

# Prisioneiros do discurso: o caso da indústria brasileira de transporte aéreo\*

Thomaz Wood Jr.\*\*

Marcelo Pereira Binder\*\*\*

**SUMÁRIO:** 1. Introdução; 2. Referencial teórico; 3. Metodologia; 4. Estudo de casos; 5. Discussão; 6. Conclusão.

**SUMMARY:** 1. Introduction; 2. Theoretical framework; 3. Methodology; 4. Case studies; 5. Discussion; 6. Conclusion.

**PALAVRAS-CHAVE:** análise do discurso, estratégia, mudança organizacional, indústria de transporte aéreo.

**KEY WORDS:** discourse analysis, strategy, organizational change, airline industry.

Este artigo examina as mudanças ocorridas na indústria brasileira de transporte aéreo no período de 1970 a 2005. O objeto de estudo foram três empresas — Varig, Tam e Gol — líderes de mercado no decorrer do período estudado. Como referencial teórico, foi empregada uma combinação “não ortodoxa” com conceitos de discurso e narrativa, nostalgia e memória organizacional, comprometimento estratégico e visão baseada em recursos (RBV). Mostramos como são formados certos discursos associados a determinadas lógicas dominantes, as quais por sua vez condicionam a definição de modelos de negócios e a utilização de competências e recursos estratégicos. Mostramos também que tais discursos alinham-se à memória organizacional, fomentam a nostalgia e estimulam a inércia organizacional, dificultando processos adaptativos de mudança e alteração do conjunto de recursos necessários a novas dinâmicas do mercado.

---

\* Artigo recebido em jul. 2009 e aceito em jun. 2010.

\*\* Professor titular. Doutor em administração de empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (Eaesp/FGV). Endereço: Av. Nove de Julho, 2029 — CEP 01313-902, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: thomaz.wood@fgv.br.

\*\*\* Professor. Doutor em administração de empresas pelo Programa de Pós-graduação da Universidade Nove de Julho (PPGA-Uninove) e pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (Eaesp/FGV). Endereço: Av. Francisco Matarazzo, 612 — Prédio C — 2º Andar — CEP 05001-100, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: binder@uol.com.br.

### **Hostage to discourse: the case of the Brazilian airline industry**

We examine the changes had in the Brazilian airline industry in the 1970-2005 period. Our study covers three firms, Varig, Tam and Gol, the market leaders during the relevant period. Our theoretical framework is an unorthodox combination involving the concepts of discourse and narrative, nostalgia and organizational memory, strategic commitment and the resource-based view (RBV). We show how certain discourses associated with dominant rationales are formed, and how these rationales, in turn, condition the definition of business models and the use of strategic skills and resources. We also show that those discourses are aligned with organizational memory, foster nostalgia, and encourage organizational inertia, hampering adaptive change processes and transforming the set of resources new market dynamics require.

## **1. Introdução**

O transporte aéreo constitui uma indústria global, sofisticada e complexa. As empresas que operam nessa indústria sofrem impactos tecnológicos (por exemplo, a evolução das turbinas, das fuselagens e dos sistemas de controle), econômicos (por exemplo, os sucessivos aumentos do preço do petróleo) e políticos (por exemplo, a desregulamentação dos mercados). Nas últimas décadas, esta indústria cresceu e consolidou-se. Em 2007, a indústria aérea brasileira, objeto deste estudo, teve um faturamento de cerca de US\$ 10 bilhões, transportando cerca de 49 milhões de passageiros, dos quais 45 milhões em voos domésticos e 4 milhões em voos internacionais (Anac, 2007). Apesar de seu peso econômico e estratégico, a indústria parece viver uma sucessão de crises (*The Economist*, 2001a, 2001b, 2004, 2005, 2007).

Nos campos de estratégia e estudos organizacionais, a indústria de transporte aéreo tem sido objeto de diversos trabalhos, focalizando variados aspectos de sua realidade, tais como: o impacto da desregulamentação sobre a indústria (Goetz e Sutton, 1997; Levine, 1987; Oliveira e Silva, 2006; Ramaswamy et al., 1994); a dinâmica competitiva e a criação de vantagens competitivas pelas companhias aéreas (Borenstein, 1991; Chen e MacMillan, 1992; Gimeno, 1999; Smith e Grimm, 1991); as causas e consequências da inércia organizacional (Miller e Chen, 1994); o uso da legislação como ferramenta estratégica para gerar valor (Hinthorne, 1996); a formação de constelações explícitas e implícitas de empresas no mercado aéreo global (Lazzarini, 2004); e o uso de sistemas de reserva para apropriação de valor pelas companhias aéreas (Duliba et al., 2001; Levine, 1987).

Neste artigo, nosso objetivo é compreender como as empresas de transporte aéreo reagiram às mudanças ocorridas no Brasil, com a liberalização progressiva da economia e a desregulamentação gradativa e parcial da indús-

tria, aliadas à variação cambial, variação do preço do combustível e introdução de novas tecnologias. Para isso, realizamos um estudo múltiplo de casos com três empresas líderes no mercado brasileiro: Varig, Tam e Gol. O estudo compreendeu o período de 1970 a 2005, desde o marco formativo da moderna indústria brasileira de transporte aéreo, caracterizado pela intervenção governamental, até a fase crucial para a sua desregulamentação.

Como referencial teórico, adotamos conceitos oriundos de correntes teóricas distintas: os conceitos de discurso e narrativa (Hardy e Phillips, 1999), os conceitos de nostalgia organizacional (Ybema, 2004) e de memória organizacional (Van der Bent et al., 1999), o conceito de comprometimento estratégico (Ghemawat, 1991) e a visão baseada em recursos (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

O restante do artigo está estruturado da seguinte forma: na segunda seção, após esta introdução, situamos a base conceitual adotada; na terceira seção, apresentamos a metodologia adotada; na quarta seção, apresentamos os três casos estudados; na quinta seção, apresentamos a análise dos casos; e, na sexta, identificamos as contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

## 2. Referencial teórico

Nossa análise sobre a evolução da indústria brasileira de transporte aéreo tomou por base construtos originários de correntes teóricas diferentes. Consideramos tal exercício de transdisciplinaridade justificável pela capacidade de estes construtos se complementarem e ajudarem a explicar as mudanças, ou tentativas de mudanças, ocorridas nas três empresas analisadas.

Em primeiro lugar, trabalhamos com um crescente corpo da literatura sobre discurso e narrativa (Alvesson e Kärreman, 2000; Alvesson e Wilmott, 2002; Hardy e Phillips, 1999). De acordo com esta perspectiva, a narrativa e o discurso representam e produzem a realidade organizacional. Esta corrente, que tem crescido constantemente, aponta que a criação discursiva da realidade é um terreno marcado por conflitos e disputas. Os atores organizacionais procuram encontrar, manter e criar significados através do discurso; ao mesmo tempo, tal esforço se reflete em mudanças na sua própria identidade. Achamos particularmente inspirador o conceito de “discurso legado”, proposto por Maguire e Hardy (2006). Esses autores argumentam que o legado do discurso não é simplesmente suplantado por novos discursos, mas que “no entanto, são construídos por sobreposição e interação com eles através do agenciamento autoral dos autores” (Maguire e Hardy, 2006:7).

Em segundo lugar, nos baseamos na literatura sobre *nostalgia* (Brown e Humphreys, 2002; Gabriel, 1993; Ybema, 2004) e *memória* (Van der Bent et al., 1999). Ybema (2004:825) relata nostalgia organizacional como “saúde de um passado paradisíaco”. Nostalgia nesta maneira compreende “um grupo de orientações emocionais, cujo o centro é a saúde de uma atmosfera amigável, acontecimentos heroicos, etc. de tempos passados e sobre certa melancolia devido a este saudosismo” (Ybema, 2004:826). O autor argumenta que a glorificação do passado (assim como a idealização do futuro) é parte de um conflito interno em que “os atores organizacionais tentam instigar ou resistir a mudanças por orgulhar-se ou envergonhar-se do passado coletivo, presente ou futuro” (Ybema, 2004:825).

