo brasileiro, adaptando uma série de inovações e diferir do tradicional modelo da aviação doméstica nacional.

O estudo de caso será explanatório, pois, trata-se da análise de uma situação gerencial que está sendo realizada e que não apresenta um conjunto simples e claro de resultados (Yin, 2001).

Seguindo procedimentos propostos por YIN (2001) para a coleta de dados, para o estudo do caso foram utilizadas três fontes de coleta de dados, a saber, documentação, entrevistas e observação direta. Em relação à fonte documentação, foram identificados artigos em jornais e revistas de negócio no ano de 2001 e 2002, obtidas informações em órgãos oficiais do setor aéreo (DAC) e documentos administrativos internos da GOL. A utilização de documentação como fonte de evidência possui os seguintes pontos fortes: a) é estável – pode ser revisada inúmeras vezes; b) é discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso; c) é exata –

contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; d) é de ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos. Em nosso estudo, utilizamos as fontes documentais para clarificar tópicos estudados, agregar informações ao estudo (especialmente dados do DAC) e verificar a consistência das informações através de comparação. Quando divergências surgiam entre as informações de diversas fontes, a atenção e o estudo deste tópico era aprofundado para esclarecer a dúvida.

A fonte de informação mais importante utilizada neste estudo foram as entrevistas. Entrevistamos os vice-presidentes, o diretor de planejamento e um piloto da GOL e, também, entrevistamos um especialista do setor. A escolha dos entrevistados baseou-se na necessidade de buscar informações na alta administração da empresa em relação a orientação estratégica e para isto entrevistamos os responsáveis pela consolidação da estratégia da empresa. A razão da entrevista com um piloto foi a verificação do funcionamento operacional da empresa, visto que a análise de documentos apontou o modelo operacional da GOL como um diferenciador estratégico. A entrevista com um especialista do setor, externo a empresa, teve a intenção de validar ou confrontar o ponto de vista dos executivos da GOL.

Para YIN (2001), é muito comum que as entrevistas para o estudo de caso sejam conduzidas de forma espontânea permitindo ao pesquisador indagar ao respondente-chave sobre fatos quanto peça a opinião dele sobre determinados eventos e até suas interpretações. Outra forma de entrevista é a focal, nela o respondente é entrevistado por um curto período de tempo e, apesar de seu caráter informal, o apresentador segue um roteiro de perguntas relativas ao estudo. As entrevistas realizadas para o levantamento de informações desta pesquisa foram uma combinação de entrevistas espontânea e focal. Ou seja, inicialmente dirigimos a entrevista para questões específicas (focal) e após isto passávamos a conduzir a entrevista sem orientação prévia tentando durante a “conversa” captar outros pontos importantes para o estudo. Todas as entrevistas foram gravadas com a permissão do respondente com o intuito de facilitar a análise posterior, retomar e clarificar temas através de outras consultas ao depoimento do respondente.

A observação direta é outra forma de coletar evidências para o estudo de caso segundo YIN (2001). Em nosso levantamento, apesar de não ter ocorrido de forma extensiva, realizamos a observação direta. De uma maneira informal, realizamos observação direta durante as visitas de campo para coletar evidências através de entrevistas. O levantamento observatório foi útil para fornecer informações adicionais sobre o tópico estudo. Também, foi realizada uma viagem aérea pela companhia com o intuito de se observar o modelo de negócio da empresa pelo ponto de vista do cliente.

Realizamos a triangulação dos dados buscando a convergência de informações, afim, de verificar a validade do construto. Como aponta YIN (2001): “Com a triangulação, você pode se dedicar ao problema em potencial da validade do construto, uma vez que várias fontes de evidências fornecem essencialmente várias avaliações do mesmo fenômeno (YIN, 2001, p. 121)”. EISENHARDT (1989) também enxerga que o estudo de caso combina diferentes métodos de coleta de dados como entrevistas, arquivos, questionários e observações, corroborando com o argumento utilizado por YIN (2001). É que o pesquisador que utiliza fontes múltiplas de dados como evidência para construção do construto, na verdade, está buscando construir a validade do construto.

