AVALIAÇÃO DA POSTURA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO DA GOL LINHAS AÉREAS

Amanda Fátima Barreto dos Reis

MONOGRAFIA SUBMETIDA À COORDENAÇÃO DE CURSO DE ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA PRODUÇÃO.

Aprovada por:

_____

Prof. Rodrigo Martins Brum

_____

Profa. Maria de Fátima Bianco Corrêa

_____

Profa. Eliane da Silva Christo, D.Sc.

JUIZ DE FORA, MG - BRASIL
DEZEMBRO DE 2007

REIS, AMANDA FÁTIMA BARRETO
Avaliação da Postura Estratégica Organizacional – Um Estudo de Caso da Gol Linhas Aéreas [Minas Gerais] 2007
X, 42 p. 29,7 cm (Faculdade de Engenharia, Engenharia de Produção, 2007)
Monografia - Universidade Federal de Juiz De Fora, Departamento de engenharia de Produção, UFJF
1. Estratégia Competitiva
I. EPD/UFJF II. Título (série)

# DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, à minha família e, em especial, ao meu marido por todo amor, paciência, confiança e incentivo. Obrigada por estarem comigo nesta caminhada.

# AGRADECIMENTO

Agradeço aos meus orientadores pelo apoio e por me ajudarem na realização desta monografia.

Resumo da monografia apresentada à Coordenação de Curso de Engenharia de Produção como parte dos requisitos necessários para a graduação em Engenharia de Produção.

AVALIAÇÃO DA POSTURA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO DA GOL LINHAS AÉREAS

Amanda Fátima Barreto dos Reis

Dezembro/2007

Orientador: Rodrigo Martins Brum
Co-orientadora: Maria de Fátima Bianco Corrêa

Curso: Engenharia de Produção

O presente trabalho tem como finalidade abordar as principais ferramentas desenvolvidas para a implementação e avaliação de estratégias, visando assegurar a sobrevivência das organizações e construir seu futuro com o intuito de melhor posicioná-la e projetá-la num mercado onde a competitividade cresce a cada dia. A análise estratégica é orientada sobre a interação entre a estrutura e o meio envolvente, assim como a adequação da empresa aos aspectos competitivos do negócio. A evolução das ferramentas dá-se de acordo com as mudanças que ocorrem não só nas organizações, mas também em todo o ambiente no qual está inserida. O cenário de intensa competitividade pelo qual vem passando as empresas do mundo inteiro, reflexo do rápido processo de desenvolvimento tecnológico de produtos, processos e serviços aliado à integração dos mercados mundiais, vem ocasionando profundas modificações nos sistemas de manufatura e no mercado de prestação de serviços. Neste contexto, a busca pela vantagem competitiva assume um importante papel estratégico junto ao objetivo geral das organizações. A avaliação da postura estratégica organizacional é assunto discutido por vários autores. Na literatura encontram-se diversos registros sobre métodos desenvolvidos com tal objetivo.

O presente trabalho aborda uma situação real, na qual a GOL Linhas Aéreas utilizou-se de estratégias competitivas para emergir do hostil mercado aéreo e se tornar o maior fenômeno da história recente do capitalismo brasileiro.

Abstract of monograph presented to Department of Production Engineering as a partial fulfillment of the requirements for the undergraduate degree.

VALUATION OF ORGANIZATIONAL STRATEGY OF POSTURE:
A CASE STUDY FROM GOL AIRLINES

Amanda Fátima Barreto dos Reis

December/2007

Advisors: Rodrigo Martins Brum
Maria de Fátima Bianco Corrêa

Department: Production Engineering

This essay has the arm of showing the main tools developed for the implementation and valuation of the strategies to secure the surviving of the organizations and build their future with the objective of a better position and project in a market where the competitivity grows each day. The strategic analysis is orientated by the combination between the structure and the envolving enviroument, as will as the adequation of the company with the competitive aspects of the business. The evolution of this tools is accordingly with the changes that happen not only in the organizations, but also in all environment in which is inserted. The canary of intensive competitivity that the companies all over the world are going through, reflex of the fast technological developing process of the products, processes and services allied to the in the manufacturing systems and excecuting services market. In this context the searching for the competitive advantage assumes an important strategic product together with the general objective of the organizations.

The valuation of the organizational strategic of the organizational strategic is an issue discussed by several authors. There are in the literature several registers about the methods developed with such objective.

The present essay shows a real situation in which Gol airlines used competitive strategies to come out from the hostile air market and become the biggest fenomenon in recent history of the Brazilian capitalism.

**SUMÁRIO**

FICHA CATALOGRÁFICA..... ii
DEDICATÓRIA..... iii
AGRADECIMENTO..... iv
RESUMO..... v
ABSTRACT..... vi
LISTA DE FIGURAS ..... ix
LISTA DE TABELAS ..... x
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO..... 11
1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS..... 11
1.2. OBJETIVOS ..... 12
1.3. JUSTIFICATIVAS..... 12
1.4. ESCOPO DO TRABALHO..... 12
1.5. METODOLOGIA..... 13
CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA..... 14
2.1. ESTRATÉGIA COMPETITIVA..... 14
2.2. EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO..... 15
2.3. ESTRATÉGIA GENÉRICA DE COMPETIÇÃO..... 18
2.3.1 Estratégia Liderança no custo total..... 19
2.3.2 Estratégia de Diferenciação..... 19
2.3.3 Estratégia de Enfoque..... 19
2.4. ESTRATÉGIA DE MARKETING..... 20
2.5. FUSÕES E AQUISIÇÕES..... 21
2.6. CONSEGUINDO A VANTAGEM COMPETITIVA..... 21
2.7. A MATRIZ SWOT E A AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA..... 21
2.8. APLICAÇÃO DE OUTRAS FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS..... 23
2.8.1. Matriz de Crescimento Boston Consulting Group ..... 23
2.8.2. Curva de Experiência..... 24
2.8.3. Curva do Ciclo de Vida..... 25
2.9 AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA..... 27
2.9.1. Balanced Scorecard..... 27
CAPÍTULO III – HISTÓRICO E APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS À GOL..... 28
3.1. HISTÓRIA E DESCRIÇÃO DA GOL..... 28
3.1.1. Estrutura de Negócio..... 29
3.1.2. Marketing de Sucesso..... 31

3.1.3. Estratégia Low-Cost, Low-Fare..... 31
3.1.4. Avanço Tecnológico…… 32
3.2. APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS AO CASO GOL..... 35
3.2.1. Estratégia Genérica de PORTER: Custo mais baixo..... 35
3.2.1.1. Liderança de Custo..... 35
3.2.1.2. Enfoque no Custo..... 37
3.2.2. Aplicação da Estratégia de Marketing..... 37
3.2.3. Aquisição..... 38
CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO..... 40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 41

# LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os quatro Ps do Mix de marketing..... 20
Figura 2 – Matriz Boston Gonsulting Group..... 24
Figura 3 – Curva de Experiência..... 25
Figura 4 – Volume acumulado de produção e redução do custo direto..... 25
Figura 5 – Curva do Ciclo de Vida..... 26
Figura 6 – Matriz BCG e o ciclo de vida da organização..... 26
Figura 7 - Esquema de inter-relação do BSC..... 27
Figura 8 - Os quatro Ps do mix de marketing da GOL..... 38

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Conquistas da Visão Estratégica..... 17
Tabela 2 – As estratégias competitivas..... 19
Tabela 3 – Matriz SWOT..... 22
Tabela 4 – Postura Estratégica através da SWOT..... 22
Tabela 5 – Três momentos marcantes da história da GOL..... 29
Tabela 6 – Comparação de preços das passagens aéreas GOL x TAM..... 36
Tabela 7 – O que a GOL ganha com a Varig..... 38
Tabela 8 – Principais indicadores da GOL..... 39

# CAPÍTULO I
# INTRODUÇÃO

## 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O mundo passa por diversas transformações, apresentando um comportamento dinâmico marcado por extrema obsolescência e extrema competição. No caso particular do Brasil, esta dinâmica é estimulada pelo processo de globalização. Neste contexto, a competitividade organizacional é primordial para a sobrevivência do mercado atual. É fundamental que o planejamento organizacional seja realizado dentro de um processo contínuo de preparação para o futuro. Torna-se imprescindível avaliar, no planejamento estratégico, o comportamento das organizações frente às forças competitivas do mercado.

Segundo PORTER (1989), a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, uma arena fundamental onde ocorre a concorrência. Ela visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Para que haja uma administração estratégica eficaz os administradores necessitam de instrumentos para guiá-los no processo de formulação estratégica. No momento de fazer todo um mapeamento da situação da organização, tanto interna como externamente, os administradores contam com inúmeras ferramentas que permitem a otimização de todo o processo.

A indústria brasileira de transporte aéreo vem passando por grandes mudanças estruturais desde a década de 90. A eliminação das barreiras à entrada de novas companhias e a desregulamentação iniciada no início da década e que teve um novo impulso em 1997, segundo COELHO (2002), criaram uma nova perspectiva de competição para as empresas existentes, obrigando-as a uma grande mudança em sua forma de posicionamento nesse tipo de mercado.