Van der Bent et al. (1999) relacionam a memória organizacional com o aprendizado organizacional e o princípio no qual a memória é transportada por “portadores de memória” (cultura, estrutura, sistemas e procedimentos) e armazenada em “elementos de memória” (por exemplo, visão de mundo, símbolos e sagas para a cultura, autoridade e grupos de projeto para a estrutura, indicadores de performance e regras e rotinas para procedimentos).

Em terceiro lugar, nós utilizamos a *visão baseada em recursos* (RBV). A ideia central da RBV é que a fonte da vantagem competitiva encontra-se, primariamente, no conjunto de recursos e competências controlados pelas empresas (Rumelt, 1991; Wernerfelt e Montgomery, 1986). Assim, as empresas são consideradas feixes de recursos (Wernerfelt, 1984) ou conjuntos de competências e capacidades (Prahalad e Hamel, 1990; Teece et al., 1996). Os recursos e competências estratégicos são aqueles considerados elementos raros, de imitação e substituição difícil e custosa (Barney, 1991).

Como precursor do conceito de competência central, encontramos o conceito de lógica dominante (Bettis e Prahalad, 1995; Prahalad e Bettis, 1986). Lógica dominante é a forma que a alta administração conceitua o negócio. Tal forma é determinada por esquemas mentais, que são desenvolvidos pelos indivíduos de acordo com suas experiências. Somados, estes esquemas constituem a *lógica dominante* da empresa (Prahalad e Bettis, 1986). A lógica dominante funciona também como um filtro, que seleciona informações do ambiente e pode, em certas condições, isolar a empresa e prejudicar seu processo adaptativo (Bettis e Prahalad, 1995).

Finalmente, nos inspiramos nos conceitos de *comprometimento estratégico* e de *inércia organizacional* (Ghemawat, 1991). Segundo Ghemawat, as escolhas estratégicas e o comprometimento dos recursos com tais escolhas direcionam ou limitam futuras escolhas estratégicas. A inércia reflete as forças sociológicas e psicológicas que tendem a manter o *status quo* estratégico e a conservar a organização em seu caminho original.

### 3. Metodologia

Estudamos a trajetória de três empresas aéreas brasileiras: Varig, Tam e Gol, escolhidas por sua relevância no mercado. Durante as décadas de 1970, 1980 e 1990, a Varig foi a empresa líder. A Tam, fundada em 1976, assumiu a liderança em 2000. A Gol iniciou suas operações em 2001 e cresceu vigorosamente, tornando-se, em pouco tempo, uma das líderes do mercado.

O estudo compreendeu o período de 1970 a 2005. As razões para a escolha desse período foram as seguintes: o ano de 1970 marca o início da introdução, em larga escala, dos aviões a jato no Brasil, a criação do subsetor da aviação aérea regional e a implementação de novas regras para a aviação nacional — fatores que definiram o panorama competitivo para as três décadas seguintes —; e o ano de 2005 marca mudanças em direção à desregulamentação, com grandes impactos sobre as empresas.

Como abordagem de investigação, adotamos a metodologia longitudinal comparativa, explorando o contexto e o processo de mudança ao longo do tempo (Kieser, 1994; Langley, 1999; Lawrence, 1984; Miller e Friesen, 1982; Pettigrew, 1990). A coleta de dados compreendeu as seguintes fontes: documentos das empresas e dos órgãos reguladores da indústria; arquivos dos principais jornais brasileiros; 19 entrevistas com especialistas e profissionais relacionados à indústria e às empresas; biografias de empresários e executivos; e trabalhos científicos sobre a indústria aérea brasileira. A coleta de dados históricos obtidos pela análise de documentos foi combinada com entrevistas retrospectivas e dados atuais (Langley, 1999; Miller e Friesen, 1982; Pettigrew, 1990, 1992). Cabe observar que a indústria aérea é amplamente coberta pela imprensa, o que facilita o acesso a informações (Chen e MacMillan, 1992; Smith e Grimm, 1991).

A análise dos dados se deu da seguinte forma: primeiro, criamos uma cronologia de fatos e eventos para a indústria aérea brasileira e para cada empresa analisada; segundo, desenvolvemos individualmente os casos, com base em uma cronologia analítica (Pettigrew, 1990); terceiro, criamos quadros interpretativos para cada caso, procurando explicar a lógica subjacente aos movimentos de cada empresa; e quarto, comparamos os três casos com o objetivo de identificar diferenças, similaridades e avaliar possíveis generalizações.

### 4. Estudos de casos

Nesta seção, apresentamos os casos das empresas Varig, Tam e Gol. Antes, porém, mostramos um panorama geral das mudanças na indústria da aviação comercial brasileira, com ênfase no período analisado: 1970-2005.

## ***A indústria brasileira de transporte aéreo***

O ato inicial da regulação da indústria aérea no Brasil ocorreu em 1925 e estabeleceu que o transporte aéreo ficaria sob a tutela do Ministério de Viação e Obras Públicas. Em 1931, criou-se o Departamento de Aviação Civil (DAC), que foi transformado, em 1941, em órgão militar, subordinado ao Ministério da Aeronáutica (Castro e Lamy, 1993).

Após a Segunda Guerra Mundial, ocorreu um forte desenvolvimento da aviação no mundo inteiro, inclusive no Brasil, ainda sob um regime de pouca regulação. A partir da década de 1960, a regulação intensificou-se, com o início de um regime de controle estatal que persistiu até o início da década de 1990 (BNDES, 2002).

Segundo especialistas que entrevistamos, o governo brasileiro, por meio do Ministério da Aeronáutica, sempre tratou o transporte aéreo como bem público e instrumento de integração nacional. Esta postura gerou ações intervencionistas que buscaram ganhos sociais, de integração e de segurança para o país, em detrimento da busca de racionalidade econômica e de eficiência operacional. O governo determinava as linhas que as empresas iriam operar e as tarifas a serem cobradas. Com isso, as empresas tornaram-se dependentes da ação governamental.

O ano de 1970 marcou o início da disseminação em larga escala das aeronaves a jato de grande porte no país e a criação do subsetor da aviação aérea regional (BNDES, 2002). Em 1975, foram implementadas novas regras para a aviação nacional. Essa combinação de eventos criou as bases para a moderna indústria de transporte aéreo local.

A primeira medida liberalizante da indústria aérea ocorreu em 1989, quando foi estabelecido um sistema de bandas tarifárias, em que as empresas podiam fixar suas tarifas. A partir de 1991, novas diretrizes liberalizantes foram aplicadas, em sintonia com o que ocorria em outros países (Guimarães e Salgado, 2003). Com isso, a competição passou a ser vista como forma de gerar ganhos sociais, por meio da otimização da operação, melhoria nos serviços e redução de tarifas. Inicialmente, houve a liberalização da oferta de assentos, seguida da liberalização de tarifas e da permissão para a competição entre as empresas nacionais e as regionais.

Em março de 2001, as tarifas aéreas foram liberadas em algumas rotas e, em agosto do mesmo ano, foram totalmente liberadas. Criou-se, assim, um modelo ambíguo de regulação, no qual as empresas aéreas passaram a ter certa liberdade tarifária. Porém, foi mantido o rígido esquema de concessão de operações, que continuava a limitar o equilíbrio entre oferta e demanda.

Os anos seguintes foram marcados por oscilações no grau de intervenção governamental. O processo de liberalização seria retomado somente em 2005, quando as empresas do setor apresentavam boas perspectivas de crescimento. O Quadro 1 apresenta um resumo dos principais fatores internos e externos que afetaram a indústria aérea brasileira de 1970 a 2005. Além de eventos relacionados ao regime de regulação, estão também registrados eventos relacionados à evolução da tecnologia e acontecimentos políticos e econômicos.

