

# O Caso LATAM: uma fusão como posicionamento estratégico

*The Case LATAM: a fusion as strategic positioning*

Laís Duarte Vieira<sup>1</sup>

Antonio Carlos Calicchio<sup>2</sup>

Moisés Ari Zilber<sup>3</sup>

## Resumo

O objetivo deste trabalho é verificar como a fusão da LATAM Airlines Group S/A pode ser vista como um posicionamento estratégico. Para tanto, foi examinada a fusão entre duas empresas do setor aéreo na América Latina. O objeto de estudo foi a LATAM Airlines Group S/A, e o período estudado foi agosto de 2010 a outubro de 2010, o qual retrata a criação desta nova empresa e o seu posicionamento no mercado mundial. Para atingir os objetivos propostos o referencial teórico foi dividido em três partes. Na primeira serão considerados os principais conceitos referentes à fusão, na segunda parte serão desenvolvidos alguns tópicos referentes a posicionamento estratégico, e encerrará com a terceira parte tratando-se de uma análise do setor aéreo. A metodologia utilizada é a qualitativa com estudo de caso único, de caráter exploratório. Neste estudo foram utilizadas três fontes de informação, a saber, documentação, registro em arquivos e entrevistas, coletando-se a mais completa sequência possível de dados pertinentes ao processo estudado. Na conclusão foram apontados como fatores críticos de sucesso, a forma transparente como o processo de fusão foi conduzido entre os acionistas e os funcionários da LAN e da TAM, de forma a atingir um posicionamento estratégico que busca vantagem competitiva no setor aéreo internacional.

**Palavras-chave:** Posicionamento estratégico. Fusão. Setor aéreo.

---

<sup>1</sup> Mestranda em Administração de Empresas- Universidade Presbiteriana Mackenzie – laisdv1@gmail.com – (11) 8232-8561/ (11) 2295-4169.

<sup>2</sup> Mestrando em Administração de Empresas - Universidade Presbiteriana Mackenzie – accalichio@hotmail.com – (11) 9990-3543.

<sup>3</sup> Doutor em Administração de Empresas – Universidade Presbiteriana Mackenzie – mazilber@mackenzie.br – (11) 2114-8824 - Rua da Consolação, 930 Prédio 60 - Térreo – Cep:01302-907 - Consolação - São Paulo - SP - Brasil

## **Abstract**

*The objective is to see how the merger of LATAM Airlines Group S/A can be viewed as a strategic positioning. To this end, we examined the merger between two companies in the airline industry in Latin America. The study object was the LATAM Airlines Group S/A, and the study period was August 2010 to October 2010, which depicts the creation of this new company and its positioning on the world market. To meet the objectives proposed the theoretical framework was divided into three parts. The first will be considered the main concepts related to the merger, the second part will be developed some issues related to strategic positioning, and closing with the third party in the case of an analysis of the airline industry. The methodology used is a qualitative single case study was exploratory. This study used three sources of information, namely documentation, log files and interviews, collecting the most complete possible sequence of data relevant to that process. In conclusion, were identified as critical success factors, the transparent way in the fusion process was carried out between shareholders and employees of LAN and TAM in order to achieve a strategic focus that seeks competitive advantage in the international airline industry.*

**Keywords:** *Strategic Positioning. Fusion. Air Industry.*

## **Introdução**

Este estudo tem como objetivo verificar como a fusão da LATAM Airlines Group S/A pode ser vista como um posicionamento estratégico.

O setor aéreo é extremamente suscetível às pressões, além de complexo e consolidado. Uma vez que, é diretamente atingido por políticas governamentais e pelas variações do produto interno bruto, do dólar e do preço dos combustíveis.

Nos anos 70, este setor, no Brasil, passou por um forte processo de regulação e consolidação, o qual moldou o panorama competitivo até o começo dos anos 90, quando, no governo Collor, iniciou-se um processo de liberalização que formou o cenário aéreo brasileiro atual (DOGANIS, 1991).

A globalização da economia busca tornar o mundo um só mercado. Apesar de que, no protecionismo de mercados domésticos, cada vez mais empresas se internacionalizam (KLOECKNER, 1994).

Durante as diversas vezes em que o setor passou por fortes mudanças, uma nova empresa aérea entrou ou cresceu no mercado. Em 1990, com a desregulamentação e um câmbio favorável, a TAM saiu do mercado regional, entrou no mercado nacional, cresceu e se consolidou, no final da década, como a segunda maior empresa do Brasil. (TAM, 2010).

Neste cenário de globalização, segundo Kloeckner (1994), as empresas buscam aumentar sua participação em mercados em que já atuam, além de ingressar em novos mercados. Este ingresso em novos mercados visa obter economias de escala na produção e, ao mesmo tempo, aumentar a fatia de participação em mercados promissores, chamados de emergentes.

Pode-se encontrar, na literatura, as seguintes estratégias de internacionalização: licenciamento, *joint ventures*, alianças estratégicas, investimento direto solo e fusões, e aquisições internacionais (SHARP, 1991). Este estudo visa estudar somente a estratégia de fusão, uma vez que esta foi a estratégia adotada pela empresa estudada.

Além das justificativas mencionadas, verificou-se que a produção acadêmica com referência à fusão voltada ao setor aéreo latino americano é escassa e há uma lacuna quando se trata do posicionamento estratégico das empresas desse setor.