3.2 - A Entrada da GOL no Mercado Aéreo

A Gol Transportes Aéreos Limitada foi criada pelo Grupo Áurea, maior grupo de transporte rodoviário brasileiro, para atuar no mercado regional de transportes aéreos como uma nova forma de operação, intitulada internacionalmente *low cost, low fare*.. No dia 15 de janeiro de 2001 a empresa realizou o seu vôo inaugural entre Brasília e São Paulo. A história do grupo Áurea começou em 1949 na cidade mineira de Patrocínio, e ao longo dos últimos 50 anos o

grupo Áurea consolidou-se como o maior grupo nacional de transporte terrestre de passageiros. Atualmente, o grupo é composto por 37 empresas urbanas, intermunicipais e interestaduais com mais de 6 mil ônibus que transportam em média 36 milhões de passageiros/mês e emprega cerca de 25 mil pessoas, com faturamento superior a 1 bilhão de reais. Constantino Oliveira, “Seu Nenê”, esperou a idéia de montar uma empresa aérea amadurecer durante trinta anos até chegar a hora certa, conforme entrevista dada à Revista Exame: “Em 1970, eu comprei um jatinho SkyLane e passei a prestar atenção na aviação. Hoje, eu posso dizer que entendo de avião. A Gol vai oferecer a tarifa mais baixa do mercado. Vamos evitar entrar no vermelho. E vamos ficar com preços à altura do povo brasileiro” (ARNT, 2001).

Segundo Tarcísio Gargioni, Vice-presidente de Marketing e Serviços da GOL, a empresa nasceu da idéia do “Seu Nenê” que sempre desconfiou que se poderia vender passagem aérea mais barata do que as oferecidas pelo mercado aéreo nacional. A idéia amadureceu e em 1998, Constantino Junior, atual presidente da empresa, começou a estudar a possibilidade de entrar no Ramo do Transporte Aéreo. Inicialmente, avaliou a possibilidade de adquirir a Transbrasil, mas as negociações com os controladores da empresa não prosperaram. Na época, com o crescimento do PIB a idéia era começar a operar logo e decidiu-se pela criação de uma nova empresa. Uma empresa de consultoria foi contatada para montar um plano de viabilidade e um plano de negócios para criar a nova empresa aérea. Uma vez decidido ingressar no ramo depois da avaliação inicial, foram contratados os executivos que fizeram a estruturação da empresa.

O grupo de executivos contratados naquela época formam hoje o grupo diretivo da empresa, todos com alta experiência no setor. Entre os atuais vice-presidentes da GOL temos Wilson Maciel Ramos, ex-vice-presidente de informática da Vasp, vice-presidente de tecnologia e gestão da GOL. David Barioni Neto, comandante da Vasp durante 19 anos, vice-presidente técnico da GOL. Tarcísio Gargioni, com 35 anos de experiência no setor de transporte, como vice-presidente de marketing e serviços. E como presidente da empresa Constantino de Oliveira Junior, filho do “seu Nenê” e ex-responsável pelas operações rodoviárias do Grupo Áurea no Estado de São Paulo.

Foram feitos diagnósticos sobre mercado, custos, objetivos e simulações do tamanho ideal da GOL surgindo um perfil baseado nas melhores marcas (benchmarks) internacionais. Da Southwest Airlines, surgiu a idéia da frota unificada, o serviço de bordo deveria ser o mais simples e os vôos diretos. Da EasyJet, a possibilidade de terceirizar muitas atividades e com a JetBlue e a Ryanair, a necessidade de informatizar as operações.

A GOL entrou no mercado aéreo brasileiro pretendendo agregar demanda trazendo para o transporte aéreo o passageiro sensível a preço, como os microempresários e profissionais liberais, tornando viável o transporte aéreo a uma fatia das classes B e C que estavam fora da aviação regular utilizando outros meios de transporte. Segundo o especialista entrevistado e os executivos da GOL, cinco fatores impulsionaram a entrada da GOL no mercado aéreo brasileiro naquele momento (janeiro, 2001): (1) Crescimento do PIB, para cada aumento de um ponto percentual no PIB aumenta-se dois pontos percentuais na demanda do mercado aéreo; (2) Crescimento da demanda (em virtude do PIB); (3) Perfil dos passageiros transportados, no Brasil, 31 milhões de passageiros foram embarcados no ano de 2000 sendo 6 milhões de usuários (estimativas da GOL), ou seja, o público do transporte aéreo estava concentrado em 6 milhões de passageiros que utilizaram o transporte aéreo mais de uma vez. O que implicava que uma quantidade expressiva da população estava fora do mercado de transporte aéreo; (4) Desregulamentação do setor, havia uma política governamental buscando a desconcentração do setor onde o Grupo Varig (Varig, Rio-Sul e Nordeste) e Tam possuíam cerca de 65% do mercado doméstico em janeiro de 2001 (DAC); (5) Concorrência frágil

economicamente devido a prejuízos acumulados em cerca de um bilhão e quatrocentos milhões de reais no período de 1996 a 2000 (DAC,1996,1997,1998,1999,2000).