Quadro 1  
Fatores de impacto sobre a indústria aérea brasileira – 1970 a 2005

Ano	Eventos
1970	Início da utilização das aeronaves a jato.
1973	Concessão de monopólio de rotas internacionais por 15 anos à Varig.
1975	Nova regulamentação da indústria de transporte aéreo.
1983	Choque cambial: desvalorização da moeda brasileira em 25%.
1986	Estabelecimento do Novo Código Brasileiro do Ar, mantendo o regime de competição controlada e aumentando o número de normas que regem a indústria.
1988	Final do prazo do monopólio de 15 anos da Varig para voos internacionais.
1989	Criação do sistema de bandas tarifárias.
1990	Invasão do Kuwait, Guerra do Golfo e aumento do preço do petróleo.
1991	Início do processo de liberalização, fim da aviação regional e aumento do número de rotas para o exterior.
1992	Instituição de liberação monitorada das tarifas aéreas domésticas. Reestruturação do sistema de transporte aéreo regular.
1997	Redefinição do sistema tarifário e permissão de descontos de até 65%.
1999	Desvalorização cambial, com aumento nos custos e queda nas viagens internacionais.
2000	Criação de dois novos critérios para concessão e alteração de linhas: expansão da oferta de opções aos usuários e estímulo à competição.
2001	Liberação das tarifas das linhas regulares. Atentado terrorista de 11 de setembro e invasão do Iraque, com redução de passageiros em voos internacionais e aumento do preço do petróleo.
2003	Adequação da indústria de transporte aéreo à nova realidade de mercado. A importação de aeronaves passa a depender de aprovação do DAC. Estabelecimento do papel do DAC como agente moderador, visando adequar a oferta à demanda.
2005	Adoção de um regime de liberdade tarifária monitorada.

Fonte: Binder, 2007.

## **Caso Varig**

A Varig foi fundada em maio de 1927 pelo alemão Otto Meyer. Em 1932, a empresa recebeu o primeiro empréstimo do governo do estado do Rio Grande do Sul, no extremo sul do Brasil, para comprar aeronaves, e obteve isenção fiscal por um período de 15 anos (Monteiro, 2000). Em 1936, a empresa iniciou a primeira rota aérea brasileira diária e, em 1942, a primeira rota internacional, para Montevidéu, no Uruguai, antes mesmo de voar para outros estados brasileiros.

Durante a Segunda Guerra Mundial, devido ao clima antigermânico, Otto Meyer deixou a presidência da empresa. O posto passou a ser ocupado por Ruben Berta, que seria o responsável pelo crescimento da empresa nas décadas seguintes. Em 1944, foi criada a Fundação dos Funcionários da Varig. Com a fundação, Ruben Berta passou a deter grande poder sobre a Varig. Para manter esse poder, Berta adotou uma postura paternalista. Em entrevista à imprensa, Berta afirmou: “A Varig não é um empreendimento comercial somente; é, sobretudo uma tentativa sociológica de resolver o problema do homem, como indivíduo, dentro do progresso material, sem deixar que este reduza aquele ao nível da máquina e o coisifique” (Fay, 2001:175).

O período pós-guerra modificou o quadro do transporte aéreo mundial. Os primeiros anos foram marcados pela venda de aeronaves, sobras de guerra a preços baixos, o que facilitou o aumento da frota das empresas aéreas (Bordini, 2000).

Os anos 1960 marcaram a expansão da Varig no mercado aéreo doméstico e internacional por meio da incorporação do Consórcio Real Aerovias e da Panair do Brasil (Fay, 2001). Com essas incorporações, a Varig passou a ter o monopólio das linhas internacionais, tornando-se a “empresa de bandeira” do país.

Em 1973, um decreto do governo garantiu exclusividade à Varig em voos internacionais por 15 anos. No mesmo ano, a Varig foi considerada a empresa aérea mais rentável do mundo (Fay, 2001). Em 1980, a Varig era a maior empresa aérea privada do mundo fora dos Estados Unidos.

Em outubro de 1980, um voo da Varig vindo de Nova York efetuou um pouso extra em Brasília, capital do país, oficialmente justificado aos passageiros como “razões de Estado”: tratava-se, na verdade, do simples desembarque do ministro da Economia. O evento entrou para o folclore da aviação brasileira, porém era representativo das relações da empresa com o governo. Segundo um entrevistado,

Durante muito tempo, no Brasil, a única forma de competição no mercado era a competição pelos favores governamentais. E a Varig sempre ganhava tudo, era tudo para a Varig, as outras empresas ficavam com as migalhas que sobravam da Varig. (Diretor de uma empresa estudada, com cerca de 30 anos de experiência no mercado aéreo.)

O monopólio ainda duraria até o final da década de 1980, porém, o governo começou a permitir às outras empresas a operação de voos *charter*. O delineamento do novo contexto foi percebido com preocupação pela Varig. Em entrevista, Helio Smidt, então presidente da empresa, afirmou:

Permitir que outra empresa da mesma bandeira entre num esquema de tráfego onde já existe uma luta feroz contra concorrentes multinacionais não atende ao interesse nacional e só viria enfraquecer uma organização brasileira que está operando em condições ótimas. Não há mais espaço. (*Jornal do Brasil*, 1985).

Em 1986, a Varig era a única empresa brasileira a voar para o exterior. Nesta época, o mercado do transporte internacional de passageiros no Brasil movimentava cerca de US\$ 3 bilhões e a empresa possuía 49% do total deste mercado (Castro e Lamy, 1993). No entanto, em 1987, pressionado pelos concorrentes, o ministro da Aeronáutica anunciou futuras alterações na exploração das rotas nacionais e internacionais. Sinalizava-se o fim do monopólio da Varig nas rotas internacionais.

Com o fim do monopólio, o mercado passou a ter como concorrentes empresas consolidadas, como a United Airlines, a Delta, a American Airlines e a Continental. Segundo um entrevistado, “em 1990, quando as coisas começaram a mudar, ninguém na empresa tinha ideia do que poderia acontecer, por isso a Varig demorou tanto a se mexer” (comandante aposentado, que trabalhou durante toda a sua carreira na Varig).

Neste período, teve início um processo de busca de eficiência. Em 1994, sem resultados palpáveis, com perdas de participação de mercado interno e externo e com maus resultados financeiros, a Varig intensificou seu processo de recuperação, demitindo cerca de 3 mil funcionários, devolvendo aeronaves, cancelando algumas rotas e suspendendo o pagamento do *leasing* das aeronaves. Tais mudanças geraram resultados positivos. Entretanto, o problema central da empresa, ou seja, os custos muito altos em relação à concorrência e à ineficiência operacional, permaneceram. Segundo um ex-funcionário da Varig, “a ‘Nova Varig’ fez uma plástica mas não alterou a sua essência. Foi como polir um carro velho, ficou mais bonito mas continua andando igual”.

Na mesma época, empresas de “tarifas e custos baixos” começaram a se estabelecer no mercado norte-americano. Fernando Pinto, presidente da Varig naquele momento, deu a seguinte declaração, desqualificando a ameaça: “Isso não funciona por aqui [...] as condições econômicas fazem com que andar de avião aqui seja uma coisa especial. Lá é quase como pegar um ônibus” (Galuppo, 1996).

O declínio da empresa continuou, apesar dos sucessivos esforços de reestruturação. Em 2000, a Varig perdeu a liderança do mercado doméstico para a Tam. Sua capacidade de recuperação era vista com ceticismo. Segundo um entrevistado,

Todas as reestruturações eram muito tímidas se comparadas às das outras empresas internacionais que passaram por uma crise semelhante [...] A Varig entrou agonizando em 2000, mas o pessoal da Fundação Ruben Berta foi sempre muito resistente a qualquer mudança real. Foram feitas somente algumas melhorias. (Consultor especialista no mercado aéreo, trabalhando há mais de 30 anos no setor.)

Enquanto o discurso interno atribuía os problemas a fatores externos (*Folha de S.Paulo*, 2002), os modelos de governança e de gestão favoreciam a inércia e impediam mudanças. Segundo um entrevistado,

Durante muito tempo o presidente tinha muito poder. Era ele que também era o presidente da Fundação e do Conselho de Administração. A eleição era feita por um colégio eleitoral de mais ou menos 300 funcionários, os mais antigos e em posição gerencial. Era um fortalecimento brutal do corporativismo e a empresa acabou engessada. (Executivo que trabalhou no processo de recuperação da empresa por três anos.)