## **Referencial teórico**

Para atingir os objetivos propostos o referencial teórico foi dividido em três partes. Na primeira serão considerados os principais conceitos referentes à fusão, na segunda parte serão desenvolvidos alguns tópicos referentes a posicionamento estratégico, e encerrará com a terceira parte, tratando-se de uma análise do setor aéreo.

### **Fusão**

As fusões entre empresas possuem certa semelhança com a estratégia de aquisição internacional. A principal diferença é que

a dimensão das empresas envolvidas neste processo de fusão, normalmente, é igual. Além disso, geralmente as empresas originais desaparecem, dando lugar a uma nova empresa que agrupa os ativos materiais e humanos das empresas anteriores (KLOECKNER, 1994).

A literatura aponta um enorme grau de insucessos quando a empresa resultante da fusão é gerida por apenas uma das partes. O corpo diretivo das duas empresas antigas deve participar da gestão da nova empresa resultante desse processo de fusão. As taxas de sucesso em fusões internacionais são pequenas, não passando de 25% (PORTER, 1986).

Em fusões internacionais, ocorre também transferência de conhecimentos e habilidades de uma organização para outra de outro país, embora ocorra, em contrapartida, um aprendizado mútuo de outras técnicas e conhecimentos importantes. Segundo Hill (1991), esta forma de entrada apresenta algumas vantagens:

- ▶ Alta capacidade de explorar as vantagens competitivas;
- ▶ Alta capacidade de adaptação aos mercados locais;
- ▶ Alto grau de conhecimento do mercado ganho;
- ▶ Alto grau de controle dos custos de produtos e da qualidade;
- ▶ Alto grau de controle das atividades de *marketing*;
- ▶ Alto potencial absoluto de vendas.

Enquanto que as desvantagens das fusões internacionais são:

- ▶ Alto risco econômico e político;
- ▶ Alto grau de comprometimento de recursos financeiros e de pessoal.

Fusões podem também ocorrer de forma com que resulte em uma empresa que mantém a identidade de uma das antigas, a outra empresa desaparece sob o aspecto jurídico, embora os ativos humanos e materiais com os quais tenha ingressado na fusão, agora sejam geridos pela outra empresa (BREALEY; MYERS, 1995).

- ▶ Há uma série de motivos que explicam porque as empresas buscam realizar fusões e aquisições. Os vários motivos podem ser agrupados em três grandes contextos: crescimento e diversificação, sinergia, aumento de capacidades;
- ▶ Crescimento e diversificação: o crescimento rápido, quer seja em tamanho ou na participação de mercado, ou mesmo na diversificação do âmbito dos produtos da empresa, pode ser alcançado por meio de fusões e aquisições. Através desta estratégia, diversas barreiras de entrada mercadológicas e até mesmo culturais, podem ser rapidamente transpostas, possibilitando rápido acesso a mercados. Gerando também uma diminuição inerente do risco global ao qual a empresa fica exposta;
- ▶ Sinergia: é caracterizada pelas economias de escala resultantes da redução de custos indiretos das empresas fusionadas;
- ▶ Aumento de capacidades: empresas se unem para aumentar sua capacidade administrativa, financeira e tecnológica (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 1995).

As fusões e aquisições podem ocorrer por razões estratégicas, financeiras ou ambas. As fusões estratégicas buscam atingir economias de escalas por meio de eliminação de funções redundantes, aumento da participação de mercado e melhoria das fontes de matéria-prima e dos canais de distribuição (KLOECKNER, 1994).

O autor afirma ainda que, já as fusões financeiras envolvam a aquisição de empresas, podem ser reestruturadas para melhorar seu fluxo de caixa, por meio de cortes drásticos de custos e vendas de ativos improdutivos ou não compatíveis.

### **Tipos de Fusões e Aquisições**

As formas que o processo de fusão pode assumir são: fusão horizontal, fusão vertical e fusão de conglomerados. Em uma fusão horizontal, as empresas atuam nas mesmas linhas de negócios. As

razões que normalmente explicam este tipo de fusão são as economias de escala e a redução de custos (BREALEY; MYERS, 1995).

Enquanto a fusão vertical se dá quando as empresas que se unem estão em etapas diferentes de determinado processo de produção. Neste caso, o objetivo é diminuir custos de transação externos devido a imperfeições de mercado, além de buscar economias de escala através de operações integradas e sistêmicas, como planejamento de estoques e de produção e transporte. Finalmente, a fusão por conglomerados é a combinação de empresas em negócios não relacionados (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 1995).

## **Posicionamento Estratégico**

Porter (1980) afirma que empresas podem surgir devido a fatores estruturais e motivacionais, tais como:

- ▶ Pressão psicológica nos indivíduos e como única forma de produzir oportunidades;
- ▶ Desejo das pessoas em comandar seu próprio destino e recursos;
- ▶ Desejo de acumular recursos pessoais, grupais, familiares e institucionais;
- ▶ Desejo de agir arriscadamente, como um participante do mercado;
- ▶ Dificuldades de lidar com as estruturas e poder nas organizações em um determinado posto de trabalho, dentre outros;
- ▶ Busca de novas oportunidades de mercado ou para diferenciação de negócios;
- ▶ Decisão entre o faça - ou - compre, na seguinte dicotomia: ou bem você desenvolve a competência para fazer, ou compra de outrem.