Quanto ao comportamento do consumidor foi feita uma pesquisa de mercado encomendada pela GOL que indicou as seguintes características do mercado: (a) a compra da passagem aérea é racional; (b) existe baixo envolvimento emocional na compra da passagem; (c) a marca não foi identificada como um fator preponderante na escolha de compra; (d) a conveniência para comprar é um fator importante; (e) preço e horário são importantes na escolha da companhia.

Sobre este panorama inicial a empresa estruturou seu plano de negócios e sua estrutura operacional descritas a seguir.

3.3 - Estrutura do Modelo de Negócios da GOL

A análise da estrutura do modelo de negócios da GOL nos permite analisar como a empresa sustenta sua posição competitiva no mercado perante as empresas com o modelo tradicional do setor. Inicialmente, iremos descrever o modelo operacional para, logo em seguida, relacioná-lo a teoria. Destacam-se:

Em relação às aeronaves: a Gol optou por uma frota padrão, Boeing 737 – 700 e 737-800, conhecidos como nova geração, modelo moderno e mais econômico (a diferença do 700 para o 800, é o tamanho da aeronave e a tripulação é a mesma). O consumo de combustível destes aviões é 11% menor que o consumo de aeronaves similares utilizadas por outras companhias. Este modelo de aeronave possui um computador de bordo que identifica problemas para a manutenção, como, por exemplo, calcular o não balanceamento do motor. O sistema indica onde está o problema com precisão facilitando o trabalho da equipe de manutenção.

Devido a frota ser nova, a princípio, não existe a necessidade de aquisição e manutenção de um hangar para a revisão e se manter capital empregado em estoque de peças. Este é um elemento importante para uma empresa que está começando suas operações.

A frota nova e padronizada reduz o custo de manutenção, os aviões dão menos problemas, a equipe de mecânicos e pilotos é unificada favorecendo ganhos de escala. Segundo informações de especialistas de mercado e executivos da GOL, ganhos de escala de trabalho das equipes começam a perder importância a partir do momento em que a frota ultrapassa 20 aviões, neste momento os ganhos deixam de ser muito significativos. No entanto, estes ganhos de escala foram significativos para início de operação da empresa.

Ainda, com relação a manutenção, este modelo de avião permite que seja feita a chamada manutenção faseada. Ou seja, a manutenção ocorre aos poucos, sem necessidade de grandes paradas, como no caso da tradicional manutenção por blocos dos modelos de aeronaves mais antigas; na manutenção por blocos o avião pára algumas horas por dia, na faseada pára pouco durante o dia.

Em Relação a Serviços aos Passageiros: o serviço de bordo é simplificado, não são fornecidas refeições quentes nem variedade de bebidas. A princípio este pode parecer um custo pouco relevante na composição da tarifa, mas devemos levar em conta que para a refeição chegar ao avião é necessário uma equipe de funcionários responsáveis pela compra e recebimento, estocagem, transporte até o avião, podendo haver perdas no trajeto. Além disso, o pessoal de limpeza terá mais trabalho e o avião fica parado mais tempo parado em solo entre as etapas de voo. Esta sequência de atividades reduz o tempo médio de voo do avião. E ainda, se analisarmos que a empresa possui (setembro de 2002) 184 decolagens por dia para 22 destinos, estaremos multiplicando este processo muitas vezes. Portanto, a simplificação do serviço de bordo tem impacto significativo sobre os custos da empresa que vai além da redução do próprio custo de servir refeições quentes.

Além disto, não ter alimentos quentes significa não ter uma série de equipamentos necessários para seu armazenamento e preparo gerando espaço para mais 12 assentos por aeronave.

Conforme Tarcísio Gargioni, Vice-presidente de Marketing e Serviços da GOL, nos relatou: “Reduzimos o tamanho da cozinha e colocamos uma sala maior”. E este “aumento da sala” propicia a empresa “ganhar um voo” a cada onze realizados.

A falta de serviço de bordo é prejudicial somente para trechos mais longos, conforme nos foi relatado: “O passageiro que embarca pela manhã em Porto Alegre e vai descer em Recife no final da tarde, passa o dia com refrigerante, suco e barrinha de cereal”.

A disponibilidade de horários de voo para o passageiro não é a mesma da TAM e VARIG. A GOL procura evitar os horários congestionados nos aeroportos, conforme Maurício Emboaba, diretor de planejamento: “Voamos até mais tarde e começamos mais cedo. O nosso passageiro paga cem reais a menos e se submete a um pouco de desconforto de viajar um pouco mais cedo ou mais tarde. O cara de negócios não, ele quer decolar às oito da manhã.”

Em relação ao Modelo Comercial: um elemento fundamental do modelo comercial da GOL é possuir sistema de vendas, não de reserva como as companhias tradicionais. E a comercialização das passagens é direta aos usuários com baixa intermediação de agentes de viagens, o que reduz muito o custo de comercialização. A maior parte das vendas são feitas pela Internet ou por telefone.