De acordo com um ex-conselheiro da Fundação Ruben Berta, o problema e os culpados estavam na própria empresa: “Nossa experiência demonstrou que projetos voltados a melhorar o desempenho operacional enfrentam resistências [...] A Varig continua a ser encarada como uma estatal, e sua governança não colabora para alterar essa percepção” (*Folha de S.Paulo*, 2002).

Alguns anos depois, tendo falhado todas as tentativas de recuperação, a Varig, significativamente menor, seria vendida a uma concorrente, a Gol, cuja história veremos mais à frente nesta seção.

### **Caso Tam**

A Tam foi criada em 1963. Nesta época, Rolim Amaro era o último piloto da lista de escala, o que significava que era designado para voar somente quando todos os outros pilotos já estivessem em serviço, a menos que um cliente solicitasse especificamente seu serviço. Nestas circunstâncias, Amaro passou a usar estratégias pessoais de relacionamento para agradar seus passageiros e melhorar sua posição na lista de escala. Depois de alguns anos na Tam, Amaro deixaria a empresa em 1967, para retornar em 1972, como sócio e executivo principal (Guaracy, 2003).

Em 1975, foi criado o Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional (Sitar), com o objetivo de desenvolver a aviação regional. Neste segmento, coube à Tam operar na região com a melhor malha rodoviária do país: interior de São Paulo, norte do Paraná e sul de Mato Grosso. As rotas constituíam um desafio para a TAM. Era preciso convencer os passageiros a substituir o carro pelo avião.

Em função deste desafio, uma das primeiras ações da Tam foi procurar garantir a melhor qualidade possível para os serviços e a confiabilidade nos horários. O serviço de bordo foi aperfeiçoado e a empresa deixou de cancelar voos vazios ou com baixa ocupação. O efeito foi dramático: no primeiro ano, após a melhora nos serviços e o aumento da confiabilidade, o número de passageiros nas rotas realizadas pela Tam quase quadruplicou.

Em 1980, com muita pompa, a Tam apresentou o primeiro Fokker-27. A entrada dessa aeronave em serviço permitiu um crescimento de 20% nas rotas da empresa. No entanto, a compra do Fokker-27 criou certo embaraço para Amaro, pois a aeronave, apresentada como nova, na verdade possuía 19 anos. Quando essa informação veio a público, o presidente explicou-se, afirmando que a aeronave havia sido “zerada na fábrica” (*Folha de S.Paulo*, 1980).

Em meados da década de 1980, a Tam aproveitou mudanças na legislação para dar os primeiros passos na direção de se tornar uma empresa nacional. Em 1989, a Tam iniciou a operação de voos no trecho São Paulo—Rio de Janeiro, o mais movimentado do país. Para concorrer com o consórcio da ponte-aérea que já operava a rota, a Tam procurou se diferenciar pela qualidade dos serviços. O próprio Amaro abordava potenciais clientes na chegada do aeroporto, anunciando-lhes os serviços da empresa e prometendo-lhes mais qualidade. No final de 1989, a Tam havia superado o consórcio da ponte-aérea em número de passageiros transportados nos horários de pico, com taxa de ocupação média de 95%.

O modelo de relacionamento com clientes e serviços superiores seria aperfeiçoado e ampliado nos anos seguintes, acompanhando a consolidação da Tam como empresa nacional. Em consonância com tais atributos, a Tam deu ênfase para o público corporativo, mais sensível aos serviços e facilidades, e menos sensível a preços. De acordo com Amaro, “o importante é avião moderno, no horário e com serviço de bordo irrepreensível [...] há dois tipos de empresas aéreas que quebram: a que deu e a que está dando desconto” (*Folha de S.Paulo*, 1995).

Em 1994, a empresa recebeu o prêmio de melhor empresa do setor de transporte aéreo do país (*Exame*, 1994). No mesmo ano, com uma frota composta por 13 jatos Fokker-100, a empresa transportou cerca de 1,6 milhão de passageiros e faturou US\$ 260 milhões. Ainda no mesmo ano, a Tam recebeu o prêmio Top de Marketing e Amaro foi eleito o homem de vendas do ano pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB). De fato, Amaro tornou-se um ícone corporativo no Brasil e o modelo de negócios da Tam passou a ser disseminado pelo país. Segundo o próprio presidente da Tam,

Nas outras companhias há muita gente que entende de avião. Na Tam, há muita gente que entende de passageiro [...] Nosso crescimento tem limites. Iremos até onde nossa expansão não prejudique a qualidade dos nossos serviços [...] Quer ser melhor, cobre preços mais altos que os concorrentes [...] O desconto seria fatal para a qualidade dos nossos serviços. (*Exame*, 1995:39)

Em 1995, o governo abriu licitação para 100 linhas internacionais. Devido à má situação financeira das outras empresas do setor, a Tam recebeu 92 linhas. Em 1996, a revista *Airline Business* identificou-a como a empresa aérea mais rentável do mundo. A Tam já operava em 96 cidades e possuía uma frota de 96 aeronaves (DAC, 1996). Em 1997, a Tam recebeu novamente o prêmio de empresa do ano. Neste mesmo ano, a Tam comprou cinco aeronaves e firmou opção de compra de outras cinco aeronaves Airbus. Em 1998, comprou mais 38 aeronaves Airbus e inaugurou sua primeira linha internacional. Em setembro de 2000, a Tam ultrapassou a Varig no mercado doméstico de passageiros. No início de 2001, a Tam contava com 8 mil funcionários, faturava cerca de US\$ 1 bilhão por ano, acumulava 10 anos de lucros consecutivos, transportava 1,5 milhão de passageiros por mês e possuía 98 aparelhos, dos quais 58 eram jatos.

Em julho de 2001, Amaro morreu em um acidente de helicóptero. O evento trágico, que marcaria a história da Tam, ocorreu em um momento de

reversão do quadro de sucesso da empresa. A taxa de câmbio desfavorável e a elevação do preço do combustível começavam a afetar os resultados da empresa. Uma nova concorrente, a Gol, entra no mercado com um novo modelo de negócio, apresentando um risco real para a Tam.

Com isso, aos poucos, a Tam começou a flexibilizar seu modelo de negócios: a empresa simplificou seus atributos de qualidade, reduziu serviços e passou a competir por preços. Segundo um entrevistado, a mudança não foi simples:

Durante muito tempo o Rolim Amaro e a alta administração davam dura em quem não carregasse o cliente no colo. A bronca era feia e a pessoa podia ser mandada embora. Muita gente viveu mais de dez anos assim [...] tudo na empresa era feito para prestar o melhor serviço e aí tudo perdeu o glamour, o negócio era cortar custo, muita gente achava que esta era a direção errada... (Gerente da Tam, com 20 anos na empresa.)

Em 2003, a Tam demitiu cerca de 800 funcionários, equivalentes a 6% da folha de pagamento, fechou as bases que não eram lucrativas, renegociou contratos com fornecedores, simplificou o serviço de bordo, mudou processos administrativos e redesenhou sua malha aérea. Outras medidas seriam implantadas nos anos seguintes, focando o aumento da taxa de utilização das aeronaves, a criação de *code share* e a terceirização de serviços. Em 2004, a Tam obteve novo lucro recorde de US\$ 135 milhões (Exame, 2004).

Em 2006, o presidente da Tam, Marco Antônio Bolonha, anunciou que havia sido completada a “desrolinização da Tam”. Na prática, isso representava o fim do modelo diferenciado de serviços, com preços mais altos, implantado por Rolim Amaro desde a criação da empresa.

### **Caso Gol**

A Gol Transportes Aéreos iniciou suas operações em 2001. A empresa foi criada pelo Grupo Áurea, maior grupo de transporte rodoviário brasileiro, para atuar no mercado regional de transporte aéreo com uma nova forma de operação, de baixo custo e baixa tarifa.

De acordo com declarações de entrevistados e documentos da empresa, o Grupo Áurea iniciou suas atividades em 1949 e, ao longo dos anos, consolidou-se como o maior grupo nacional de transporte terrestre de passageiros.