MELLO (2001) afirma que o mercado competitivo induziu que a gestão das empresas passasse de uma visão puramente operacional para uma visão de negócios. Nessa nova visão definem-se as rotas com base na demanda por vôos, e só então verifica-se o impacto operacional dessa definição, de forma a definir-se a malha efetiva da empresa. A grande desvalorização cambial ocorrida em 1999 revelou a ineficiência de algumas companhias em operar em mercado livre, haja vista os resultados financeiros apresentados naquela ocasião. Até o início da desregulamentação, o mercado aéreo brasileiro era claramente dividido em companhias internacionais, nacionais e regionais, estas com área geográfica de atuação

bem definida, limitando muito a concorrência entre elas. Atualmente, foram eliminadas várias das barreiras à concorrência e a divisão desses grupos não é bem definida.

Nos anos de 1998, 1999 e 2000, as companhias Tam, Transbrasil (na época com uma frota de Boeings 737 e 767), Varig (MD11, Boeings 767, 737 e, mais recentemente, 777) e Vasp (A300, Boeings 737-200, e apenas um 737-300) eram consideradas as grandes companhias nacionais e que operavam, igualmente, em rotas internacionais. Devido a sucessivas crises, a VASP deixou de operar vôos internacionais e, mais recentemente, a Transbrasil suspendeu todas as suas operações. Outras companhias então surgiram, sendo a GOL a principal delas. Surgida em janeiro de 2001, com o forte conceito de *low-fare* e que está em rápido crescimento. Opera uma frota composta principalmente de Boeings 737-700, embora, recentemente, tenha incorporado alguns Boeings 737-800. (MELLO, 2001)

Segundo MELLO (2001), na nova conjuntura de mercado extremamente competitivo, torna-se necessário buscar simultaneamente a eficiência operacional e um bom planejamento financeiro, visto que ambos mostram-se responsáveis pela maioria dos custos de operação desse mercado de grandes receitas, mas baixa rentabilidade.

## 1.2 OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é analisar, com base na revisão teórica e nos conceitos estudados, as estratégias da empresa GOL Linhas Aéreas em relação às outras companhias, visando ao novo público alvo e conquistando grandes fatias do mercado.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A elaboração deste trabalho justifica-se pelo grande interesse no assunto de estratégias organizacionais e pela oportunidade de estudar a trajetória de sucesso da GOL Linhas Aéreas que usou de diferenciais competitivos para buscar novo público e conquistar grande parcela do mercado.

Portanto, vista a importância da utilização das estratégias competitivas para garantia da sobrevivência no mercado, o tema mostrou-se importante, de grande aplicabilidade no ambiente das empresas e condizente ao estudo acadêmico de Planejamento Estratégico.

## 1.4 ESCOPO DO TRABALHO

Este trabalho tem por objetivo realizar um Estudo de Caso sobre a Companhia Aérea GOL, analisando a sua Gestão empresarial no que tange ao Planejamento Estratégico adotado para a obtenção de vantagens competitivas, verificando dentre todas as estratégias

abordadas pela revisão bibliográfica deste estudo, aquelas que estão sendo aplicadas pela GOL.

O tipo de estudo selecionado para este trabalho foi o estudo de caso, tendo em vista a análise de uma experiência que utiliza o modelo em questão, aplicado no conjunto de políticas de seu planejamento estratégico. A análise será concentrada no modelo genérico de PORTER (1991).

Através da revisão de literatura e dados de companhias aéreas, a GOL foi escolhida como empresa base para o estudo de caso pelo fato de ser uma empresa criada com a proposta de inovar o modelo de negócios do mercado aéreo brasileiro, diferindo do tradicional modelo de aviação doméstica nacional.

## 1.5 METODOLOGIA

A metodologia iniciou-se com a revisão de literatura baseada principalmente nos conceitos de PORTER (1991), de BETHLEM (2004), de MOTTA (1991) e outros autores, quanto à questão de estratégias e vantagem competitiva de fundamental importância para o estudo de caso da GOL linhas aéreas.

Concomitante à revisão bibliográfica, foi feita uma abrangente pesquisa sobre a GOL Linhas Aéreas em revistas, jornais, Internet e televisão com intuito de atualizar as informações contidas neste trabalho.

Em seguida, foi elaborado o estudo de caso com base nas informações coletadas e na revisão da literatura.

As ferramentas principais para elaboração do trabalho foram o Word, pesquisa na Internet e bibliotecas.

# CAPÍTULO II
# REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

## 2.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

O termo "estratégia competitiva" se refere a como uma empresa decide competir em um mercado em resposta às estratégias e posições de seus competidores de modo a ganhar uma vantagem competitiva sustentável. (WIKIPÉDIA, 2007)

Segundo GHEMAWAT (2000), “estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significava um magistrado ou comandante militar”. O conceito de estratégia, a princípio utilizado apenas por organizações militares, foi posteriormente apropriado pelo ambiente de negócios, estando o seu desenvolvimento relacionado com o ritmo das transformações na sociedade em geral e no mundo empresarial em particular.

Segundo NAKAMURA (1997), “o pensamento estratégico empresarial, por meio de sua face mais moderna, a competitividade, revela-nos a influência da visão militar relativa ao assunto. A competitividade diz respeito a um estado de guerra entre as empresas e como cada uma delas concentra seus exércitos (recursos) para o ataque ao inimigo (concorrente)”.

Muito se fala sobre estratégia e sobre seu papel fundamental na sobrevivência de uma organização. O que muitos não admitem é que o conceito de estratégia, a sua finalidade e seu entendimento nem sempre estão claros.

Se houvesse um entendimento único a respeito do que é estratégia, as coisas ficariam mais simples, no entanto, tanto em termos de nomenclatura quanto em termos de conceito, diferentes autores têm tanto similaridades quanto diferenças.

PORTER (1986) afirma que, quer seja de forma implícita, quer seja de forma explícita, todas as organizações possuem uma estratégia. O autor estuda a estratégia competitiva, que conceitua como sendo o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, bem como as políticas e metas necessárias para alcançar seus objetivos. A estratégia competitiva é “uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais está buscando chegar lá.”

Partindo deste pressuposto, PORTER (1989) se destaca como um dos mais relevantes autores da escola do posicionamento, que busca a obtenção e defensibilidade de uma posição rentável dentro de uma determinada indústria ou formas de influenciar esta indústria a favor da organização.

## 2.2 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Ao longo dos anos, várias idéias oriundas da esfera da estratégia militar acabaram fornecendo as bases para compor a atual estratégia empresarial. Grande parte deste fenômeno se deve à associação da competitividade empresarial com um cenário de guerra.

A estratégia empresarial pode ser considerada como o conjunto de meios que a empresa emprega para atingir seus objetivos. Envolve as decisões que definem os produtos e serviços para certos clientes e mercados e, em concorrência, a posição em relação aos demais competidores.

Para MOTTA (1991), a evolução da estratégia empresarial pode ser vista de acordo com três épocas distintas.

A primeira fase engloba a década de 50, sendo apresentada pelo autor como o período da Formulação Estratégica. Nesta fase, o conceito de estratégia começou a ser empregado pela administração com o intuito de incutir nas empresas uma nova perspectiva de futuro, através do conhecimento de onde e como expandir a sua atuação e melhorar o seu desempenho. As empresas operavam em um ambiente estável e com um horizonte maior de previsibilidade de futuro. Para o autor, surgia assim, a aplicação da idéia de estratégia, ainda que limitada ao negócio da empresa, mas implantando a visão de maior escopo e mais longo prazo através de métodos analíticos.

A segunda fase compreende a década de 60, sendo denominada de período do Planejamento Estratégico (PE). Foi a época em que o conceito de estratégia se popularizou. O ambiente se mostra cada vez mais mutável, resultando numa diminuição da previsibilidade do futuro. Segundo MOTTA (1991), “as grandes organizações sentiram a necessidade de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerência, e manterem-se alertas para possíveis modificações futuras. Percebia-se que a visão de longo prazo, associada a objetivos específicos e à metodologia de estudos de tendência, já não mais servia às imposições de uma era de mudanças sociais e econômicas muito rápidas”.

Nesta fase, busca-se explorar ao máximo as dimensões racionais da gerência para dominar as ambigüidades que surgiram no ambiente. Em decorrência, instituem-se novos métodos analíticos e prospectivos de se definir futuros alternativos, não mais praticando isoladamente previsões por estudos de tendência, séries históricas e extrapolações estatísticas.

Segundo MOTTA (1991), “introduz-se a visão ampla da empresa, conforme a sua inserção no contexto social, econômico e político, e não mais limitado à natureza do negócio ou de objetivos específico: amplia-se o horizonte de tempo para ultrapassar os limites do impacto dos objetivos específicos e para visualizar a ação da organização em longo prazo. (...) Cria-se na gerência a idéia de planejamento e avaliação como dimensões contínuas e

sistemática de ações e reações a provocações ambientais e não mais como algo ocasional, rotativo e de periodicidade regular: anual, bianual, etc.”

A terceira fase denominada de período da Gerência Estratégica iniciou-se na década de 70. Ela retrata um esforço para implantar de maneira mais eficaz por toda organização, as idéias inauguradas no PE: o ato de planejar como um processo contínuo, marcado pela inovação e adaptação a um ambiente cada vez mais mutável.

MOTTA (1991) ressalta que, a partir dos anos 70, “as mudanças ambientais se acentuaram de tal forma que levaram à ineficácia das dimensões do PE, principalmente no que concerne às suas propostas racionais de análise antecipatória. Passou-se a enfatizar a importância do PE nas suas perspectivas de contínuo, sistemático e contigencial, aceitando-o mais como um processo emergente de um conjunto de decisões e ações que levem ao alcance dos objetivos organizacionais do que algo que antecede ao processo de implantação”.