O autor ainda afirma que uma empresa pode nascer por meio de:

- ▶ Incubadoras – empresas que apóiam o nascimento e criação de empresas;
- ▶ *Spin-offs* – grupos de pessoas que saem de dentro de uma organização para a criação de outra. Outra forma é a transformação de unidades funcionais em unidades de negócio que podem ser separados do ponto de vista de gestão e vir ou não a fazer parte de um aglomerado corporativo;
- ▶ Desejos e atitudes pessoais ou de grupos para criar empresas;
- ▶ Cisão – algumas empresas dividem-se por funções, produtos ou área geográfica;
- ▶ Fusão – duas ou mais empresas passam a ser uma só;
- ▶ Associações em *joint ventures* quando elas tornam-se uma aglomeração, redes de franquia, e quando as organizações migram para um formato de rede.

Os governos e as instituições de pesquisa buscam facilitar o nascimento de empresas e o comportamento empreendedor, alocando recursos e promovendo críticas ao sistema burocrático dificultador, e ao sistema de tributação elevado nos países para com as pequenas e médias empresas (SHARP, 1991).

Duas estratégias são especialmente importantes para uma nova empresa: posicionamento e diferenciação. Ries e Trout (1987) afirmam que o posicionamento tem se tornado uma palavra popular, por exemplo, na indústria da propaganda, vendas e *marketing*, não somente nos Estados Unidos, mas também em todo o mundo. Atualmente, a comparação é mais importante do que ser sempre o primeiro nos *rankings*, conseqüentemente, é vital que as empresas estabeleçam sua posição de acordo com seu principal concorrente.

Nesta era de globalização, diferentes caminhos para guiar uma orientação estratégica em novas empresas são combinados, a fim de otimizar os resultados, em direção a uma carreira bem sucedida. Uma

boa estratégia competitiva deve ser sustentável, viável e clara para todos os membros de uma organização (SHARP, 1991).

Para Ries e Trout (1987), o sucesso somente pode ser alcançado se a empresa adotar uma postura mais racional. O principal fator a ser considerado é a realidade interpretada pela mente dos *prospects* – os clientes potenciais – da empresa. O posicionamento deve alinhar as conexões já existentes nas mentes dos consumidores. As empresas devem concentrar seu foco, seus esforços e gastos em seus objetivos principais, alinhados com sua visão, missão e definição de negócio.

Juntamente com a estratégia de posicionamento correta, a empresa também almeja obter um ótimo retorno de seus investimentos, sendo ele da maneira mais rápida possível. Porter (1986) afirma que há três estratégias genéricas que são capazes de criar e manter uma posição defensiva no longo prazo: 1) liderança no custo total; 2) diferenciação; e 3) Foco. Neste estudo de caso foram levantadas as estratégias que a empresa estudada decidiu seguir, de acordo com seu cenário, após sua fusão.

## Setor Aéreo

As viagens aéreas continuam a ser uma indústria grande e crescente. Elas facilitam o crescimento econômico, o comércio mundial, os investimentos internacionais e do turismo, sendo fundamental para a globalização em muitas outras indústrias (O GLOBO, 2010).

Nos anos 2000, as viagens aéreas cresceram 7% ao ano. Viagens a negócios e a lazer cresceram em todo o mundo. Em 2009 as companhias aéreas regulares movimentaram 1,5 bilhões de passageiros. No mercado de lazer, a disponibilidade de aeronaves de grande porte facilitou o acesso para as pessoas viajarem mais para destinos novos e exóticos. Os governos dos países em desenvolvimento perceberam os benefícios do turismo para as suas economias nacionais e impulsionaram o desenvolvimento de resorts e infraestrutura para



atrair turistas dos países prósperos da Europa Ocidental e América do Norte (BLOOMBERG, 2010).

As viagens de negócios também cresceram como as empresas se tornam cada vez mais internacionais em termos de investimentos, a sua oferta e cadeias de produção e seus clientes. O rápido crescimento do comércio mundial de bens e serviços e o investimento direto internacional também contribuíram para o crescimento das viagens de negócios.

Na Europa e América do Norte, onde o mercado de viagens aéreas já é altamente desenvolvido, o crescimento nos últimos anos tem variado de 4% a 6%. O crescimento mais dinâmico centra-se na região Ásia/Pacífico, onde o comércio possui rápido crescimento e os investimentos são acoplados com o aumento da prosperidade nacional. As viagens aéreas para estas regiões têm aumentado em até 9% ao ano, e a previsão é de que continue a crescer rapidamente (ECONOMÁTICA, 2010).

Durante a primeira metade da década de 1990, o setor sofreu não só com a recessão mundial, mas, foi ainda mais atingido com a Guerra do Golfo. Em 1991, o número de passageiros internacionais caiu pela primeira vez. As dificuldades financeiras foram agravadas pelas encomendas de aeronaves, levando ao excesso de capacidade significativo no mercado. As companhias aéreas membro da IATA (Associação Internacional de Transporte Aéreo) sofreram prejuízo acumulado de US\$ 20.4 bilhões nos anos de 1990 a 1994 (ANAC, 2010).

Desde então, as companhias aéreas tiveram de reconhecer a necessidade de mudanças radicais para garantir a sua sobrevivência e prosperidade. Muitos tentaram cortar custos de forma agressiva, para reduzir o crescimento da capacidade instalada e aumentar os fatores de carga. Em um momento de retomada do crescimento econômico, tais ações voltaram como rentabilidade: lucros das companhias aéreas IATA foram de US \$ 5 bilhões em 1996. Porém ainda estava abaixo do nível necessário para que as companhias aéreas reduzissem suas dívidas e conseguissem acumular reservas e mantendo os níveis de investimento (IATA, 2010).