Em 2005, o grupo era composto por 37 empresas urbanas, intermunicipais e interestaduais, com mais de 6 mil ônibus, os quais transportam em média 36 milhões de passageiros por mês, empregando cerca de 25 mil pessoas. A competência central do Grupo Áurea era o controle de custos, componente básico no setor de transporte rodoviário.

Para o lançamento da Gol, foram realizados estudos de mercado e foi elaborado um plano de negócios, que utilizou as principais empresas mundiais de baixo custo e baixa tarifa como referências. Executivos da empresa visitaram as principais empresas de baixo custo e baixa tarifa do mundo. O resultado foi um modelo híbrido: a norte-americana Southwest Airlines, a maior e mais antiga empresa de baixo custo e baixa tarifa, inspirou as ideias de frota unificada, de serviço de bordo simples e de voos diretos; a companhia inglesa EasyJet inspirou a ideia de terceirização extensiva de atividades; e a JetBlue norte-americana e a Ryanair irlandesa inspiraram o elevado grau de informatização das operações.

É relevante observar que tais características não foram simplesmente copiadas. Os executivos da Gol as adaptaram ao mercado brasileiro. A empresa adotou a venda por meio da internet — sem intermediação de agentes —, os serviços simplificados de bordo e a frota nova e padronizada. No entanto, não pôde explorar rotas entre cidades médias, porque tais cidades, no Brasil, não têm demanda suficiente por transporte aéreo.

No conjunto, o modelo adaptado de negócios foi bem sucedido e gerou maior taxa de ocupação dos voos, menor tempo das aeronaves no solo e menores custos com combustível, manutenção e estrutura. Sua correção também se mostrou difícil de imitar. Em 2001, as principais concorrentes apresentavam um custo por assento e por quilômetro 50% superior ao da Gol (Anac, 2001). Segundo um entrevistado,

Custo baixo é decorrência de uma série de fatores... No primeiro semestre [de 2002] as concorrentes tentaram equiparar os preços da Gol e tiveram grandes prejuízos. Você pode ter tarifa baixa se tem custos baixos, senão é suicídio. Tomaram grandes prejuízos e talvez tenha sido a gota d'água da Varig. (Executivo da Gol.)

Como no caso de outras empresas que adotaram, em outros países, o modelo de baixo custo e baixa tarifa, a Gol iniciou suas operações declarando que pretendia agregar demanda, trazendo o passageiro sensível ao preço e viabilizando o transporte aéreo para fatias das classes B e C, excluídas do transporte aéreo existente. De acordo com um entrevistado,

Voamos até mais tarde e começamos mais cedo. O nosso passageiro paga cem reais a menos e se submete a um pouco de desconforto por viajar um pouco mais cedo ou mais tarde. O cara de negócios não, ele quer decolar às oito da manhã. (Diretor da Gol, com cerca de 30 anos de experiência no mercado aéreo.)

No entanto, quando se analisa a evolução da participação da Gol no mercado, verifica-se que isso não ocorreu. Segundo executivos da empresa e da indústria entrevistados, houve uma migração de clientes das outras empresas para a Gol. De fato, a essência do modelo de negócios foi alterada, passando de baixo custo e baixa tarifa para baixo custo e tarifa otimizada. Com seu modelo adaptado de negócios, a empresa experimentou forte crescimento no mercado.

No final de 2003, a Gol iniciou suas operações internacionais, porém como uma extensão de suas rotas nacionais. A empresa passou a operar voos somente na América do Sul, e com alguns trechos mais curtos do que os trechos nacionais. Nos anos seguintes, a empresa seguiu seu processo de consolidação, passando a disputar a liderança do mercado, em um quadro no qual a Tam lutava para mudar seu modelo de atuação e a Varig enfrentava forte dissenso interno para realizar o mesmo tipo de mudança.

## **5. Discussão**

As descrições apresentadas na sessão anterior mostram que cada empresa surgiu e se desenvolveu em um momento econômico diferente do país e da indústria brasileira de transporte aéreo. A Varig foi uma empresa pioneira, que cresceu em um período de grande intervenção do Estado na economia. A Tam surgiu ainda em um ambiente de economia controlada pelo Estado, porém cresceu em um período de liberalização econômica. A Gol, por sua vez, foi concebida e lançada após a implantação das reformas econômicas liberalizantes, ocorridas na década de 1990. Cada uma delas desenvolveu um discurso próprio, que se associou a uma lógica dominante, a qual, por sua vez, condicionou a definição e a utilização de determinados recursos estratégicos, constituindo e se comprometendo com um modelo de negócios. O Quadro 2 apresenta um sumário destes tópicos. Em seguida, fazemos a análise de cada empresa e, posteriormente, discutimos aspectos comuns e diferenças entre os casos.

Quadro 2  
Discurso, lógica dominante e modelo de negócios

Empresas Características	Varig (anos 1970 a 1990)	Tam (anos 1990)	Gol (anos 2000)
Discurso	Empresa de bandeira brasileira	O cliente em primeiro lugar	Baixo custo e baixa tarifa
Lógica dominante	Relacionamento estreito com o governo Alta qualidade no atendimento Custos altos justificado pela qualidade dos serviços e pelo papel social	Geração de resultados por meio do relacionamento com o cliente e da eficiência operacional	Baixo custo e tarifa gerenciada, para maximização da geração de valor
Modelo de negócios			
Conquista de rotas, linhas e posições nos aeroportos	Por meio de concessões do governo	Por meio de ações estratégicas e pressões junto aos órgãos de regulamentação, no contexto da desregulamentação	Por meio de ações estratégicas e pressões junto aos órgãos de regulamentação, no contexto da desregulamentação
Sistema de relacionamento com clientes	Atendimento diferenciado, qualidade das refeições, programa de fidelidade, convênios, imagem de empresa brasileira, reputação em manutenção	Atendimento diferenciado, qualidade das refeições, serviço de bordo, escutar o cliente, programa de fidelidade, convênios, imagem de "o cliente é rei"	Atendimento simples e restrito, sem conexões com outras empresas, sem programa de milhagem, imagem de "bom custo benefício"
Sistema comercial	Agentes de viagem, baixo uso de internet, foco no sistema de reservas	Agentes de viagem, foco no sistema de reservas	Uso intensivo de internet e de telefone, uso restrito de agentes de viagem, foco na venda e grande capacidade de gerenciamento de receita (precificação adequada)
Sistema operacional	Frota sem padronização, cobertura nacional e internacional, maior tempo no solo, baixa taxa de ocupação	Frota padronizada, cobertura nacional e início de cobertura internacional	Frota padronizada, operando em trechos curtos (regionais, nacionais e internacionais), com paradas rápidas

## **Caso Varig**

Conforme constatamos, a Varig desenvolveu-se em um ambiente econômico com forte interferência do Estado. O governo determinava as rotas e as tarifas e, portanto, influenciava decisivamente no desempenho das empresas. O relacionamento com o governo proporcionou estabilidade e proteção. Neste contexto, a Varig desenvolveu um discurso fundamentado nas ideias de “empresa de bandeira brasileira”, “razões de Estado”, “integração nacional” e “papel social da empresa”. Para a Varig, o elemento competitivo fundamental a ser gerenciado era a sua relação com o Estado. Tal discurso associou-se a uma lógica dominante (Pralhad e Bettis, 1986), que dava prioridade a questões como relacionamento com o governo e alta qualidade no atendimento. O mesmo discurso era disseminado para fora da empresa e internamente. A gestão do custo e da eficiência operacional não constituía questão central. O modelo de negócios foi desenvolvido a partir desta perspectiva (ver Quadro 2).