No caso da compra do bilhete por telefone, como a empresa não utiliza o sistema 0800, optando pelo 0300, quem paga o custo da ligação (R\$ 0,27/min.) é o usuário, reduzindo também assim os custos da empresa. A partir de junho de 2002, VARIG e TAM passaram a operar da mesma forma, o que foi muito mal visto por seus passageiros, que por pagar um preço superior ao da GOL não aceitaram bem a medida.

Na GOL há a eliminação do bilhete, a compra é feita através da entrega de uma senha simplificando o processo de atendimento, além disto o check-in é integrado, ou seja, a venda e o embarque são feitos em um só balcão.

Cerca de 80% da comercialização de passagens dos concorrentes é realizada através de agentes de viagem e para a GOL a venda, através de agentes, representa menos de 50%. A venda de passagens pela internet é significativa enquanto na concorrência é de 1 a 2 % das vendas totais. Para se vender pela internet é necessário não emitir bilhete. Por exemplo, a compra de passagem aérea pela internet na TAM ou Varig significa ter que pegar o bilhete depois em uma loja da empresa. Varig e TAM estão tentando implementar o bilhete eletrônico em alguns voos.

Este modelo gera grande diferença de custo com as despesas comerciais. A GOL possui uma despesa comercial média de 11% do custo total, enquanto a concorrência gasta em torno de 26% do custo total com despesas comerciais. Esta diferença é reflexo da concorrência possuir baixa venda direta, comissões maiores, trabalhar com sistema de reservas internacionais que são caros e cobram de 4 a 5 dólares por reserva efetuada.

Na concorrência, em média, o motivo de viagem dos passageiros é 75% viagem a negócio e 25% outros motivos. Na GOL, esta divisão é em torno de 50% e seu perfil de público que viaja a negócio é de pequenos empresários e profissionais liberais: “o bolso do indivíduo se confunde com o caixa da empresa” (citado pelo diretor de planejamento da GOL). Enquanto o perfil dos passageiros que viajam a negócios na Varig e TAM é composto por executivos de grandes empresas (perfil high-end).

Em Relação a Recursos Humanos: os custos com funcionários da GOL representam 50% menos que o custo médio do setor. Apesar da variação salarial ser pequena entre as companhias aéreas por acordo sindicais, a redução dos custos com pessoal ocorre através da redução da relação número de funcionários por avião, sendo que a GOL opera com 94 funcionários por aeronave versus a média do setor de 150 funcionários por aeronave.

Também, os funcionários não possuem benefícios como plano de assistência médica e os diretores não possuem carro da companhia. Pilotos recebem tudo eletronicamente o que gera a

necessidade de computador, impressora e acesso à internet. A Gol com isto repassa custos aos funcionários.

Cabe ainda ressaltar que os salários do setor, por conta da crise, sofreu forte redução na última década e sendo a GOL uma empresa nova se beneficia contratando profissionais com salários mais baixo devido as condições do mercado de trabalho.

Atualmente, a empresa conta com cerca de 1800 funcionários para 19 aviões, ou seja 94 funcionários por aeronave. Existe uma porcentagem de funcionários que é fixa. Segundo a legislação aérea, por aeronave são necessários: 1 comandante, 1 co-piloto, 4 comissários (1 comissário por porta). Portanto, temos na empresa cerca de 700 funcionários de tripulação, 39 funcionários fixos por avião, média similar a da concorrência. No entanto, o número de funcionários não tripulação é menos da metade da concorrência, a GOL possui 55 e a concorrência 111 funcionários não tripulação por aeronave.

Uma decisão estratégica de RH no início da operação foi empregar tripulantes mais velhos disponibilizados pela VASP no mercado de trabalho, se a tripulação for mais experiente o seguro do avião tem valor mais baixo. Como citado pelo piloto entrevistado: “A GOL pegou todo mundo pronto, pegou cara de 22 anos de voo. A Gol é uma empresa nova com experiência velha”. E citado por um executivo: “A empresa não teve que formar pilotos, teve de adaptar os pilotos”.

Outra decisão estratégica de RH foi para as equipes de terra e administrativos contratar pessoas novas quando a experiência não era um grande diferencial, o que reduz o custo de pessoal.

Em relação a Informatização: A empresa optou por um alto grau de informatização em seus processos de trabalho, por exemplo, conforme apontado por um analista, existe na GOL uma área que realiza o dimensionamento de voo com 3 pessoas de nível superior enquanto a Transbrasil tinha uma equipe de 20 pessoas para a mesma função.