A desregulamentação então passou a se tornar necessária, visto que era preciso estimular a competição. Os EUA lideraram o caminho em 1978 e a Europa seguiu o exemplo. A fase final de desregulamentação da UE entrou em vigor em abril de 1997, permitindo que uma companhia aérea de um Estado-Membro pudesse transportar passageiros no mercado doméstico de outro membro. No entanto, em muitas partes do mundo, as companhias aéreas continuaram a enfrentar restrições sobre onde eles podem voar e restrições sobre a propriedade de companhias estrangeiras (EXAME, 2010).

Apesar disso, a indústria da aviação tem procedido ao longo do caminho para a globalização e consolidação. Isto tem sido alcançado através do estabelecimento de alianças e parcerias entre as companhias aéreas, interligando suas redes para ampliar o acesso aos seus clientes. Centenas de companhias firmaram alianças, que vão desde os acordos de marketing e código de ações para as franquias e as transferências de capital (BLOOMBERG, 2010).

As perspectivas para a indústria de transporte aéreo é de crescimento forte. Previsões indicam que o número de passageiros vai dobrar até o final de 2010. Para as companhias aéreas, o futuro trará muitos desafios. Companhias aéreas bem-sucedidas serão aquelas que continuam a combater os seus custos e melhorar seus produtos, garantindo assim uma forte presença nos mercados-chave da aviação mundial (ANAC, 2010).

A indústria aérea mundial fornece um serviço para praticamente todos os países do mundo, e tem desempenhado um papel fundamental na criação de uma economia global. A indústria da aviação em si é uma grande força econômica, tanto em termos de suas próprias operações, quanto em seus impactos na produção das indústrias conexas, tais como fabricação de aeronaves e turismo. Poucas outras indústrias geram a quantidade e a intensidade da atenção dada às companhias aéreas, não só por aqueles diretamente envolvidos em suas operações, mas também por políticas governamentais, pela mídia, bem como por seus bilhões de usuários (KLOECKNER, 1994).

Durante boa parte do desenvolvimento da indústria da aviação mundial, seu crescimento foi possibilitado por grandes inovações tecnológicas, como a introdução dos aviões a jato para uso comercial em 1950, seguido pelo desenvolvimento de *wide-body* “jumbos” na década de 1970. Ao mesmo tempo, as companhias aéreas foram fortemente regulamentadas em todo o mundo, criando um ambiente no qual os avanços tecnológicos e políticas governamentais tiveram precedência sobre a rentabilidade e a concorrência (TAM, 2010).

Hoje, a indústria aérea global é composta por mais de 2.000 companhias aéreas, que operam mais de 23.000 aeronaves comerciais, prestando serviços a mais de 3700 aeroportos. Em 2007, as companhias aéreas do mundo realizaram mais de 29 milhões de voos regulares, com 2,2 bilhões de passageiros transportados. O crescimento do transporte aéreo mundial tem média de aproximadamente 5% ao ano nos últimos 30 anos, com importantes variações anuais devido à evolução da situação econômica e às diferenças no crescimento econômico em distintas regiões do mundo (IATA, 2010).

### **Setor Aéreo Brasileiro**

O mercado aéreo brasileiro cresceu com força no primeiro semestre de 2010, com um aumento de 27,58% de passageiros nas rotas domésticas e de 13,42% nas internacionais (ANAC, 2010).

A Agência Nacional de Aviação Civil mostrou que o mercado recuperou a pujança e, nos seis primeiros meses de 2010, chegou a 32,05 milhões de passageiros em rotas nacionais e 11,45 milhões nas internacionais. No *ranking* por companhias, a TAM continua na liderança, embora tenha perdido cinco pontos, para 42,20% em voos locais, enquanto nos internacionais se manteve praticamente estável, com 84,69% da fração de mercado no período.

A Gol transportou 40,69% dos viajantes dentro do país no semestre e concentrou 15,21% do tráfego aéreo internacional entre as companhias brasileiras. No segmento de baixo custo, a Webjet concentrou 6,24% do mercado nacional e a Azul, companhia que começou a operar no fim de

2008, alcançou 5,43% do total dos passageiros locais (BLOOMBERG, 2010).

Segundo o site do Jornal *O Globo* (2010), a companhia aérea com melhor taxa de ocupação foi a Azul, com 86,33% no semestre, frente a 65,33% da TAM em voos nacionais e de 66,53% da Gol nos mesmos. No ano passado, o setor registrou crescimento de 17,65% nas rotas internas e caiu 5,64% nas internacionais, com um total de 77,26 milhões de passageiros transportados.

A fusão da companhia aérea brasileira TAM com a chilena LAN, em agosto de 2010, teve como objetivo o fortalecimento do setor para a formação de uma barreira à entrada das empresas estrangeiras, que estão fora da América Latina, no país (LATAM, 2010).

A corrida do setor aéreo internacional, em 2010 resultou em duas grandes fusões: a americana United Airlines comprou a Continental Airlines por cerca de R\$ 5,2 bilhões em ações, formando a maior companhia aérea do mundo; e a da inglesa British Airways com a Ibéria (IATA, 2010).