Com o final do monopólio dos voos internacionais, a Varig passou a enfrentar dificuldades. A medida gerou queda nas tarifas internacionais e a Varig teve de competir por preços com empresas estrangeiras. No cenário doméstico, as medidas liberalizantes também geraram maior competição entre as empresas. O novo cenário produziu impactos negativos sobre os resultados financeiros e sobre a participação da Varig no mercado, e a empresa mostrou-se incapaz de reestruturar-se para enfrentar o novo contexto de negócios. A empresa não foi capaz de criar um novo discurso e nova lógica dominante. Ela apenas fez adaptações dentro do antigo discurso e da antiga lógica dominante, as quais eram insuficientes para sobreviver no novo ambiente. Em 2005, Carlos Luiz Martins, presidente da Varig, fez declarações à imprensa que demonstravam a manutenção da lógica dominante. A Varig desejava ajuda para não cortar rotas de baixa rentabilidade:

Se essas dificuldades continuarem, a Varig vai ter de se adaptar. Vai ter de emagrecer e deixar de atender comunidades que precisam dos aviões [...] Voamos algumas rotas por patriotismo [...] O governo diz que quer resolver o problema da aviação, mas não faz nada. (*Folha de S.Paulo*, 2005)

São nítidos nas declarações deste momento os traços de nostalgia (Ybema, 2004). Executivos e funcionários da empresa continuavam vendo a Varig como a promotora da integração nacional do passado, a empresa de grandes feitos, que havia acompanhado e apoiado o desenvolvimento do país. De fato, podemos tomar por hipótese que tal perspectiva estava impregnada na memória organizacional (Van der Bent et al., 1999), manifestando-se em visões

de mundo, sagas, no complexo sistema de governança e nos sistemas e processos da empresa. Tal condição explica a dificuldade para realizar mudanças substantivas na empresa. Podemos também tomar como hipótese que o grau de investimento feito pela empresa em determinados setores — estrutura de atendimento, sistemas e processos —, implicava um alto grau de comprometimento com a estratégia anterior (Ghemawat, 1991) e gerava inércia. Segundo declarou um ex-membro do conselho de administração da empresa,

A Varig precisa de uma gestão firme, que não relute em contrariar interesses de grupos e “bases eleitorais”, se necessário. Nossa experiência demonstrou que projetos voltados a melhorar o desempenho operacional enfrentam resistências [...] A Varig continua a ser encarada como uma estatal, e sua governança não colabora para alterar essa percepção [...] há duas carreiras funcionais paralelas na empresa: a de executivo, representada pelo progresso na hierarquia da empresa, e a política, com a conquista de cargos eletivos na Fundação Ruben Berta: uma carreira prejudica a outra. A de executivo exige obter resultados, mesmo à custa de popularidade. A carreira política progride por meio de acordos, promessas de campanha e críticas à gestão da companhia, mesmo que injustas. (*Folha de S.Paulo*, 2002)

Com o tempo, os problemas se acentuaram e provocaram um encolhimento da empresa. Sucedeu-se uma espiral de decadência, marcada por maus resultados financeiros, mudanças superficiais, altas nos preços dos combustíveis, deterioração dos indicadores operacionais e tentativas frustradas de obtenção de apoio governamental, que terminaram por levar à venda da empresa para a Gol.

### **Caso Tam**

Ao contrário da Varig, a Tam surgiu em um ambiente econômico que, embora ainda fosse tutelado pelo Estado, mostrava sinais de liberalização. A necessidade de conquistar passageiros marcou a carreira profissional do criador da empresa — Rolim Amaro — e a trajetória da própria organização. Tal condição deu origem ao discurso da empresa, que colocava “o cliente em primeiro lugar”, e à lógica dominante, que subordinava todas as decisões às questões de relacionamento e à percepção de valor do cliente. O modelo de negócios foi desenvolvido a partir desta perspectiva (ver Quadro 2).

O primeiro grande desafio da Tam, na década de 1980, foi fazer com que os passageiros trocassem o carro pelo avião. Para isto, foi preciso gerar confiança nos horários de voos e desenvolver serviços que agradassem os passageiros. Por outro lado, era preciso reduzir os custos, pois as tarifas eram controladas.

Segundo especialistas e executivos entrevistados, parte considerável das passagens vendidas no Brasil destinava-se ao público corporativo na década de 1990. A Tam investiu fortemente no desenvolvimento de serviços diferenciados, destinados a este público. A qualidade do serviço de bordo tinha de ser “impecável”. As comissárias de bordo deveriam apresentar-se sempre impecáveis e sorridentes. O cardápio deveria ser variado e as bebidas deveriam ser de primeira linha. Na sala de embarque da Tam, no aeroporto de Congonhas, era servido café da manhã e, ao final do dia, havia música ao vivo, executada em um piano de cauda.

A Tam desenvolveu uma base de recursos voltada para o serviço de qualidade, porém com firme controle de custos. Com o processo de liberalização da indústria de transporte aéreo, a empresa fortaleceu o seu modelo de negócios e a sua base de recursos e competências. Em 2001, a empresa tornou-se líder no mercado nacional, apresentando bons resultados financeiros.

Para a Tam, a morte de seu fundador, em 2001, foi traumática. No entanto, pode-se tomar como hipótese que tal evento facilitou a mudança do discurso e a adaptação da lógica dominante ao novo contexto de negócios, que surgiu do processo de desregulamentação. Com a perda do fundador, desapareceu a figura que, pela força do exemplo, impulsionava a empresa na direção da diferenciação e da qualidade do serviço ao passageiro.

A superação da antiga lógica dominante foi precedida por um período de turbulência, com troca de presidentes e disputas internas. Tal período foi marcado por disputas entre discursos legados (Maguire e Hardy, 2006) e novos discursos, e manifestações de nostalgia (Ybema, 2004). No entanto, podemos tomar por hipótese que, ao contrário da Varig, os traços do passado que permeavam a memória organizacional não foram suficientes para preservar o modelo de negócios original.

A nova lógica dominante herdou da anterior o foco em resultados, porém substituiu a excelência em serviços pela simplificação das operações e pelo máximo aproveitamento das aeronaves e dos recursos. O grau de comprometimento estratégico (Ghemawat, 1991) não era tão alto que pudesse bloquear as transformações necessárias ou que pudesse gerar inércia a ponto de postergá-las. O processo de mudança levou sete anos. Ao final deste período, a Tam aproximou-se da Gol em termos de modelo de negócios.

### ***Caso Gol***

O modelo de negócios baseado em baixo custo e baixa tarifa constituiu, desde os anos 1990, uma tendência mundial no mercado de aviação comercial de

transporte de passageiros. O fenômeno foi impulsionado pelo aumento nos custos de combustível, pelo avanço na tecnologia aeronáutica e pela comercialização de passagens por meio da internet.

A entrada da Gol no mercado brasileiro ocorreu em um momento no qual as empresas nacionais encontravam-se debilitadas financeiramente devido a uma guerra de preços e a mudanças bruscas na taxa de câmbio. A crise possibilitou à Gol encontrar recursos específicos, disponíveis no mercado, tais como: equipe técnica capacitada, pilotos experientes e disponibilidade de aviões novos para uso imediato.

O discurso da nova empresa foi influenciado pelos modelos desenvolvidos e adotados por companhias de baixo custo e baixa tarifa no exterior. A lógica dominante veio desses modelos e também das práticas de gestão do Grupo Áurea, no setor de transporte rodoviário e municipal. Tais práticas orientavam-se para a eficiência na operação e para o controle de custos. Segundo um entrevistado,

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. (Diretor da empresa que trabalhou na sua fundação e possui cerca de 30 anos de experiência no mercado aéreo.)

Algumas concorrentes tentaram copiar o modelo da Gol, porém não foram tão bem sucedidas. Elas emularam alguns componentes do modelo, sem conseguir reproduzir o todo. O fator que diferenciou o modelo da Gol foi a combinação harmônica entre os elementos de um modelo amplamente testado em outros países, inteligentemente adaptado para o contexto local. Segundo um entrevistado,

Custo baixo é decorrência de uma série de fatores [...] No primeiro semestre [de 2002] as concorrentes tentaram equiparar os preços da Gol e tiveram grandes prejuízos. Você pode ter tarifa baixa se tem custos baixos, senão é suicídio. (Diretor da empresa que trabalhou na sua fundação e possui cerca de 30 anos de experiência no mercado aéreo.)