O autor cita entre outros fatores que impediram o sucesso do PE, “a imagem de instrumento racional analítico, sofisticado, centralizado, restrito ao topo da organização, delegado a departamentos ou assessorais especializadas em planejamento com a função de fabricar planos e instituir sistemas de controle. (...) Pouco ou nada era feito no sentido de incorporar a visão estratégica de planejamento aos diversos níveis gerenciais, ou seja, instituir o processo contínuo e sistemático de tomada de decisão segundo alternativas de futuro, que vão sendo criadas a partir de adaptações administrativas em função de alterações ambientais.

A Gerência Estratégica recupera, restitui e reforça a idéia de globalidade na perspectiva organizacional. Amplia o pensamento estratégico para as áreas funcionais, ajudando assim, a eliminar ou diminuir:

- A visão segmentada e setorial na criação do futuro organizacional;
- A perspectiva inadequada de se ordenar níveis de estratégia por níveis hierárquicos administrativos;
- A ênfase burocrática no sistema de planejamento.

Na Tabela 1, encontram-se alguns resultados positivos que a visão estratégica forneceu ao longo destes três períodos.

Tabela 1 - Conquistas da Visão Estratégica

| | |
|---|---|
| Década de 50<br>(Formulação da Estratégia) | • Definição clara dos objetivos de ação<br>• Perspectiva mais ampla que o nível da tarefa (negócio)<br>• Horizontes de tempo, além do momento e do impacto imediato da ação<br>• Dirigentes como líderes e estrategistas |
| Década de 60<br>(O Planejamento Estratégico) | • Definição clara da missão sócio-econômica da organização<br>• Perspectivas mais ampla que o nível da organização<br>• Desenho de futuros alternativos<br>• Análise ambiental externa e interna<br>• Novas metodologias de aproximação do futuro<br>• Uso de instrumentos racionais e analíticos para a decisão e ação |
| A partir da década de 70<br>A Gerência Estratégica | • Reforço da perspectiva de globalidade implícita na visão estratégica<br>• Avanço da visão estratégica para áreas funcionais<br>• Acentuação da perspectiva não-burocrática e descentralizada do planejamento<br>• Perspectiva não-hierárquica e não-segmentada das dimensões estratégicas da organização<br>• Reforço na ênfase na capacidade gerencial dos dirigentes |

Adaptado de MOTTA (1991)

No início da década de 80 surgiu a quarta fase, A Escola da Administração Estratégica.

Segundo LOBATO (2003), o advento dessa escola deixou em segundo plano grande parte da literatura existente. Embora aceitasse a maioria das premissas desenvolvidas anteriormente, essa escola trouxe uma novidade: mostrou que a implementação das estratégias era tão importante quanto a sua formulação e, ao estudar-lhes o conteúdo, destacou o lado prescritivo do pensamento estratégico. Essa escola também considera que a essência da formulação de uma estratégia é relacionar a empresa ao seu meio ambiente. Tal escola manteve apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva para as organizações: baixo custo ou diferenciação. Essas vantagens, combinadas com o escopo de

uma determinada empresa, foram identificadas por PORTER (1991) como as três estratégias genéricas de competição: diferenciação, custo mínimo e foco.

A escola da administração estratégica conseguiu criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas para ajustar a estratégia genérica às condições vigentes no ambiente de negócios. (LOBATO, 2003)

## 2.3 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE COMPETIÇÃO

Para PORTER (1986), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu ambiente. A meta é encontrar uma posição no setor em que a empresa possa melhor defender-se das forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

O modelo desenvolvido por ele apresenta uma metodologia analítica visando auxiliar a organização a:

- Analisar o setor como um todo e prever sua evolução;
- Conhecer a concorrência e sua própria posição no setor, para saber onde competir;
- Formular uma estratégia competitiva para o ramo de negócios, ou seja, saber como competir.

Segundo PORTER (1986), saber onde e como competir são as duas questões cruciais para a formulação da estratégia competitiva. Para responder a essas questões, a organização pode desenvolver dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custo ou diferenciação. Esses tipos básicos podem ser combinados com o enfoque das operações da organização, para formar as três estratégias genéricas de competição visando alcançar um desempenho acima da média do setor.

Assim, as organizações que desejam obter vantagens competitivas devem escolher uma das alternativas de estratégias genéricas de competição existentes. Ser tudo para todos é o melhor caminho para um desempenho inferior e abaixo da média do setor.

Para PORTER (1991), “a base fundamental do desempenho acima da média em longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. (...) Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que a empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação.”

O conceito de estratégias genéricas se baseia em que a vantagem competitiva é o núcleo de qualquer estratégia, e que para obter vantagem competitiva a empresa terá que fazer uma escolha.

Se o escopo de atuação for restrito, focado em segmentos do mercado, pode-se dizer que os dois tipos básicos de vantagem competitiva apresentam mais duas variantes: estratégia baseada no enfoque em custos e a estratégia baseada no enfoque diferenciação. Essa variação é representada na Tabela 2.

Tabela 2 – As Estratégias Competitivas

| | | VANTAGEM COMPETITIVA | |
|---|---|---|---|
| | | CUSTO MAIS BAIXO | DIFERENCIAÇÃO |
| ESCOPO COMPETITIVO | ALVO AMPLO | 1.LIDERANÇA DE CUSTO | 2.DIFERENCIAÇÃO |
| | ALVO ESTREITO | 3.A ENFOQUE NO CUSTO | 3.B ENFOQUE NA DIFERENCIAÇÃO |

Fonte: PORTER (1991)

### 2.3.1. Estratégias de Liderança no Custo Total

Segundo (LOBATO, 2003), visam alcançar a liderança no custo total, concentrando-se num alvo estratégico e obtendo vantagem competitiva na posição de baixo custo.

Ao conseguir a vantagem em custo, a empresa se aproveitará da vantagem em relação aos seus concorrentes, seja pela venda a preços inferiores aos dos concorrentes, conseguindo assim, aumentar a participação no mercado ou, pela maior margem conseguida ao manter os preços de mercado.

### 2.3.2. Estratégias de Diferenciação

Procuram fornecer características, que, além de muito difíceis de serem copiadas, criam valores para os clientes, fazendo com que estes escolham os serviços/produtos da empresa em relação aos fornecidos pelos concorrentes.

### 2.3.3. Estratégias de Enfoque

Esta estratégia tem como objetivo focar sua atenção em um determinado mercado, em um determinado tipo de cliente ou em uma determinada linha de produtos. Parte do princípio que a organização será capaz de atender seu alvo estratégico de forma mais eficaz que os concorrentes, tanto na liderança do custo total quanto na diferenciação.

As três estratégias genéricas – liderança no custo total, diferenciação e enfoque – são maneiras criadas para enfrentar as forças competitivas e irão requerer formas diferentes de liderança nas organizações.

## 2.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Consubstanciadas no *mix* de marketing – preço, praça, produto e promoção --, tais estratégias são importantes para criar e reforçar o relacionamento da organização com seus clientes. O *mix* de marketing tem que emanar do público-alvo. É preciso considerar primeiramente as questões relacionadas à escolha do público e do mercado-alvo – o processo de segmentação – e só então a formulação de estratégias voltadas para o *mix* de marketing. Nessas estratégias também se abordam aspectos como fidelização de clientes, atendimento pós-venda e posicionamento de marca, todos eles relacionados ao detalhamento do *mix* de marketing. (LOBATO, 2003)

A figura a seguir mostra as ferramentas específicas de marketing sob cada P.

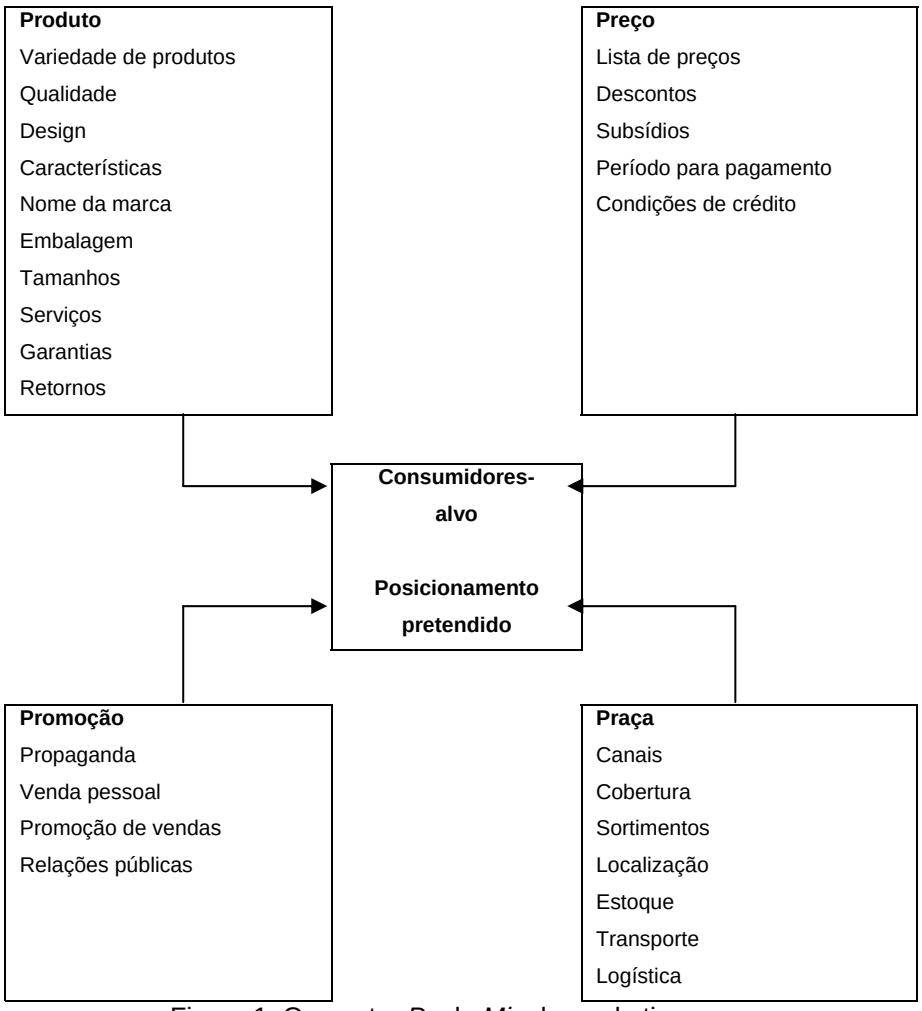


Figura 1: Os quatro *Ps* do *Mix* de marketing

Fonte: adaptado KOTLER (1998)