Outro ponto importante é a estratégia de alta informatização da empresa em relação a suas concorrentes, pelos depoimentos dos entrevistados que trabalharam em outras empresas do setor ficou claro que a informatização é muito maior.

A escala é entregue em meio magnético, assim como manuais, enquanto nas outras empresas é tudo impresso.

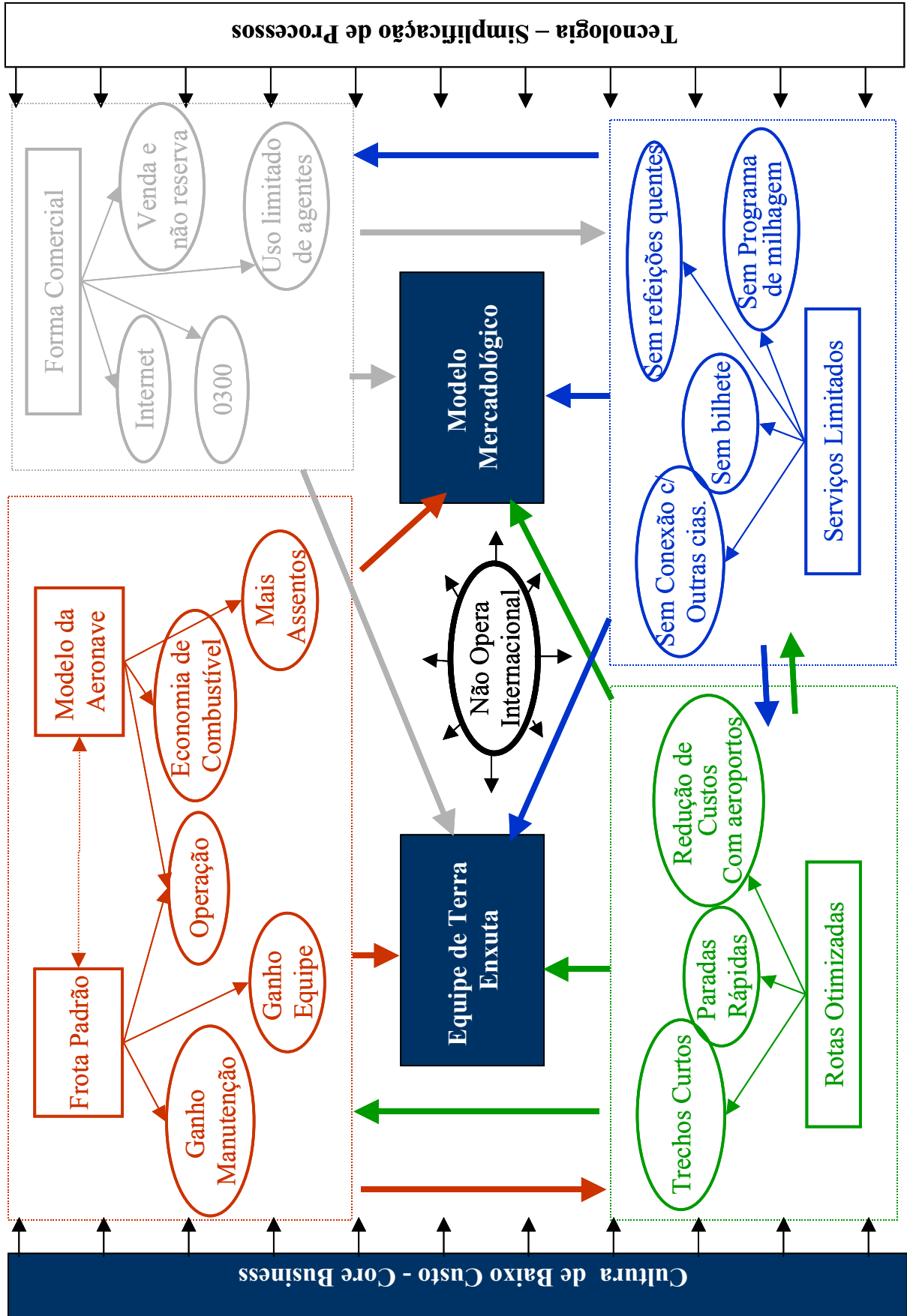
Modelo operacional – rotas: um elemento importante foi a decisão de não operar rotas internacionais, se concentrando somente em rotas locais curtas. A empresa procura operar em rotas curtas no eixo Rio - São Paulo e Brasília - Belo Horizonte que concentram 70% do tráfego aéreo. Por fatores descritos acima mais escolha das rotas os aviões ficam menos tempo parados, o que significa que estarão voando mais. A concorrência voa em média de 8 a 9,5 horas por dia por avião. Aviões antigos como o 737-200 ou frota envelhecida como a VASP voam cerca de 8 horas e aviões mais modernos voam em média 9,5 horas, enquanto a GOL utiliza os aviões em torno de 10,5 horas médias por dia os aviões.