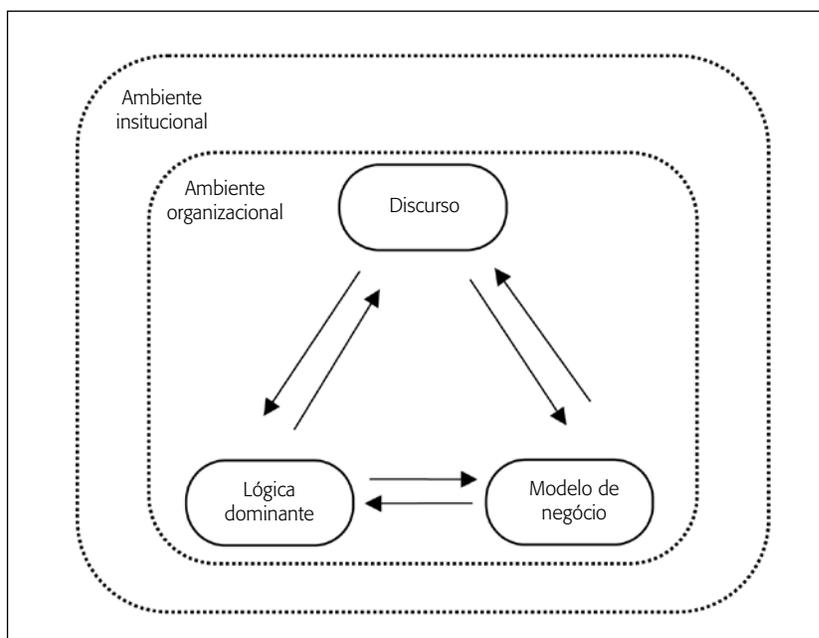
### ***Análise conjunta***

Nesta análise conjunta, discutimos duas relações: primeiro, entre o discurso e a lógica dominante; e, segundo, entre estes e o modelo de negócios. O cres-

cimento das novas empresas no mercado aéreo nacional deu-se a partir de alterações no ambiente institucional, que criaram janelas de oportunidade. A entrada da Varig ocorreu no estágio inicial da indústria aérea brasileira. Seu crescimento foi favorecido por diretrizes de governo, relacionadas ao crescimento e à integração nacional, temperadas por um discurso nacionalista e patriótico. A entrada e o crescimento da Tam aconteceram após a quebra do monopólio internacional da Varig e o processo de liberalização do início da década de 1990. E a entrada e o crescimento da Gol se deram após as fortes mudanças cambiais e o aumento dos custos de combustível, que enfraqueceram a posição das empresas presentes no mercado.

Varig, Tam e Gol são casos de sucesso em épocas e ambientes institucionais específicos. Cada uma delas aproveitou um momento propício, desenvolveu uma lógica dominante, apoiou-se em um determinado discurso e criou um modelo de negócios que propiciou crescimento e bons resultados financeiros. Com o passar do tempo, esta tríade — discurso, lógica dominante e modelo de negócios — consolidou-se, ganhando consistência, à medida que os recursos eram adquiridos ou desenvolvidos, e incorporados. A Figura 1 representa, de forma genérica, tal dinâmica.

Figura 1  
**Discurso, lógica dominante e modelos de negócios**



Na Varig, é notável como a tríade persistiu e o discurso moderou o crescente anacronismo da lógica dominante e do modelo de negócios. Enquanto o cenário econômico se liberalizava e as concorrentes avançavam, o discurso evocava com nostalgia imagens do passado e aguardava uma ação de salvamento do governo. Tal expectativa, que se provaria irrealista, fundava-se em crenças arraigadas na organização. Para os funcionários, a Varig era uma empresa humanista e preocupada com seu bem-estar. Seus técnicos a consideravam uma empresa séria, que investia em tecnologia e segurança. Os comissários e comissárias de bordo elogiavam o bom ambiente de trabalho. Seus clientes apreciavam a cortesia e a qualidade dos serviços. Todos estes fatores, presentes na memória organizacional, dificultavam qualquer mudança drástica de modelo.

Na Tam, ao contrário, a tríade não parece ter sido nem suficientemente forte, que pudesse impedir uma mudança substantiva, nem tão fraca, que pudesse permitir uma mudança suave e sem crises. De fato, o sucesso dos anos 1990 foi seguido por um período de turbulências externas, originadas por questões de mercado, e por turbulências internas, com trocas de comando e de orientação de negócios. Nesse período, dois discursos disputaram o controle da lógica dominante: o primeiro foi o discurso legado do “cliente em primeiro lugar”, que marcou a origem e o crescimento da empresa; e o segundo foi o discurso do “foco no resultado e na eficiência operacional”, que tomaria o lugar do anterior. De fato, o discurso original já convivia com uma lógica dominante que focava resultados e eficiência operacional. A origem e a forma de crescimento da empresa também haviam estimulado o desenvolvimento de um modelo de negócios que contemplava tais fatores. Dessa forma, a mudança se viabilizou, com o surgimento de uma nova tríade, construída sobre as bases da tríade anterior.

Na Gol, a tríade foi formada de uma forma diferente. Enquanto na Varig e na Tam o processo ocorreu ao longo dos anos, marcado por sagas, eventos e conquistas, na Gol tudo foi fruto de um projeto analítico de reflexão. O discurso de baixo custo e baixa tarifa foi adotado a partir da constatação de uma tendência mundial na indústria de transporta aéreo. A lógica dominante e o modelo de negócios foram desenvolvidos a partir da análise das operações de empresas similares, no exterior, e da adaptação às condições institucionais e mercadológicas locais. Tal condição deu origem a uma tríade sintonizada com o momento do mercado, sustentada por um modelo de negócios robusto.

## 6. Conclusão

Ao longo deste texto, examinamos as mudanças ocorridas na indústria brasileira de transporte aéreo no período de 1970 a 2005. O retrato apresentado

reflete as mudanças ocorridas no país em inúmeras outras empresas, das quais muitas deixaram de existir, enquanto outras foram absorvidas por concorrentes locais ou por empresas multinacionais (Wood e Caldas, 2007).

Para editar e facilitar a compreensão da dinâmica da mudança, nós empregamos uma combinação “não ortodoxa”, com ênfase nos conceitos de discurso e narrativa (Hardy e Phillips, 1999), conceitos de nostalgia organizacional (Ybema, 2004) e de memória organizacional (Van der Bent et al., 1999), conceito de comprometimento estratégico (Ghemawat, 1991) e visão baseada em recursos (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

Mostramos como discursos e lógicas dominantes alimentam-se mutuamente e condicionam a definição de modelos de negócios. Em cada um dos casos analisados, esta dinâmica foi observada, ainda que em condições distintas. Mostramos também como tais discursos alinham-se à memória organizacional, podem fomentar a nostalgia e estimular a inércia organizacional, dificultando processos adaptativos de mudança. Isso foi observado claramente na Varig e, em menor grau, na Tam.

### ***Contribuições para a teoria e para a prática***

Acreditamos que, além de apresentar um retrato da evolução da indústria de transporte aéreo no Brasil, este trabalho traz mais três contribuições: primeiro, do ponto de vista das práticas de gestão, registra e analisa a dinâmica das mudanças ocorridas, revelando como determinados modelos de negócio se tornaram anacrônicos diante de mudanças ambientais e mostrando as dificuldades enfrentadas pelas empresas para se adaptarem; segundo, em referência ao avanço do conhecimento científico, relaciona correntes teóricas distintas, mostrando como certos discursos surgem associados com determinadas lógicas dominantes, dando sustentação a modelos de negócios e configurações de recursos; e, terceiro, mostra como tais discursos alinham-se com a memória organizacional, fomentam a nostalgia e estimulam a inércia organizacional, dificultando processos adaptativos de mudança.

### ***Limitações e futuras pesquisas***

Finalmente, cabe registrar duas limitações que, acreditamos, poderão originar futuras pesquisas. A primeira limitação refere-se à dificuldade para generalizar as conclusões deste trabalho. Este estudo focalizou um número

limitado de empresas, em uma indústria específica, em um país determinado. Embora os casos nos pareçam exemplares do que ocorreu em contextos de mudanças em outras indústrias e em outros países, mais estudos seriam necessários para se identificar padrões de comportamento.