## 2.5 FUSÕES E AQUISIÇÕES

Segundo TORRES (2001), a fusão é a operação em que duas empresas se juntam para formar uma terceira com um novo nome. Aquisição é a compra de uma empresa por outra. Ambas são opções estratégicas muito utilizadas quando as parceiras não trazem as vantagens desejadas, a nova empresa pode ter operações mais integradas e dão mais autonomia que as alianças. Os principais benefícios das fusões e aquisições são passar a ter capacitações melhores, linha mais abrangente de produtos, maior cobertura geográfica, mais recursos financeiros, oportunidades de reduzir custos, reduzir lacunas tecnológicas, aumentar a capacidade de lançamentos de novos produtos. A aquisição é classificada como horizontal quando duas firmas pertencentes a um mesmo segmento da indústria decidem juntar-se ou quando adquire a outra formando uma empresa maior.

## 2.6 CONSEGUINDO A VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo TORRES (2001), a questão fundamental é ser uma organização mais competente e criar um modelo competitivo para superar os rivais. Essa resposta é um tanto simples para um mundo dinâmico e de mudanças constantes, onde muitas idéias afloram devido às pressões. Então, para que um negócio ganhe vantagem competitiva é necessário que consiga um desempenho superior. Para alcançá-lo, deve ter uma estratégia adequada. Esta estratégia está ligada a dois fatores: objetivos coerentes e à compreensão do negócio a que se dedica.

Para entender o setor a que se dedica, a empresa deve compreender a estrutura deste setor. Conhecendo o negócio e o próprio desempenho, é preciso saber como atingir um retorno sobre o investimento superior ao do ramo em que está inserida. Para conseguí-lo, tradicionalmente, ou pode cobrar um preço mais alto ou trabalhar com um custo inferior ao da concorrência. De uma ou outra maneira, é que se vai atingir a vantagem competitiva.

Já o custo mais baixo depende da eficiência inerente de como concebeu sua própria capacidade de fazer negócios. A partir daqui, a empresa precisa desagregar o valor global dos lucros para entender as opções dos dirigentes de como a empresa deve competir. As atividades são as peças com as quais as empresas do setor criam produto de valor para os compradores.

A empresa nada mais é que um conjunto de atividades. Uma atividade é algo que a empresa faz ao competir. Logo, deve desmembrar as atividades, pois o gerenciamento competitivo não vem da empresa como um todo, mas das atividades individuais que as empresas são capazes de desempenhar, seja cobrando mais caro pela forma diferenciada

que atua, ou pela forma eficiente que trabalha gerando um custo mais baixo. Assim, a vantagem competitiva está nas atividades que a empresa executa.

## 2.7 A MATRIZ SWOT E A AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

A análise de SWOT recebeu este nome devido à terminologia em inglês de forças (strength), fraquezas (weakness), oportunidades (opportunity) e ameaças (threat).

A análise organizacional deve começar por identificar os seus pontos fortes e os pontos fracos através de uma sondagem ambiental externa. A organização deve estar atenta para “avaliar o que descobriu a partir de sua sondagem ambiental em termos das oportunidades que a organização pode explorar e das ameaças por ela enfrentadas”. (JACKSON e DUTTON, *apud* ROBBIN, 2000)

Para a análise do ambiente interno a organização, deverá levar em consideração suas forças e fragilidades. Ou seja, olhando para dentro da organização, tentando buscar o que ela tem de melhor (que poderá ser usado como uma vantagem competitiva perante os concorrentes) e o que ela tem de pior (que deverá ser o mais rápido possível corrigido ou alterado, para que não seja uma fraqueza pela qual a empresa possa ruir).

Tabela 3 : Matriz SWOT

| O que é | **Operações Presentes** | **Operações Futuras** |
|---|---|---|
| **Bom** | Pontos Fortes | Oportunidades |
| **Ruim** | Pontos Fracos | Ameaças |

Fonte: MONTANA E CHARNOV (1998)

Definir estratégias para manter pontos fortes, diminuir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e se mantendo afastado de ameaças, constituem os objetivos da SWOT. Havendo a predominância de pontos fortes ou fracos ou de oportunidades e ameaças, podem-se adotar estratégias que busquem a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização. A Tabela 4 relaciona estas estratégias.

Tabela 4: Posturas Estratégicas através da SWOT

| | | ANÁLISE INTERNA | |
|---|---|---|---|
| | | **Pontos Fracos** | **Pontos Fortes** |
| ANÁLISE EXTERNA | **Ameaças** | Sobrevivência | Manutenção |
| | **Oportunidades** | Crescimento | Desenvolvimento |

Fonte: OLIVEIRA (1999)

## 2.8. APLICAÇÃO DE OUTRAS FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

É preciso considerar que as ferramentas de análise estratégica foram criadas a partir de certas contingências, bem como muitas outras ferramentas administrativas. Desta forma, todas elas apresentam características distintas e, também, sofrem alterações e críticas em momentos futuros. Não se pode esquecer, no entanto, o contexto de surgimento para se mensurar a aplicabilidade de uma estratégia, nem tampouco crer que uma ferramenta será suficiente para reverter uma realidade organizacional ou sanar todos os problemas estratégicos. Ainda, as ferramentas estratégicas podem sofrer alterações simples ou mesmo reedições completas.

Essas ferramentas foram desenvolvidas para a implementação de estratégias visando assegurar a sobrevivência das organizações e construir seu futuro.

### 2.8.1. Matriz de Crescimento Boston Consulting Group (BCG)

Aproximadamente na década de 70 o *Boston Consulting Group* elaborou uma matriz que revolucionou o modo de fazer a elaboração da estratégia. Esta matriz foi extremamente difundida e ficou conhecida como a matriz BCG. Ela consiste em dois eixos de mensuração da participação relativa do mercado (x) em função da taxa de crescimento do mercado (y) (figura 2). Colocando-se os valores relativos aos eixos x e y, deverá ser observada a separação de quatro quadrantes que representarão as quatro possíveis combinações das variáveis entre si.

Ao primeiro quadrante dá-se o nome de ponto de interrogação e é considerado o ponto de partida de muitas organizações onde ela poderá mover-se para um outro

quadrante dependendo do tipo de estratégia que se adotar. No segundo quadrante, denominado como estrela, é onde se localizam os negócios que se tornaram pontos de interrogação bem sucedidos, caracterizados por ser um líder em um mercado em franco crescimento. No terceiro quadrante, encontram-se os negócios alimentadores de caixa (também conhecido como vaca leiteira) que produzem o caixa para a empresa, que em muitos casos o usará para investir em organizações ponto de interrogação. Por último, no quarto quadrante, têm-se os pesos, que são negócios com uma fraca participação em mercados de baixo crescimento. (CERTO, 1993)

Para cada organização que se encontra em um desses quadrantes tem-se uma estratégia diferente de atuação. Para aquelas presentes no primeiro quadrante, é interessante construir a participação no mercado. No segundo, tentar manter a participação do mercado. No terceiro tem-se a colheita, ou seja, colher os frutos do negócio. E no último quadrante o desinvestimento. (CERTO, 1993)

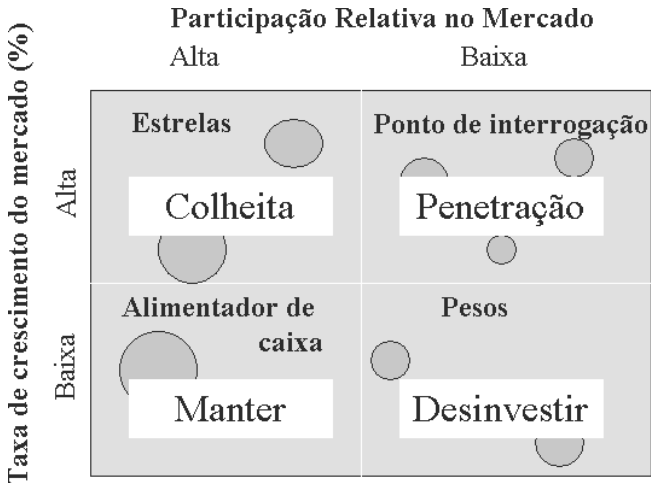


Figura 2: Matriz BCG

Fonte: CERTO (1993)