Conforme afirma a Revista *Exame* (2010), a última grande fusão no Brasil havia ocorrido em março de 2008, quando a Gol comprou a Varig por R\$ 576 milhões. Em seguida, a companhia americana SkyWest adquiriu 20% das ações da brasileira Trip. Em dezembro do ano passado, a TAM comprou a Pantanal Linhas Aéreas por R\$ 13 milhões. A LATAM Airlines Group S.A., companhia aérea nascida da fusão entre a TAM e a LAN, terá valor de mercado de aproximadamente R\$ 26,1 bilhões (US\$ 14,5 bilhões), e responderá por 6% do transporte aéreo mundial.

## **Procedimentos metodológicos**

A metodologia utilizada é qualitativa com estudo de caso único de caráter exploratório. A metodologia de estudo de caso é a mais adequada por este estudo realizar uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real e com as condições contextuais altamente pertinentes ao fenômeno estudado.

Este estudo se baseia em um caso em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados isolados. Utiliza também diversas fontes de evidências e se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados, de acordo com o proposto por Yin (2001).

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. Segundo Yin (2001), a metodologia do estudo de caso é adequada quando as questões do tipo “o que, como e por que” são empregadas para investigar o fenômeno.

Este estudo visa entender como a fusão da LATAM Airlines Group S/A pode ser vista como um posicionamento estratégico. Nosso nível de análise é a organização e a empresa objeto do estudo é a LATAM Airlines Group S/A, uma companhia aérea nascida da fusão entre a TAM e a LAN, a qual terá valor de mercado de aproximadamente R\$ 26,1 bilhões (US\$ 14,5 bilhões), e responderá por 6% do transporte aéreo mundial. O período de análise são os meses de agosto, quando a fusão das empresas aéreas LAN e TAM tornou-se pública, a novembro de 2010, que marcam a entrada e a consolidação da LATAM como maior empresa latino americana do mercado mundial (LATAM, 2010).

Neste estudo foram utilizadas três fontes de informação, sendo elas: documentação, registro em arquivos e entrevistas. As fontes secundárias utilizadas foram os arquivos eletrônicos de bancos de dados e jornais. Nos arquivos dos jornais foram identificados tudo o que mencionava o nome da empresa estudada ou o setor aéreo latino americano. Também foram consultadas fontes próprias da empresa, como arquivo, documentos internos, informações institucionais e relatórios externos. Foram realizadas entrevistas com especialistas do setor e gestores das áreas de planejamento estratégico, finanças, contabilidade, *marketing* e operacional da empresa estudada. As entrevistas tiveram a finalidade de contribuir para o entendimento do setor e revelar elementos importantes sobre a empresa estudada.

As entrevistas não puderam ser gravadas, nem foi permitido citar os nomes dos entrevistados no artigo, portanto, tais entrevistas somente puderam ser transcritas pelos autores. Após as entrevistas que ocorreram entre outubro e novembro de 2010, com 12 pessoas, sendo 2 especialistas do setor e 10 funcionários da empresa estudada, dados das diversas fontes foram codificados para análise.

Ao final foram feitas comparações entre teoria e dados em um processo interativo. Ao mesmo tempo em que foi realizada a comparação com a literatura dos conceitos emergentes do estudo, analisou-se o que é similar e o que contradiz a literatura.

## **Caso LATAM**

### **Sobre a LAN**

LAN Airlines é umas das empresas aéreas líderes na América Latina para transporte de passageiros e de carga. A companhia e suas subsidiárias atendem a mais de 70 destinos ao redor do mundo devido à sua extensa malha que oferece conectividade em toda a América Latina e conecta esta região com a América do Norte, Europa e com o Pacífico Sul, além de servir outros 70 destinos internacionais por meio de suas várias alianças. LAN Airlines e suas subsidiárias apresentam posições de liderança em seus respectivos mercados domésticos do Chile e do Peru, e possuem uma importante presença nos mercados domésticos da Argentina e do Equador (LATAM, 2010).

Atualmente, LAN Airlines e suas subsidiárias operam uma das mais modernas frotas do mundo, com 91 aeronaves de passageiros. LAN Cargo e suas respectivas subsidiárias possuem uma frota de 11 cargueiros. A companhia tem uma das frotas mais jovens do mundo, o que vem se traduzindo em maior eficiência e em uma significativa redução nas emissões de CO<sub>2</sub>, refletindo seu grande comprometimento com a proteção ambiental (LAN, 2010).

A LAN é uma das poucas companhias aéreas de Investment Grade em todo o mundo, que permitiram que a empresa conquistasse sua participação na oneworld™, uma aliança global de companhias aéreas líderes, da qual a LAN tem sido membro efetivo há mais de 10 anos (LATAM, 2010).

### **Sobre a TAM**

A TAM, membro da Star Alliance, lidera o mercado doméstico desde julho de 2003 e fechou o mês de setembro de 2010 com 42,4% de *market share*. A companhia voa para 44 destinos no Brasil. Com os acordos comerciais firmados com companhias regionais, chega a 88 destinos diferentes do território nacional (LATAM, 2010).

A participação de mercado da TAM entre as companhias aéreas brasileiras que operam linhas internacionais foi de 84,5% em setembro de 2010. As operações para o exterior abrangem voos diretos para 17 destinos nos Estados Unidos, Europa e América do Sul. Além disso, mantém acordos de *codeshare* que permitem o compartilhamento de assentos em voos com companhias internacionais, possibilitando ao passageiro viajar para outros 78 destinos nos EUA, América do Sul, Europa e Ásia. A Star Alliance, por sua vez, oferece voos para 1.172 aeroportos em 181 países (TAM, 2010).