A segunda limitação refere-se à relativa superficialidade da análise. Ao analisar a história de três empresas, e de sua indústria, em um período de 35 anos, fomos obrigados a fazer escolhas sobre o que deveríamos ou não considerar. Não mencionamos diversos eventos econômicos relacionados ao modelo de regulação. Tampouco tratamos de diversas outras empresas que partilharam o mercado com as três empresas analisadas no período de 1970 a 2005. Acreditamos que uma compreensão mais profunda do funcionamento da tríade, mencionada na seção anterior, se beneficiaria de estudos de eventos críticos e de momentos de mudança em empresas específicas.

## Referências

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. *Anuário estatístico 2007*. Disponível em: <[www.anac.gov.br](http://www.anac.gov.br)>.

AIR travel, air trouble. *The Economist*, 5 jul. 2001b.

ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Varieties of discourse: on the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, v. 53, n. 9, p. 1.125-1.149, 2000.

\_\_\_\_\_; WILLMOTT, H. Identity regulation as organizational control producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, v. 39, p. 619-644, 2002.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL. *Informe de infraestrutura*, n. 50, 2002.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BETTIS, R.A.; PRAHALAD, C.K. The dominant logic: retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 1, p. 5-14, 1995.

BINDER, M.P. *Recursos e competências sob turbulência: estudo longitudinal de três empresas aéreas brasileiras*. 343 f. Tese (Doutorado) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

- BORDINI, R. *Vida de aviador*. Porto Alegre: Age, 2000.
- BORENSTEIN, S. The Dominant-firm advantage in multiproduct industries: Evidence from the U.S. airlines. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 106, n. 4, p. 1.237-1.266, 1991.
- BROWN, A.; HUMPHREYS, M. Nostalgia and the narrativization of identity: a Turkish case study. *British Journal of Management*, v. 13, n. 2, p. 141-159, 2002.
- CASTRO, N.; LAMY, P. Desregulamentação do setor de transporte — subsector transporte de passageiro. *Texto para discussão*, n. 319. Rio de Janeiro: Ipea, 1993.
- CHEN, M.-J.; MACMILLAN, I.C. Non-response and delayed response to competitive moves: the roles of competitor dependence and action irreversibility. *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 3, p. 539-570, 1992.
- DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL. *Anuário estatístico 1996*. Disponível em: <www.anac.gov.br>.
- DULIBA, K.A., KAUFFMAN, R.J.; LUCAS, H.C. Appropriating value from computerized reservation system ownership in the airline industry. *Organization Science*, v. 12, n. 6, p. 702-728, 2001.
- EXAME. *Melhores e maiores*. São Paulo, jul. 2004. Edição especial.
- EX-CONSELHEIRO compara companhia a estatal. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 15 dez. 2002. Caderno Dinheiro.
- FAY, C.M. *Crise nas alturas: a questão da aviação civil no Brasil (1927-1975)*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.
- FOKKER foi “zerado” pela matriz, diz Tam. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 13 mar. 1980.
- FOLHA DE S.PAULO. São Paulo, 26 jun. 1995.
- GABRIEL, Y. Organizational nostalgia: reflections on “the golden age”. In: FINE-MAN, S. (Ed.). *Emotion in organizations*. London: Sage, 1993.
- GALUPPO, R. Qual será, afinal, o segredo da Vasp? *Exame*, São Paulo, 8 abr. 1996.
- GHEMAWAT, P. *Commitment: the dynamic of strategy*. New York: Maxwell Macmillan International, 1991.
- GIMENO, J. Reciprocal threats in multimarket rivalry: staking out “spheres of influence” in the U.S. airline industry. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 2, p. 101-128, 1999.

GOETZ, A.R.; SUTTON, C.J. The geography of deregulation in the U.S. airline industry. *Annals of the Association of American Geographers*, v. 87, n. 2, p. 238-263, 1997.

GUARACY, T. *O sonho brasileiro: como Rolim Adolfo Amaro criou a Tam e sua filosofia de negócios*. São Paulo: A Girafa Editora, 2003.

GUIMARÃES, E.A.; SALDADO, L.H. A regulação do mercado de aviação civil no Brasil. *Notas Técnicas*, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, out. 2003. Rio de Janeiro: Ipea, 2003.

HARDY, C.; PHILLIPS, N. No joking matter: discursive struggle in the Canadian refugee system. *Organization Studies*, v. 20, n. 1, p. 1-24, 1999.

HINTHORNE, T. Predatory capitalism, pragmatism, and legal positivism in the airlines industry. *Strategic Management Journal*, v. 17, n. 4, p. 251-270, 1996.

KIESER, A. Why organization theory needs historical analyses: and how this should be performed. *Organization Science*, v. 5, n. 4, p. 608-620, 1994.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LAWRENCE, B.S. Historical perspective: using the past to study the present. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 307-312, 1984.

LAZZARINI, S. A formação de constelações: o caso da indústria global de transporte aéreo. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 2, p. 11-25, 2004.

LEVINE, M.E. Airline competition in deregulated markets: theory, firm strategy and public policy. *Yale Journal on Regulation*, v. 4, p. 393-494, 1987.

LINING up for profits. *The Economist*, 10 nov. 2005.

MAGUIRE, S.; HARDY, C. The emergence of new global institutions: a discursive perspective. *Organization Studies*, v. 27, n. 1, p. 7-29, 2006.

MILLER, D.; CHEN, M.-J. Sources and consequences of competitive inertia: a study of the U.S. airline industry. *Administrative Science Quarterly*, v. 39, n. 1, p. 1-24, 1994.

\_\_\_\_\_; FRIESEN, P.H. The longitudinal analysis of organizations: a methodological perspective. *Management Science*, v. 28, n. 9, p. 1.013-1.034, 1982.

MONTEIRO, C.F. *A trajetória da Varig do nacional desenvolvimentismo ao consenso neoliberal: estudo de caso sobre as relações entre empresa e sociedade*. Dissertação (Mestrado) — Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.

OLIVEIRA, A.V.M.; SILVA, L.H.S.E. Reforma regulatória e bem-estar no transporte aéreo brasileiro: e se a flexibilização dos anos 1990 não tivesse ocorrido? *IPEA*, Rio de Janeiro, n. 77, 2006.

PETTIGREW, A.M. Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science*, special issue, v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.

\_\_\_\_\_. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, special issue, v. 13, p. 5-16, 1992.

PRAHALAD, C.K.; BETTIS, R.A. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, v. 7, n. 6, p. 485-501, 1986.

\_\_\_\_\_; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68 n. 3, p. 79-91, 1990.

RAMASWAMY, K.; THOMAS, A.S.; LITSCHERT, R.J. Organizational performance in a regulated environment: the role of strategic orientation. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 1, p. 63-74, 1994.

RUMELT, R.P. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 3, p. 167-185, 1991.

SEM ajuda, Varig diz que poderá cortar rotas menos rentáveis. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 6 jan. 2005. Caderno Dinheiro.

SMIDT: concorrência enfraquece a Varig. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 25 ago. 1985.

SMITH, K.G.; GRIMM, C.M. Organizational informational processing, competitive responses, and performance in U.S. domestic airline. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 1, p. 60-85, 1991.

TEECE, D.J.; PISANO, G.E.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

SPECIAL report: air travel. *The Economist*, 14 jul. 2007.

SURVEY: air travel. *The Economist*, 8 mar. 2001a.

TURBULENT skies. *The Economist*, 8 jul. 2004.

VAN der BENT, J.; PAAUWE, J.; WILLIAMS, R. Organizational learning: an exploration of organizational memory and its role in organizational change processes. *Journal of Organizational Change Management*, v. 12, n. 5, p. 377-404, 1999.

VOANDO contra a maré: perder dinheiro com avião é fácil. *Exame*, São Paulo, p. 34-41, 10 maio 1995.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

\_\_\_\_\_; MONTGOMERY. C.A. What is an attractive industry? *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1.223-1.230, 1986.

WOOD JR., T.; CALDAS, M.P. Brazilian firms and the challenge of competitiveness. In: GROSSE, R.; MESQUITA, L.F. *Can Latin American firms compete?* New York: Oxford University Press, 2007.

YBEMA, S. Telling tales. In SACKMANN, S. (Ed.). *Cultural complexity in organizations*. Thousand Oaks: Sage, 2004.