### 2.8.2 Curva de Experiência

Acredita-se que a origem desta ferramenta deu-se no principio do século XX, mas foi somente na década de 70 que seu uso foi difundido. A Boston Consulting Group classificou-a como uma ferramenta importante de análise estratégica de posicionamento, onde sua função é a de compreender a dinâmica dos custos numa atividade. Com o passar do tempo o volume de produção aumenta (acumulado) e os custos de fabricação tendem a se decrescerem. O custo de um produto, segundo os cálculos da curva de experiência, serve não só para demonstrar a acumulação de gastos diretos e indiretos, mas também serve como um indicador da habilidade da empresa para gerar os seus próprios recursos. O cálculo do custo dos produtos manufaturados é fundamental no cálculo do lucro em longo

prazo, não importando para qual empresa, ou em que tipo de mercado ela opera, o importante é sempre conseguir a habilidade de oferecer produtos a preços menores que os dos concorrentes. (MAZO, 2004)

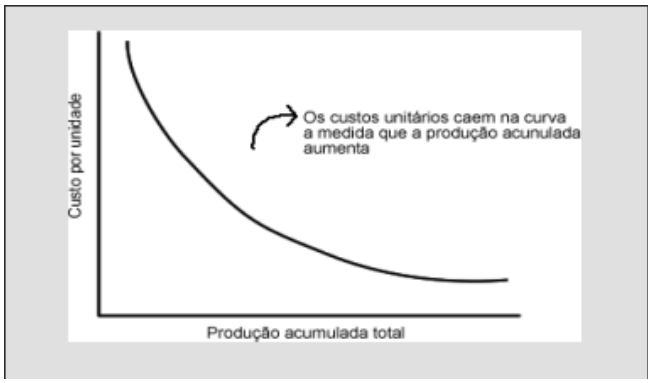


Figura 3: Curva de Experiência

Fonte: MAZO (2004)

O benefício entre o volume acumulado de produção (eixo horizontal) e a redução do custo direto (eixo vertical), para uma curva de experiência de 85% é uma reta de escala logaritmica.

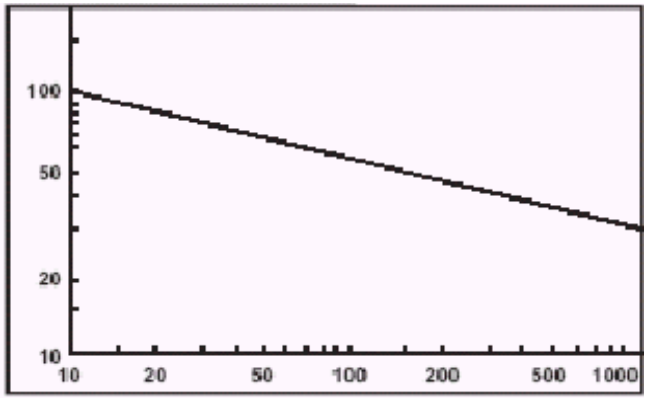


Figura 4: Volume acumulado de produção e redução do custo direto

Fonte: MAZO (2004)

### 2.8.3 Curva do Ciclo de Vida

A curva do ciclo de vida pode ser aplicada tanto para um setor, uma empresa ou para seus produtos. Esta é uma analogia feita com o principio básico dos seres biológicos onde eles têm um começo, meio e um fim. No caso das organizações seria o lançamento, o crescimento, a maturidade e o declínio.

No período de lançamento ou introdução é constante o perigo do fracasso, uma vez que a organização não consiga ultrapassar as barreiras necessárias para se fixar em seu lugar. Uma vez conseguido isto, ocorre o período de crescimento, no qual a organização irá

se desenvolver e aumentar cada vez mais o volume de suas vendas. Com isso chegará um determinado momento em que o mercado ficará saturado, neste momento a organização se encontrará na maturidade e a estabilização das vendas será uma das conseqüências. O próximo período é o do declínio e este é notado com a constante diminuição do volume de vendas, até que chegue a ponto de organização não mais existir (BETHLEM, 1998).

Abaixo segue uma ilustração da curva do ciclo de vida da organização em relação ao volume de vendas.

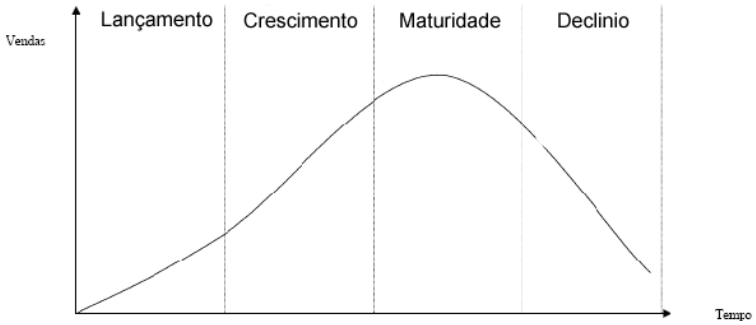


Figura 5: Curva do ciclo de vida
Fonte: Adaptado de BETHLEM (1998)

Utilizando o conceito de ciclo de vida e as variáveis da Matriz BCG podem-se traçar um novo gráfico com os dados cruzados, cuja observação do comportamento da organização ou de um produto pode se dar de acordo com a evolução de seu crescimento.

Figura 6: Matriz BCG e o Ciclo de vida da organização
Fonte: MAZO (2004)

## 2.9. AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Segundo BETHLEM (2004), é importante que a empresa tenha “memória”, registrando o trabalho de formulação, avaliação, implementação e os resultados no mundo real de todas as principais decisões estratégicas, para que a cada formulação futura possa contar com maior número de informações do “mundo real” que possam ser usadas para avaliar as novas estratégias oriundas dessas formulações.

O processo do *Balanced Scorecard* foi desenvolvido para isso. Ele será apresentado no próximo item.

### 2.9.1 *Balanced Scorecard* (BSC)

As medidas adotadas pelo BSC derivam da visão de futuro, missão e estratégia da organização. O BSC é um sistema de integração estratégica a curto, a médio e longo prazo, visando o aprendizado e o crescimento organizacionais. Complementa as demais ferramentas existentes e assegura a implementação da estratégia, permitindo a correção dos rumos. Segundo KAPLAN (1997), o BSC permite aos gestores visualizar e desdobrar as estratégias em quatro perspectivas: financeira, clientes externos, processos internos e aprendizado e crescimento. A figura 7 mostra as quatro perspectivas consideradas:

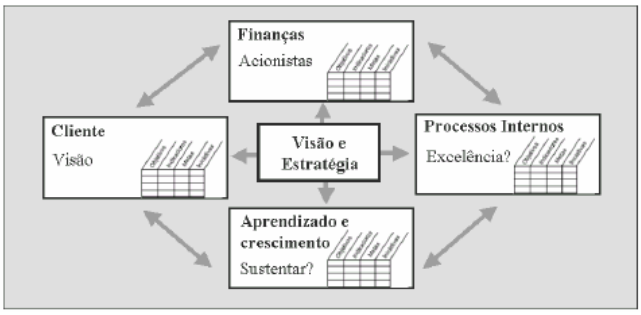


Figura 7: Esquema de inter-relação do BSC

Fonte: KAPLAN e NORTON, (1997)

BETHLEM (1998) visualiza o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta que as empresas utilizam para medir sua atuação decorrente de suas estratégias.

# CAPÍTULO III
# HISTÓRICO E APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS A GOL

## 3.1. HISTÓRIA E DESCRIÇÃO DA GOL

A GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A., criada pelo grupo Áurea, é uma empresa brasileira regular a operar no conceito baixo custo, baixa tarifa (*low-cost, low-fare*). Começou a operar em 2001, com uma frota de seis aviões e participação no mercado de apenas 5%. Com a missão de popularizar o transporte aéreo na América do sul, aproximando fronteiras e cobrando tarifas de baixo custo em todos os mercados que comportem aviões como os seus na região, proporcionou vôos com preços acessíveis para uma maior parcela da população brasileira.

Segundo Tarcísio Gargioni, vice-presidente de marketing e serviços da GOL, a empresa nasceu da idéia do “Seu Nenê” que sempre acreditou que se poderia vender passagem aérea mais barata do que as oferecidas pelo mercado aéreo nacional. A idéia amadureceu e, em 1998, Constantino Júnior, atual presidente da empresa, começou a estudar a possibilidade de entrar no ramo do transporte aéreo.

A estratégia de posicionamento da GOL seguiu os mesmos padrões adotados pelas melhores marcas internacionais, como a Southwest Airlines, empresa americana que fornece serviços de transportes aéreo com preços baixos e imbatível em custos operacionais, como a EasyJet, que terceirizou muitas atividades, e como a JetBlue e a Ryanair, que informatizaram suas operações. Além disso, a GOL se apoiou em outros pilares, como o uso de frotas padronizadas, uso intensivo de tecnologia no gerenciamento da companhia e em práticas voltadas para o cliente, como o *check-in* pela internet.

Foi assim que surgiu a GOL, de uma idéia simples: uma empresa com custos mais baixos, vendendo passagens mais baratas, voando com mais passageiros, tendo lucros maiores e mais dinheiro para investir.

Segundo CONSTANTINO JÚNIOR, apud VEJA (2007), presidente da empresa, a GOL foi criada para romper paradigmas. A companhia aérea entrou no mercado num momento extremamente favorável, em que existia espaço, possibilitando a entrada de um novo modelo de negócios no Brasil.