### **LAN e TAM em 2010**

A tabela abaixo demonstra a posição de cada uma das empresas no ano de 2010:

### **Sobre a LATAM**

Em 20 de outubro de 2010 a LAN Airlines S.A. e TAM S.A. anunciaram que seus respectivos acionistas controladores concordaram com a estrutura final da transação descrita no Memorando de Entendimento assinado por ambas as companhias no dia 13 de agosto de 2010.

**Tabela 1 – LAN E TAM**

	<b>TAM</b>	<b>LAN</b>
Passageiros 2009 (milhões)	30,4	15,4
Países servidos	14	17
Destinos	63	70
Funcionários (milhares)	26,3	17,7
Aeronaves	143	98
Pedidos de aeronaves	90	121
Toneladas 2009 (milhares)	183	649
Receita 2009 (US\$ B)	4,9	3,7
Margem EBITDAR 2009	14,0%	22,5%

**Fonte:** Relatórios corporativos para LAN e TAM, Airline Business, 2010.

Esta fusão, segundo o presidente da companhia aérea chilena LAN, Jorge Awad, somente se materializará entre abril e junho de 2011 (O GLOBO, 2010).

A estrutura apresentada à Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) é a seguinte:

Esta fusão cria um novo grupo latino americano de linhas aéreas que estará entre os maiores do mundo. Todas as rotas existentes foram mantidas e a malha de rotas será expandida, posicionando a LATAM entre os maiores grupos de companhias aéreas do mundo em termos de passageiros transportados (O GLOBO, 2010).

O comando da nova empresa aérea foi constituído da seguinte maneira (LATAM, 2010):

- ▶ Mauricio Rolim Amaro – Presidente do Conselho da LATAM;
- ▶ Enrique Cueto – CEO da LATAM;
- ▶ Maria Claudia Amaro – Presidente do Conselho da TAM;
- ▶ Marco Bologna – CEO da TAM;
- ▶ Líbano Barroso – Presidente da TAM;
- ▶ Ignacio Cueto – CEO da LAN.



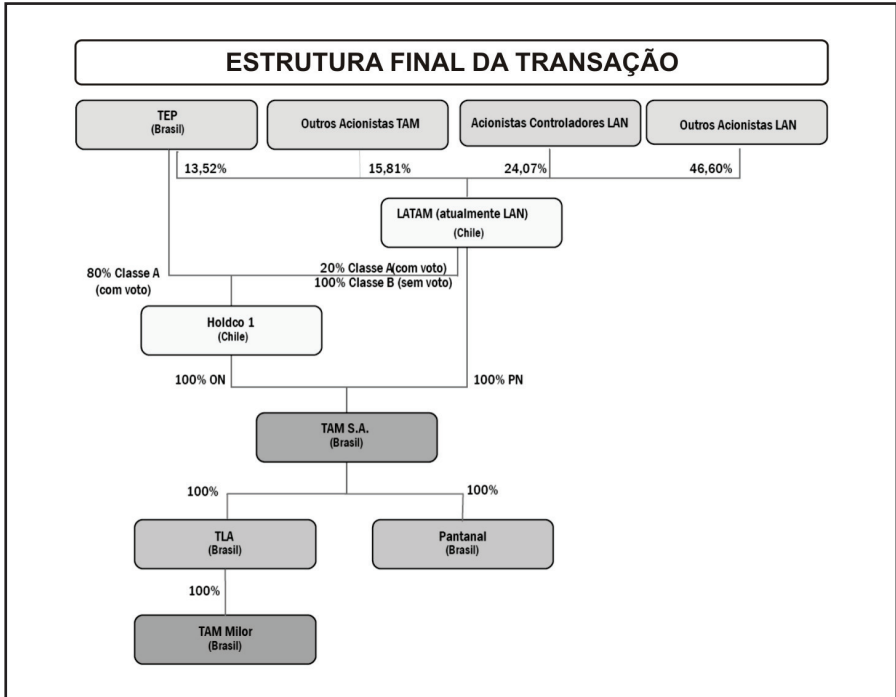


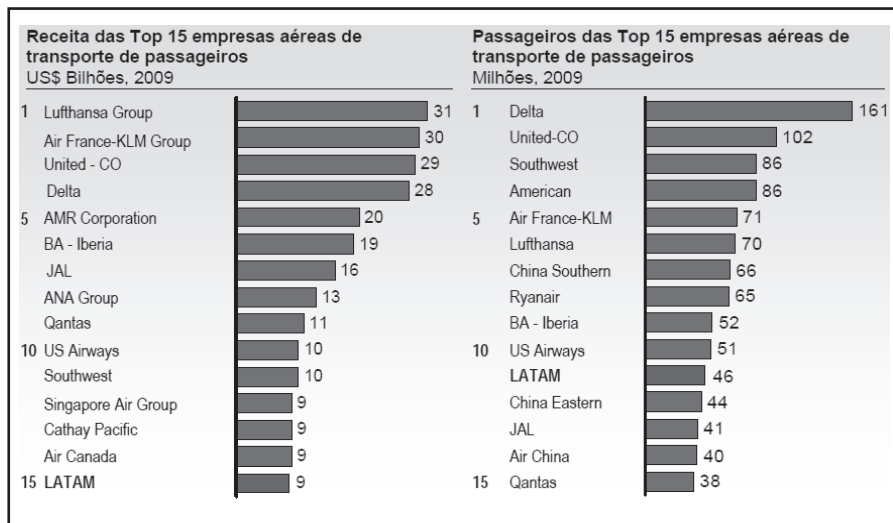
Figura 1 – Estrutura LATAM 2010.