O tempo de permanência em solo entre etapas dos aviões da GOL é de 20 minutos em aeroportos pequenos e 30 minutos em aeroportos grandes contra um tempo médio estimado pela empresa de 45 minutos de tempo de parada entre etapas pelos concorrentes.

3.4 - A Rede de Recursos

Na próxima página, com base no modelo de negócios descrito acima, desenvolvemos modelo de análise sobre a forma que a GOL articula as suas atividades e recursos para sustentar sua posição competitiva dentro do modelo alternativo de estratégia genérica. Denominamos esta Figura de Rede de Recursos, pois ela foi desenvolvida tentando contextualizar as proposições da Teoria dos Recursos. Logo em seguida a figura, descreveremos seus principais pontos e a analisaremos com base na RBV.

Rede de Recursos



A Rede de Recurso nos fornece observações importantes sobre como a GOL sustenta sua vantagem competitiva. Nos ajuda a mapear como a empresa utiliza seus recursos de forma estratégica. No centro da Rede, está posicionada uma decisão da empresa que possui influência direta sobre todas as suas atividades: não operar em rotas internacionais. A operação em rotas internacionais exige a participação em sistemas internacionais de reservas, o que impossibilitaria o modelo de comercialização de passagens da GOL, impossibilitaria a simplificação do serviços e a maximização das rotas operacionais.

Esta Rede de Recursos foi construída com base nas colocações da RBV de que as firmas são feixes de recursos (WERNERFELT, 1984), cada agrupamento de recurso determina um feixe de recursos da empresa ou como conjuntos de competências e capacidades (PRAHALAD, 1990) isto é representado pelos agrupamentos de cores diferenciadas da figura.

Esta Rede também está de acordo com o conceito de que a posição competitiva de uma firma é definida pela cesta de recursos únicos detidos pela firma e seus relacionamentos. E a tarefa da gerência é ajustar e renovar estes recursos e relacionamentos com o passar do tempo a fim de manter seu valor e a posição competitiva (RUMELT, 1984). Nos quadros em azul com letras brancas nesta Rede estão apontados a cultura de baixo custo, equipes enxuta em terra e o modelo mercadológico. Acreditamos serem estes elementos resultantes de diversas interações entre os recursos da empresa e serem eles os recursos mais importantes na geração e sustentação do valor e da posição competitiva, são estes recursos invisíveis e intangíveis (ITAMI, 1987; HALL, 1992) gerados por ambigüidade causal e a complexidade dos recursos (REED e DEFILLIPPI, 1990; BARNEY, 1997). A ambigüidade causal é dada através do relacionamento de diversos recursos, ou seja, é um recurso resultante da interação de outros recursos e atividades e, portanto, não é copiado diretamente (RUMELT, 1984). Estes recursos e capacidades não são vistos ou presentes em outras organizações do setor aéreo sendo assim elementos raros de imitação e substituição difícil e custosa no quadro de uma organização particular (BARNEY, 1991; BARNEY, 1997).

Estes recursos – cultura de baixo custo, equipe de terra enxuta e modelo mercadológico - estão de acordo com os diversos mecanismos de isolamento propostos pela RBV como: a) recursos como barreira de posicionamento (WERNERFELT, 1984); b) recursos únicos ou raros que não são perfeitamente móveis (BARNEY, 1991); c) recursos com limitada substitubilidade estratégica por outros ativos (DIERICKX e COOL, 1989).

Os recursos agrupados que geram estes quadrados azuis da Rede (cultura de baixo custo, equipe de terra enxuta e modelo mercadológico) são importantes, mas não individualmente, são suas articulações que geram vantagem e estes recursos podem ser copiados individualmente. A vantagem surge da articulação entre recursos que foram agrupados como frota padrão, forma comercial, serviços limitados e rotas otimizadas. Estes grupos articulados de recursos são orientados pela cultura de baixo custo e suportada por sistemas de informação. Muitos destes recursos podem ser copiados de forma individual, como simplificação do serviço (VASP) ou ligação paga pelo cliente e tentativa de bilhete eletrônico (VARIG e TAM), mas não o resultado da articulação de todos estes recursos, que são os nódulos da articulação e os recursos responsáveis pela vantagem competitiva e sua sustentação.