Em 2001, quando a GOL surgiu, o mercado mundial de aviação passava por uma grande crise, e sem vôos lotados, muitas empresas preferiram deixar seus aviões sem decolar. Em meio a este cenário de baixa demanda, foi que a GOL conseguiu comprar seus primeiros aviões. Além disso, foi de vital importância o apoio do governo, que concedeu

espaços em aeroportos de sete capitais brasileiras. Foi justamente neste contexto, que a GOL emergiu para se tornar o maior fenômeno da história recente do capitalismo brasileiro.

A trajetória da companhia fundada por Nenê Constantino é surpreendente. Já no ano seguinte de sua fundação, triplicou de tamanho. Em 2003 dobrou. Em 2004, abril o capital na bolsa de valores. Em 2005, começou a voar para os países vizinhos. No ano passado conquistou 37% do mercado local. E além desse espetacular crescimento, anunciou em março a compra por 320 milhões de dólares, da Varig, empresa que detinha o controle de 40% do mercado doméstico e 80% das rotas internacionais quando a GOL começou. (REVISTA EXAME, 2007)

Tabela 5: Três momentos marcantes da história da GOL

| **Três momentos marcantes da história da Gol** |
|---|
| Em apenas seis anos, a Gol foi fundada, abriu o capital e comprou a antiga líder do mercado brasileiro |
| **Janeiro de 2001**<br>O fundador, Nenê Constantino, e sua mulher, Áurea Caixeta, inauguram a Gol. Na época, a Varig tinha 40% do mercado brasileiro |
| **Junho de 2004**<br>Para crescer, a empresa levanta meio bilhão de reais com a abertura de capital, feita nas bolsas de São Paulo e Nova York |
| **Março de 2007**<br>Nenê e Júnior comunicam ao presidente Lula a compra da Varig. Com o negócio, a Gol encosta na liderança do mercado |

Fonte: REVISTA EXAME (2007)

### 3.1.1. Estrutura de Negócios

No que tange ao sistema operacional, destacam-se:

- Aeronaves: são 69 aeronaves *Boeing Next Generation*. O *Boeing* transporta 189 passageiros devido às modificações em sua arquitetura interna. (REVISTA GOL, 2007)

• Serviços aos passageiros: sem o fornecimento de refeições quentes, causando impacto sobre os custos da empresa. Caso houvesse uma refeição, seria preciso uma equipe de funcionários responsáveis pela compra e recebimento, estocagem e transporte até a aeronave. O pessoal da limpeza teria mais trabalho, deixando o avião parado por mais tempo em solo entre as etapas de vôo; (ARIENTE, 2OO4)

• Modelo comercial: Maior parte das vendas feitas pela *internet* ou por telefone. No caso da compra do bilhete por telefone, a empresa utiliza o sistema 0300, ou seja, o usuário paga o custo da ligação (R$ 0,27/min.), reduzindo assim os custos da empresa. A GOL possui uma despesa comercial média de 11% do custo total, enquanto a concorrência gasta em torno de 26% do custo total com despesas comerciais. Esta diferença é reflexo da concorrência possuir baixa venda direta, comissões maiores, trabalhar com sistema de reservas internacionais que são caros e cobram de 4 a 5 dólares por reserva efetuada; (ARIENTE, 2OO4)

• Recursos humanos: os custos com funcionários da GOL representam 50% menos que o custo médio do setor. Os funcionários não possuem benefícios como planos de assistência médica e os diretores não possuem carro da companhia. Segundo a legislação aérea, por aeronave são necessários: um comandante, um co-piloto, quatro comissários (um comissário por porta). Portanto, existe na empresa cerca de 700 funcionários de tripulação, 39 funcionários fixos por avião, média similar a da concorrência. No entanto, o número de funcionários “não tripulação” é menos da metade da concorrência, a Gol possui 55 e a concorrência 111 funcionários “não tripulação” por aeronave; (ARIENTE, 2004)

• Rotas: Os aviões ficam menos tempo parados, o que significa que estarão voando mais. A concorrência voa em média de 8 a 9,5 horas por dia por avião. O tempo de permanência em solo entre etapas dos aviões da GOL é de 20 minutos em aeroportos pequenos e 30 minutos em aeroportos grandes contra um tempo médio estimado pela empresa de 45 minutos de tempo de parada entre etapas pelos concorrentes. (ARIENTE, 2004)

  Conta com um mapa de rotas cada vez mais abrangente. As cidades atendidas pela empresa são: São Paulo – aeroportos de Congonhas e Guarulhos (Cumbica) –, Campinas, Ribeirão Preto e Rio Preto (SP); Rio de Janeiro (RJ) – aeroportos do Galeão e Santos Dumont; Belo Horizonte – aeroportos de Pampulha e Confins — e Uberlândia (MG); Vitória (ES); Porto Alegre e Caxias do Sul (RS); Florianópolis, Navegantes, Chapecó e Joinville (SC); Brasília (DF); Campo Grande (MS); Cuiabá (MT); Ilhéus, Salvador e Porto Seguro (BA); Recife e Petrolina (PE); Fortaleza e Juazeiro do Norte (CE); Belém e Santarém (PA); Manaus (AM); Curitiba, Maringá, Foz do Iguaçu e Londrina (PR); Goiânia (GO); Macapá (AP); Natal (RN); Maceió

(AL); Palmas (TO); São Luís e Imperatriz (MA); Rio Branco (AC); Porto Velho (RO); Teresina (PI); Aracaju (SE); João Pessoa e Campina Grande (PB); Boa Vista (RR); Buenos Aires, Córdoba e Rosário (AR); Santa Cruz de la Sierra (BO); Santiago (CL); Montevidéu (UY); Assunção (PY).

### 3.1.2 Marketing de sucesso

Segundo ARIENTE (2004), a GOL Linhas Aéreas Inteligentes, única companhia aérea brasileira regular a operar no conceito *low-cost, low-fare* (baixo custo, baixa tarifa), contabilizou nos últimos anos bons resultados com sua estratégia de marketing. Nenhum produto se mantém no mercado se não tiver uma boa estratégia de comunicação, assim como não há marketing capaz de sustentar, de forma continuada, um produto sem qualidade. É fundamental para uma nova marca estar intimamente ligada às características de seu produto ou serviço. Se a GOL não tivesse uma sólida estratégia de comunicação, que refletisse na filosofia de baixo custo com avaliação do retorno de cada investimento, mesmo com o padrão atual de serviços, provavelmente não teria alcançado uma posição de destaque no mercado brasileiro.

A atividade de marketing na GOL é direcionada para resultados concretos e está vinculada aos objetivos da companhia, que realiza ações efetivas e de baixo custo: investimos em *internet*, com retorno; mídias regionais, realização de *road-show* – ação de marketing direto traduzida em uma verdadeira festa, com entregas de brindes aos passageiros nas mais diversas datas comemorativas; patrocínios de eventos culturais e esportivos pelas leis de incentivo; participação de entrega de prêmios; ações sociais, divulgação de dados da empresa; enfim, não há perda de foco: baixo custo, alta produtividade. (ARIENTE, 2004)

### 3.1.3 Estratégia *Low-Cost, Low-Fare*

Segundo ARIENTE (2004), a estratégia de *low-cost, low-fare* aponta em princípio para uma estratégia de liderança de custo, ou seja, menor custo, menor preço. Isso faz com que o passageiro prefira a GOL, tornando-se sensível ao preço. Para o novo consumidor, tarifas pequenas e atendimento de boa qualidade são essenciais nos dias atuais. Há uma busca pelo conforto e praticidade, de forma que não se perca muito tempo, ao mesmo tempo em que é relevante um baixo custo pelos serviços adquiridos.

No Brasil, podia-se dizer que o transporte aéreo era um serviço praticamente exclusivo da classe A. A GOL surgiu para atingir as classes B, C, D e até mesmo a E. Existe uma estratégia segmentada voltada às pessoas que procuram por menores preços.

De acordo com PORTER (1991), uma liderança no custo exige a construção de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela

experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais; que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, a minimização do custo em áreas como P&D (pesquisa e desenvolvimento), assistência, força de vendas, publicidade, etc.

A GOL possui baixo custo e tarifas baixas para os seus consumidores. Um custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

Esse modelo de baixa tarifa adotado pela GOL é um sucesso utilizado por companhias aéreas no exterior como a norte-americana Southwest Airlines e as inglesas Easy Jet, Virgin Aiway e Ryanair, desafiando o poderio e o domínio das grandes companhias. Foram companhias que surgiram dentro da mesma concepção da GOL: a de oferecer tarifas a um preço baixo para um usuário que não utilizava o transporte aéreo. Ambas foram bem sucedidas e operam a longos anos com bons retornos financeiros. A Southwest Airlines foi a mais rentável empresa americana do setor aéreo na década de 90; possui mais de 320 aviões e vende passagens cerca de 50% mais baratas que suas concorrentes. A forma como ela se posicionou estrategicamente e se estruturou internamente, bem como sua evolução ao longo do tempo, está descrita em inúmeros textos de naturezas diferentes, dentre os quais destacam-se Porter (1991), Ghemawat (2000), Brooker e Wheat (2001), Feldman (2002), Freiberg e Freiberg (2000), Frei e Hajim (2002), Inkpen e Degroot (2002). (ARIENTE, 2004)

### 3.1.4 Avanço Tecnológico

“A GOL fez da tecnologia sua principal parceira. Enquanto seus concorrentes se digladiavam com caros e jurássicos sistemas de vendas, a GOL já nasceu na era da internet, em que quase todas as passagens são vendidas.” (REVISTA EXAME, 2007)

Quanto à informatização do seu sistema *on-line,* implantou a solução BigIP® da F5 Networks. Com isso, a GOL economizou no consumo de banda e evitou a compra de mais servidores para seu Datacenter, além de tornar 100% eficiente o acesso a seu site.