Fonte: Relatórios corporativos para LAN e TAM, Airline Business, 2010.

A sede da LAN continuou em Santiago, bem como a sede da TAM em São Paulo. Os certificados operacionais e as marcas de ambas as empresas foram mantidos (LATAM, 2010).

## Discussão

Os estudos de estratégia identificam um componente contingencial constitutivo em suas análises, encontrados desde os estudos de Chandler (1962), o qual define que a estrutura da organização deve corresponder à sua estratégia, até os trabalhos da perspectiva de escolha estratégica, nos quais a estrutura é determinada por suas contingências operacionais (CHILD, 1972).



**Gráfico I** – TOP 15 das Empresas aéreas com maior número de passageiros transportados.

**Fonte:** Relatórios corporativos para LAN e TAM, Airline Business, 2010.

Alguns dos entrevistados pelos autores do presente artigo afirmaram que as iniciativas tomadas pelos articuladores da fusão, em manter no corpo diretivo da nova empresa, a LATAM, membros das duas empresas fusionadas, foi primordial para que a nova estrutura correspondesse à estratégia, a qual visa um posicionamento de liderança no mercado latino americano.

Essa característica contingencial também pode ser encontrada nos estudos de formação estratégica (MINTZBERG, 1978; 1993), pois estes apresentam uma relação ordenada entre determinadas características das organizações e o tipo de formação estratégica que se encaixa a cada uma delas.

Esse tipo de definição é um reflexo da estrutura flexível da empresa que, pelas análises da perspectiva contingencial é coerente com:

- ▶ A turbulência de seu ambiente, que apresenta ciclos irregulares de investimento em infraestrutura (LAWRENCE; LORSCH, 1973);
- ▶ A consequente incerteza em seus negócios (BURNS; STALKER, 1961);
- ▶ A característica customizada dos serviços prestados pela empresa que são flexíveis para atender às necessidades do cliente; e
- ▶ O emprego de tecnologias de ponta (WOODWARD, 1977).

A definição sobre planejamento estratégico e como ele deve ser desempenhado está em constante construção e disputa, sendo, portanto, uma definição que emerge eminentemente de sua estruturação na interação dos agentes com as estruturas, sofrendo alterações pela recursividade entre estas instâncias, na prática do planejamento estratégico (VARADARAJAN, 1985).

Verificou-se, no presente estudo de caso, que de forma clara não há uma aversão dos profissionais em relação à fusão das empresas, ao contrário entendem ser uma oportunidade de crescimento profissional. Partindo dessa análise pode-se concluir que as empresas fusionadas apresentaram grande sinergia desde o alto escalão até os níveis operacionais, sendo tomados cuidados para que todos os processos pertinentes à fusão sejam divulgados nos diversos níveis hierárquicos das empresas LAN e TAM.

Alógica dominante foi influenciada pelo foco de ambas as empresas, ou seja, o foco na qualidade dos serviços, cujos fatores críticos são a eficiência na operação e o controle de custos. Essa lógica dominante dá suporte às competências de gestão de qualidade de serviço e eficiência operacional, orientando todas as atividades da empresa.

A inovação do modelo de negócios surge da articulação entre recursos que foram agrupados como frota padrão, forma comercial e rotas e manutenções otimizadas. Esses grupos articulados de recursos são orientados pela cultura de qualidade de serviços suportada por sistemas

de informação, capacitação dos funcionários e gestão participativa. Essa combinação de recursos permitiu a fusão da LAN com a TAM em um mercado consolidado e dominado por grandes empresas. Com a relação aos indicadores do setor, a LATAM será o grupo global da América Latina que criará linhas aéreas de nível mundial.

Os benefícios esperados desta fusão são melhores oportunidades de carreira para os funcionários, aceleração do crescimento com mais de 200 pedidos de compra de novas aeronaves, o tamanho e a diversidade da nova companhia aérea promoverão estabilidade financeira, sinergias de aproximadamente 400 milhões de dólares ao ano, sendo que grande parte destas, serão capturadas em proporções iguais entre alinhamento das malhas de passageiros, crescimento da malha de transporte de carga e redução de custo.

Ainda de acordo os entrevistados, para que tais benefícios sejam alcançados, o corpo diretivo da LATAM vem tomando importantes decisões estratégicas, tais como focar na sinergia entre a LAN e a TAM, de modo com que os funcionários ajam de forma cooperativa e colaborativa. Sendo assim, o ambiente formado dentro das duas empresas é de união em busca de futuro promissor, no qual todos terão melhores e maiores oportunidades de carreira.

O modo como a fusão tem sido direcionada, para que não seja vista como ameaçadora e sim uma grande oportunidade, é essencial para que o planejamento estratégico seja eficiente, eficaz e obtenha sucesso no que diz respeito aos lucros da nova empresa, LATAM.

## **Conclusão**

Os resultados deste estudo de caso mostram que as empresas fusionadas apresentaram grande sinergia desde o alto escalão até os níveis hierárquicos mais baixos, sendo tomados cuidados para que todos os processos pertinentes à fusão fossem divulgados tanto aos funcionários quanto aos acionistas das empresas LAN e TAM.