A cultura de baixo custo da empresa é formada na origem do grupo em transporte terrestre, onde um dos elementos mais buscados é o controle brutal e redução dos custos. Esta cultura vai sustentar todas as atividades da empresa. Veja o depoimento de um executivo da GOL: “A GOL ter nascido de um grupo de transporte rodoviário, onde a preocupação com custo é muito grande, influencia a gestão da empresa. Embora os dois negócios não tenham nenhuma sinergia, a cultura do transporte rodoviário é de absoluta contenção de custos. A governança da empresa ficou muito treinada e atenta em relação a custo, isto é muito diferente da Varig e da TAM”. Esta afirmação se encaixa na proposição de BARNEY (1986b), onde o autor argumenta que a cultura organizacional como um recurso que pode trazer vantagem

competitiva para a empresa. Empresas que possuem um forte conjunto de valores gerenciais que definem como elas conduzem seus negócios são uma forma de explicar como elas atingem performance financeira superior. Para sustentar performance superior a cultura GOL é valiosa permitindo ações para se obter menores custos e eficiência, é rara, possui elementos incomuns as outras empresas como Varig e TAM e é de difícil imitação não permitindo que outras firmas copiem seus elementos formadores. A cultura da GOL pode ainda ser enxergada dentro da perspectiva da lógica dominante (PRAHALAD e BETTIS, 1986 e BETTIS e PRAHALAD, 1995), onde a lógica apreendida no negócio central (transporte terrestre) determina a maneira como a alta direção prioriza a alocação de recursos. E ainda pode ser observada dentro do conceito de competência essencial de PRAHALAD e HAMEL (1990). Esta Rede de Recursos parece ter permitido a GOL bom desempenho no setor e possibilitou a empresa crescimento e consolidação. Com a relação aos indicadores do setor a GOL é a empresa que tem se mostrado eficiente. Segundo dados do DAC, temos o seguinte quadro comparativo (GOL – Base 100):

Tabela 2 – Quadro Comparativo de Indicadores (Jan.01 – Set. 02)

	GOL	Grupo VARIG	TAM	VASP	INDÚSTRIA
Custo/Ass Km	100	156	145	145	151
Receita	100	152	148	140	146
Aproveitamento	100	95	89	95	94

Fonte: Análise com dados do DAC

Em relação aos resultados financeiros a GOL foi a única empresa a apresentar resultado operacional positivo no período de janeiro a setembro de 2002. A GOL apresentou resultado operacional positivo de R\$ 3.418.152,00, enquanto a VARIG apresentou resultado operacional negativo de -113.155.472,00, a TAM resultado operacional negativo de R\$ 423.299.174,00 e VASP, também, apresentou resultado negativo de R\$ 66.014.609,00. E em setembro de 2002 a GOL já acumulava 10,87% de participação de mercado no ano, muito próxima da terceira colocada, a VASP (DAC, 2002).

4 - Conclusão

Discutimos, no início deste trabalho, que a RBV é um modelo de competitividade que vem se expandindo no campo da estratégia empresarial tendo importantes implicações para o desenvolvimento e ação estratégica de empresas. O presente trabalho, identificando que o modelo de competitividade proposto pela RBV se concentra mais em proposições teóricas e estudos empíricos de conjuntos de empresas, propôs-se a derivar as proposições da RBV para um caso específico e da realidade empresarial nacional. Ao derivar a RBV desenvolvemos a Rede de Recursos, identificamos seus pontos-chave a partir de uma realidade específica, analisando como a RBV nos ajuda a definir a estratégia de uma empresa em particular.

Pela análise do estudo empírico realizado com o desenvolvimento da Rede de Recursos, podemos concluir que a RBV pode apresentar alto potencial explanatório abrindo diversas perspectivas de atuação estratégica da empresa individual. Através do caso GOL, verificamos que a empresa fez inovações que não são facilmente imitadas e que a coloca em uma posição competitiva vantajosa no mercado. O que lhe dá vantagem é o conjunto de inter-relações entre seus recursos, descritos pela Rede de Recursos. E, a GOL, tem a configuração de seus recursos numa forma bem definida e gerando consistência interna.

Pelo caso GOL notamos que a vantagem competitiva pode ser explicada pela forma que a empresa constrói sua Rede de Recursos. A inter-relação entre as atividades é que será responsável pela vantagem competitiva da empresa e a possibilidade de garantir uma posição

de difícil imitação. É na sinergia entre os recursos que a empresa busca seu diferencial competitivo.

A Gol é uma empresa diferente das demais no mercado aéreo brasileiro, buscando uma posição única através de um arranjo único de recursos (Rede de Recursos), dentro de uma perspectiva de geração de valor não linear e com participação de atores diferentes dos tradicionais para a geração de valor, inclusive com a participação mais ativa do cliente disposto a abrir concessões para criar valor para si próprio.