O BigIP da F5 Networks, solução de hardware e software, tem a missão de interceptar a comunicação entre o usuário final e os servidores e tomar uma série de decisões em “real time”. O produto faz com que a transação eletrônica ocorra de forma mais eficiente, além de economizar recursos no DataCenter, tornando o tempo de resposta muito menor para o cliente.

Depois de mais de um ano com a solução BigIP® da F5 Networks, a GOL comprova que o produto atendeu com eficiência as necessidades da empresa com relação ao consumo de banda. Implantado na GOL em março de 2006, o BigIP desempenha até hoje um papel fundamental para agilizar as transações de *e-commerce* da companhia aérea e economizar os recursos internos, inclusive de banda.

A GOL adquiriu a solução BigIP® da F5 Networks com o objetivo de solucionar problemas de acesso da Internet à sua rede, durante a segunda promoção de passagens aéreas por “R$ 50,00”, promovida em março de 2006. Neste período, a empresa enfrentou um grande congestionamento em seu site de vendas.

O site da GOL apresentou períodos de lentidão pelo excesso de acessos de usuários a sua rede. Para dar continuidade à promoção, a equipe de TI da companhia fez um upgrade em sua estrutura que ampliou em quase quatro vezes a capacidade de transações de e-commerce. A solução da F5 Networks tem como missão economizar recursos no DataCenter e diminuir o tempo de operação de venda on line.

A equipe de TI da GOL tinha se preparado para suportar as vendas de passagens aéreas pela Internet, mas a demanda superou as expectativas. Segundo o vice-presidente de Planejamento e TI da GOL, Wilson Maciel Ramos, no primeiro dia da promoção, 3 de março, o número de acessos foi além do previsto, provocando lentidão na rede. “As vendas on line foram surpreendentes e tivemos que aumentar a capacidade de nossa estrutura de TI para atender a enorme demanda causada pela promoção”, conta Ramos.

O planejamento inicial da equipe de TI da GOL previa uma utilização de acesso de 70 a 100 Mbps para esta operação de vendas Web. Até aquele momento, o site da companhia operava com folga os acessos via Web e mantinha uma capacidade de 30 Mbps. No segundo dia de promoção “passagens a R$ 50,00”, foi feita uma reestruturação que ampliou toda a estrutura em que a empresa trabalhava, anteriormente, de 100 Mbps para até 1Gbps. Neste segundo dia, a promoção utilizou 220 Mbps. “Existiam mais de 70 servidores para atender aos clientes e foram feitas ampliações nos firewalls e adquiridas soluções como o BigIP®, para manter a segurança e agilidade do site e continuar a campanha”, declara o executivo.

Foram horas de trabalho, na madrugada de sexta-feira para o sábado, do primeiro para o segundo dia da promoção, que envolveram as equipes da GOL, do Datacenter da empresa, o Tivit, e da Assistec Integração. A Assistec é parceira comercial da F5 Networks® no Brasil, e foi responsável pela venda e implementação do BigIP® na companhia aérea. Segundo Wilson Maciel Ramos, a solução da F5 mostrou-se mais adequado para o ambiente de TI da Gol, e respondeu com eficiência às exigências naquele momento crítico. “Com estas medidas, conseguimos atingir os objetivos de atender aos nossos clientes e comemorar o sucesso de vendas”, afirma Ramos.

A solução BigIP® da F5 Networks® continua sendo usada pela GOL para otimizar os recursos no DataCenter e agilizar a operação de vendas on line, principalmente, nos períodos de promoções de passagens aéreas. Exemplos como o “retorno a R$1,00”, de julho e setembro do ano passado, e, na última grande promoção da companhia, em março de 2007, demonstram essa relação.

O vice-presidente da GOL informa que a solução de BigIP® da F5 Network®, permitiu a companhia aérea economizar no consumo de banda e evitou a compra de mais servidores, além de tornar 100% eficiente o acesso a seu site. “Atualmente, os servidores da companhia trabalham com consumo de recursos muito baixo, cerca de 20%, o tempo todo. Antes da implementação do BigIP® estes índices atingiam 100%, em horários de pico”, afirma.

“Sabemos que para os negócios da GOL os pontos críticos são alta-disponibilidade, performance e segurança, e este é o expertise das soluções oferecidas pela F5”, declara Gustavo De Martini, gerente geral da F5 Networks® para o Brasil e países do Cone Sul. “Os clientes estão nos procurando para ajudá-los a resolver as questões mais complexas de desempenho, que estejam prejudicando aplicações críticas. Eles continuam a confiar na F5 porque, além dos avanços tecnológicos como a nossa plataforma TMOS e o iRules, estamos também empenhados a estimular nossos clientes, parceiros e o mercado em geral no sentido de inovar e procurar a melhor alternativa para cada necessidade corporativa”, complementa De Martini.

Como funciona o BigIP® da F5 Networks® - O BigIP® da F5 Networks®, solução de hardware e software, tem a missão de interceptar a comunicação entre o usuário final e os servidores e tomar uma série de decisões em “real time”. O produto faz com que a transação eletrônica ocorra de forma mais eficiente e rápida, além de economizar recursos no DataCenter, tornando o tempo de resposta muito menor para o cliente. “Muito além de realizar o balanceamento dos recursos no DataCenter, a plataforma BigIP é capaz de fazer compressão, cachê de conteúdo, aceleração SSL, rate-limiting, QOS e autenticação”, explica Rodrigo Felipe Ev, engenheiro de Sistemas da Assistec Integração, responsável pela implementação do produto na GOL.

No caso da GOL, segundo o engenheiro da Assistec, os ganhos com a diminuição de conexões ativas nos servidores Web foram na ordem de 90%, ou seja, os servidores Web estão recebendo 90% menos conexões de usuários, com uma diminuição no consumo do link Internet em torno de 77% e um ganho de 4,5 vezes na transferência dos conteúdos para os clientes. Estes índices incidem diretamente no carregamento mais rápido das páginas da companhia com um consumo menor de banda de acesso, além de prover uma solução mais inteligente para distribuição da carga nos servidores internos e diminuição do consumo destes equipamentos em aproximadamente 50%.

Quanto a tecnologia de suas aeronaves, a GOL possui uma frota com 69 aviões tipo *Boeing Next Generation*. Elas têm motores mais potentes, novo *design* das asas e capacidade de voar mais alto. Em relação aos outros aviões da mesma categoria, sua velocidade é 12% maior – performance atingida com 7% de economia de combustível. E em razão de o pouso ser mais lento, o desgaste dos freios é menor. (REVISTA GOL, 2007)

## 3.2 APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS AO CASO GOL

### 3.2.1 Ferramenta: estratégia genérica de PORTER

A GOL conseguiu obter vantagem em custo a partir de ações como:

- trabalha com um serviço de bordo simplificado;
- não oferece plano de assistência médica aos seus funcionários e os diretores não dispõem de carros para uso da companhia;
- quase todas as suas passagens são vendidas pela internet e pelo telefone, a empresa utiliza o sistema 0300, ou seja, o usuário paga o custo da ligação (R$ 0,27/min.);
- informatizou seu sistema *on-line,* implantando uma solução de hardware e software, que faz com que a transação eletrônica ocorra de forma mais eficiente, além de economizar recursos no DataCenter;
- investiu em uma frota moderna de aeronaves;
- possui menos da metade de funcionários “não tripulação” que a concorrência

Obtendo a vantagem no custo, a GOL aproveitou-se disto para vender passagens aéreas a preços inferiores aos dos concorrentes, conseguindo assim, ao longo destes últimos anos, aumentar sua participação no mercado.

A estratégia de *low-cost, low-fare* então aponta para uma estratégia competitiva de liderança de custo, ou seja, menor custo, menor preço.

#### 3.2.1.1 Liderança de Custo

Foi realizada uma estimativa, baseada em algumas rotas aéreas, com o objetivo de ilustrar a liderança de custo da GOL . Isto pode ser verificado na Tabela 6.

Para a construção dessa tabela, levou-se em consideração os seguintes fatores :

- a comparação dos dados da GOL foi feita apenas com a TAM, por considerá-la sua principal concorrente atualmente;
- os dados foram coletados dos seus respectivos sites na internet;
- a data considerada para estes vôos foi o dia 31de outubro do respectivo ano, data inclusive da coleta dos dados;
- como havia mais de um horário de vôo em algumas rotas, foi escolhido aquele que apresentou a menor tarifa;
- as rotas analisadas nesta pesquisa foram escolhidas aleatoriamente;

- foi adotado o aeroporto do Galeão -Rio de Janeiro – como o local de origem de todas as rotas, por considerá-lo um dos mais importantes aeroportos do Brasil.