Foi escolhida a metodologia de estudo de caso por realizar uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real e com as condições contextuais altamente pertinentes ao fenômeno estudado.

Para completar a análise sobre o entendimento da fusão da LATAM como um posicionamento estratégico foram utilizadas três fontes de informação, sendo elas: documentação, registro em arquivos e entrevistas. As fontes secundárias utilizadas foram os arquivos eletrônicos de banco de dados e jornais.

Também foram consultadas fontes próprias da empresa, como arquivo, documentos internos, informações institucionais e relatórios externos.

Outras fontes utilizadas foram as entrevistas que ocorreram entre outubro e novembro de 2010, com 12 pessoas, sendo 2 especialistas do setor e 10 funcionários da empresa estudada.

Os fatores críticos de sucesso apontados pelos entrevistados foram: a eficiência na operação e o controle de custos. Essa lógica dominante deu suporte às competências de gestão de qualidade de serviço e eficiência operacional, orientando todas as atividades da empresa.

A LATAM foi criada com o objetivo de tornar-se líder latino americana, com grandes benefícios estratégicos e econômicos para funcionários, clientes e acionistas.

Esse posicionamento estratégico tornará a empresa uma das companhias aéreas mais valiosas do mundo, com ativos e posições de mercado complementares que contribuem para uma posição competitiva mais forte, atingindo mais de 115 destinos no primeiro momento.

Dentre os principais benefícios esperados desta fusão estão melhores oportunidades de carreira para os funcionários e aceleração do crescimento da empresa através da compra de mais de 200 novas aeronaves.

Depois de todas as análises feitas pelos autores, juntamente com todos os dados estudados, levando em consideração de o setor aéreo ser extremamente suscetível às pressões, além de complexo e consolidado, uma vez que é diretamente atingido por políticas governamentais e pelas variações do produto interno bruto, do dólar e do preço dos combustíveis, pode-se concluir que as empresas fusionadas apresentaram grande sinergia desde o alto escalão até os níveis operacionais, sendo tomados cuidados para que todos os processos pertinentes à fusão sejam divulgados nos diversos níveis hierárquicos das empresas LAN e TAM.

Tal fato foi apontado por todos os entrevistados como ponto-chave para o alcance dos objetivos elencados no planejamento estratégico da LATAM.

Portanto, de acordo com os entrevistados, a fusão pode trazer a LAN e a TAM um posicionamento estratégico tanto no mercado latino americano quanto no mercado internacional.

Neste artigo o objetivo proposto foi parcialmente atingido, uma vez que a principal limitação deste estudo está na escolha do método de amostragem, amostra não probabilística por conveniência, que não permite generalizações para o todo do universo.

Um próximo estudo poderia focar nas opiniões dos escalões operacionais (comissários de bordo, atendentes, mecânicos etc.), uma vez que somente foram entrevistados gestores. Ou poderiam ser estudadas outras fusões entre empresas brasileiras do setor aéreo.

## Referências

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br>>. Acesso em: 30 nov. 2010.

AWAD, Jorge. A fusão LAN e TAM. *Jornal O Globo*. Disponível em: <<http://www.oglobo.globo.com>>. Acesso em: 30 nov. 2010.

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

BLOOMBERG. *Business & financial news: breaking news headlines*. Disponível em: <<http://www.bloomberg.br>>. Acesso em: 30 nov. 2010.

BREALEY, R.; MYERS, S. *Principles of corporate finance*. New York: McGraw-Hill, 1996.

BURNS, T.; STALKER, G. M. *The management of innovation*. London: Tavistock, 1961.

CHANDLER, A. *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHILD, J. Organization structure and strategies of control: a replication of the Aston study *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 17, n. 8. p. 163-177, 1972.

DOGANIS, R. *The economics of international airlines*. London: Routledge. 1991.

ECONOMÁTICA. Disponível em: <<http://www.economica.com>>. Acesso em: 30 nov. 2010.

EISENHARDT, K. M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of management Journal*, Briarcliff, v. 12, p. 543-576 1989.

HILL, C. L. *International business: competing in the global marketplace*. Illinois: Irwin 1991.

KLOECKNER, G. O. Fusões e aquisições: motivos e evidência empírica. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n. 1, jan./mar. p. 42-58, 1994.

LAN Airlines. Disponível em: <<http://www.lan.com>>. Acesso em: 30 nov. 2010.

LATAM. *LAN and TAM announce intention to combine*. Disponível em: <<http://www.latamairlines.com>>. Acesso em: 30 nov. 2010.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis: Vozes, 1973.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). *Advances in strategic management*. Greenwich, CT: Jay Press, 1988. v. 5. p.1-67.

PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RIES, Al; TROUT, Jack *Posicionamento, como a mídia faz sua cabeça*. São Paulo: Pioneira, 1987.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. *Administração financeira: corporate finance*. São Paulo: Atlas, 1995.

SHARP, B. Competitive marketing strategy: porter revisited. *Marketing Intelligence & Planning*, London, v. 9, n. 1, p. 4-10, 1991.

TAM registra sociedade com LAN para concretizar fusão entre companhias. *EXAME. com*. Disponível em: <<http://www.exame.abril.com.br>> Acesso em: 30 nov. 2010.

VARADARAJAN, P. R. A two-factor classification of competitive strategy variables. *Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 6, p. 357-375, 1985.

WOODWARD, J. *Organização industrial: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1977.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2001.

**Recebido em:** 10/09/2010.

**Aprovado em:** 15/03/2011.