Esses resultados do presente estudo podem abrir interessantes campos de pesquisa futura. Para professores e pesquisadores, o presente trabalho ressalta a necessidade de se desenvolver RBV com aplicações práticas que permitam explicar e guiar o comportamento estratégico da firma. Nessa linha, o artigo sugere fortemente a necessidade de se prosseguir com a discussão da Rede de Recursos. Imaginamos que uma rica possibilidade de pesquisa pode ser aberta para (a) aprimorar conceitualmente o modelo proposto; (b) verificar se redes de recursos similares tendem a gerar resultados similares, através de um modelo estratégico similar; (c) verificar qual a relação entre Redes de Valores e performance da empresa; e (d) estender a pesquisa para outras indústrias que não o mercado aéreo brasileiro para verificar se as nossas conclusões se confirmam.

Dado o status do modelo da RBV em estratégia empresarial, a tarefa de discutir e validar conceitos deste modelo que aqui propomos é de grande importância para que decisões estratégicas sejam orientadas para ações práticas. Nosso artigo tem a esperança de colaborar neste sentido, mas o aprofundamento através de outros estudos e pesquisadores se faz essencial para que tal proposta tenha eco e sucesso no campo.

Referências Bibliográficas:

- ARNT, Ricardo. O nascimento de uma empresa: Como em apenas sete meses foi criada a Gol, a mais nova e ousada companhia aérea do país. São Paulo: Revista Exame - 07/02/2001.
- BARNEY, Jay B. Strategic Factor Markets. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986a.
- BARNEY, Jay B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*. v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986b.
- BARNEY, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997.
- BETTIS, Richard A. e PRAHALAD, C. K. The dominant logic: retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane – England, v.16, n.1, p. 5-14, January 1995.
- CARNEIRO, Jorge M. T. ; CAVALCANTI, Maria Alice e SILVA, Jorge Ferreira. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p. 7 - 30, Set/Dez. 1997.
- COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on resources: Strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 4, p. 118-128, Jul. 1995.
- DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL (DAC). Anuário Estatístico. 2000a.
- DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL (DAC). Demanda global de transporte aéreo. 2000b.
- DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL (DAC). Anuário Estatístico. 1999.
- DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL (DAC). Anuário Estatístico. 1998.
- DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL (DAC). Anuário Estatístico. 1997.
- DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL (DAC). Anuário Estatístico. 1996.
- DIERICKX, Ingemar ; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, Providence, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, v. 14, n.4, p. 532 - 550, Oct., 1989.

FOSS, Nicolai. Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions. In FOSS, Nicolai (org.). *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*. 1ª Edição. Oxford: Oxford University Press, 1997. cap. 1, p. 3-18.

GHEMAWAT, Pankaj. A Estratégia e o cenário de negócios: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane – England, v.13, n.2, 1992.

HANSEN, Gary S.; WERNEFELT, Birger. Determinants of Firm Performance: the importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane – England, v.10, n. 5, p. 399 – 411, Sept./Oct. 1989.

ITAMI, H, Mobilizing invisible assets. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.

MAHONEY, Joseph T. e PANDIAN, Rajendran. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane – England, v. 13, p. 363 – 380, 1992.

MCGAHAN, Anita M.; PORTER, Michael. How much does industry matter, really?. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane – England, v. 18, p. 15 – 30, Summer 1997.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane – England, v. 14, p. 179 – 188, 1993.

PORTER, Michael. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane – England, v. 12, 1991.

PRAHALAD, C. K. e BETTIS, R. A. The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane – England, v.7, n.6, p. 485-501, dec./nov.1986.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, p. 79-91, May 1990.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

REED, R., DEFILLIPPI, R. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of management review*, v.15,n.1, p.88-102,1990.

RUMELT, Richard P. “Towards a strategic theory of the firm, 1984. In FOSS, Nicolai (org.). *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*. 1ª Edição. Oxford: Oxford University Press, 1997. cap. 11, p. 131-145.

RUMELT, Richard P. How much does industry matter?. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane – England, v. 12, n. 3, p. 167 - 185, March 1991.

RUMELT, Richard, SCHENDEL, D., TEECE, D. Strategic management and economics, *Strategic Management Journal*, Baffins Lane – England, v. 12, Edição Especial, p. 5 - 29, winter 1991.

SCHMALENSEE, Richard. Do markets differ much?. *American Economic Review*, v.75, p. 341 – 351, June 1985.

VASCONCELOS, Flávio C., CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.40, n. 4, p.20-37, Outubro-Dezembro/2000.

WERNEFELT, Birger. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane – England, v. 5, p. 171-180, 1984.

WERNEFELT, Birger e MONTGOMERY, Cynthia A. What Is an Attractive Industry? *Management Science*, v. 32, n.10, p. 1223-1230, Oct. 1986.