Tabela 6 : Comparação de preços das passagens aéreas GOL x TAM

| ROTA<br>Aeroporto de saída para aeroporto de destino. | **GOL**<br>Horário do vôo / Valor da passagem | **TAM**<br>Horário do vôo / Valor da passagem | Companhia com menor Valor |
|---|---|---|---|
| De: Rio de Janeiro - (CIG)<br>Para: Belém (BEL) | Saída: 22:00h<br>Chegada: 00:30h<br>Valor: R$ 660,00 | Saída: 19:40h<br>Chegada:22:15h<br>Valor: R$ 579,50 | TAM |
| De: Rio de Janeiro - (CIG)<br>Para: Manaus (MAO) | Saída: 17:35h<br>Chegada: 22:30h<br>Valor: R$ 1040,00 | Saída: 21:25h<br>Chegada: 01:55h<br>Valor: R$ 2025,00 | GOL |
| De: Rio de Janeiro - (CIG)<br>Para: Boa Vista (BVB) | Saída: 17:35h<br>Chegada:00:15h<br>Valor: R$ 1230,00 | Saída: 14:45h<br>Chegada: 22:55h<br>Valor: R$ 839,50 | TAM |
| De: Rio de Janeiro - (CIG)<br>Para: Salvador (SSA) | Saída: 16:10h<br>Chegada: 17:05h<br>Valor: R$ 345,00 | Saída: 19:25h<br>Chegada: 20:25h<br>Valor: R$ 779,50 | GOL |
| De: Rio de Janeiro - (CIG)<br>Para: Natal (NAT) | Saída: 21:00h<br>Chegada: 00:15h<br>Valor: R$ 630,0 | Saída: 20:10h<br>Chegada: 23:20h<br>Valor: R$ 649,5 | GOL |
| De: Rio de Janeiro - (CIG)<br>Para: Guarulhos (GRU) | Saída: 22:45h<br>Chegada: 23:45h<br>Valor: R$ 169,00 | Saída: 20:20h<br>Chegada: 21:30h<br>Valor: R$ 199,50 | GOL |
| De: Rio de Janeiro - (CIG)<br>Para: Brasília (BSB) | Saída: 17:35h<br>Chegada: 19:20h<br>Valor: R$ 255,00 | Saída: 18:05h<br>Chegada: 19:50h<br>Valor: R$ 289,50 | GOL |
| De: Rio de Janeiro - (CIG)<br>Para: Cuiabá (CGB) | Saída: 17:35 h<br>Chegada: 22:25h<br>Valor: R$ 570,00 | Saída: 20:35h<br>Chegada:23:40h<br>Valor: R$ 789, 50 | GOL |
| De: Rio de Janeiro - (CIG)<br>Para: Congonhas | Saída: 18:30h<br>Chegada:19:30h<br>Valor: R$ 190,00 | Saída: 19:50h<br>Chegada: 21:00h<br>Valor: R$ 199,50 | GOL |

Fonte: SITES DA GOL E DA TAM (2007)

De acordo com a Tabela 2, é possível verificar que a GOL assumindo esta estratégia de liderança de preços, tem como alvo uma parcela ampla do mercado.

3.2.1.2 Enfoque no Custo

Quando optou pelas medidas de redução de gastos, oferecendo serviços mais simples, restringiu seu público. Ao assumir a política de que a GOL surgiu para atingir as classes B, C, D e até mesmo a E, enfocando o custo, deixa de visar um mercado amplo, para passar a se restringir a apenas a uma fatia deste mercado, limitando-se a um alvo-estreito.

### 3.2.2 Aplicação da Estratégia de Marketing

A GOL apresenta o seguinte de *mix* de marketing para melhor servir a seus clientes:

- **Preço:** Low-cost

Não trabalha com descontos, é possível parcelar o valor da passagem em até 36 vezes e a forma do pagamento é a vista ou através do uso de cartões de crédito.

- **Praça:** Venda pela internet ou pelo telefone e também em agências de viagem.

A GOL opera nos moldes *low-fare* e negocia cerca de 85% de seus bilhetes pela i*nternet* através do site.

- **Produto:** Passagens aéreas;

Serviços: Central de atendimento ao cliente, WebServiços, Notícias;

- **Promoção:**

Oferece tarifas especiais na locação de carros em algumas locadoras conveniadas;

Vende passagens aéreas por apenas “R$ 50,00”;

Ajuda a associações beneficentes, vendendo passagens aéreas promocionais e convertendo o dinheiro arrecadado para estas associações;

A seguir é possível visualizar como fica os quatro *Ps* do Mix de Marketing da GOL.

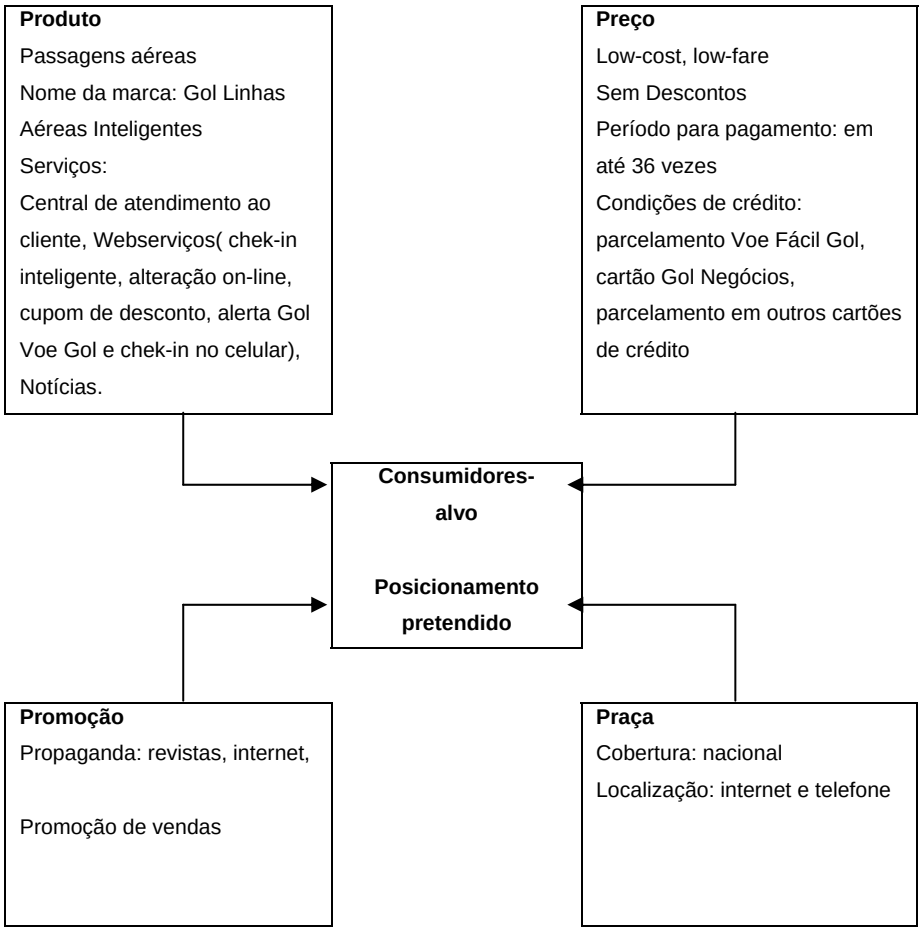


Figura 8: os quatro Ps do mix de marketing da GOL

### 3.2.3 Aquisição

Apenas seis anos após seu surgimento, a GOL comprou a companhia aérea Varig, sua principal concorrente quando começou. Esta operação se torna estrategicamente importante, pois permitiu a GOL assumir todos os horários de pouso e decolagens da Varig em todo o país, e ainda, ter acesso às licenças para aterrissar nos principais aeroportos da Europa. A GOL planeja que a Varig também ofereça vôos internacionais também apoiado na estratégia baixo custo. O objetivo, com esta aquisição, é agregar valor à GOL.

> "Ao comprar a Varig, a Gol ganha musculatura para competir pela liderança. Isso porque, se os desafios à frente da empresa são superlativos, as vantagens também são notórias. A principal delas é o crescimento no mais estratégico aeroporto do país, Congonhas, em São Paulo, onde herdará os 124 horários de pousos e decolagens da Varig". (REVISTA EXAME, abril de 2007)

Na Tabela 7 é possível verificar as vantagens que a compra da Varig traz à Gol.

Tabela 7: O que a GOL ganha com a Varig

| O que a Gol ganha com a Varig |
| --- |
| **1 - Força no mercado interno**<br>A Gol praticamente empata com a rival TAM na liderança dos vôos domésticos — e ganha espaço no estratégico aeroporto de Congonhas, em São Paulo |
| **2 - Menos concorrência**<br>Além de eliminar a própria Varig da lista de concorrentes, a Gol evitou a entrada da agressiva LAN Chile no mercado brasileiro |
| **3 - Maior presença internacional**<br>Com a Varig, a Gol vai crescer num segmento antes incompatível com seu modelo de baixo custo, os vôos de longa distância |

Fonte: REVISTA ONLINE EXAME (abr/2007)

# CAPÍTULO IV
# CONCLUSÃO

A partir da análise dos conceitos sobre estratégias e vantagens competitivas elucidados neste trabalho, foi possível verificar a aplicação desta filosofia no contexto de uma empresa de transporte aéreo – GOL Linhas Aéreas Inteligentes – guiada, principalmente, sob o conceito *Low-cost, Low-fare* desde à sua criação.

Vale ainda enfatizar a importância dos conceitos de PORTER, também abordados neste estudo, sobre estratégias genéricas de competição.

Com a utilização sistemática deste conceito em todos os níveis da organização e com a vantagem de custo mais baixo, a GOL pôde vender passagens aéreas a preços inferiores aos dos seus concorrentes, conseguindo grande vantagem competitiva e se tornando uma das principais empresas de transporte aéreo doméstico nacional, com participação significativa neste mercado.

Ao analisar em que escopo competitivo a empresa atua, pode-se verificar que, ao manter uma política de baixo-custo, baixo-preço, ela se torna líder de custo, atingindo um alvo amplo do mercado, pois todas as classes A, B, C, D e até mesmo a E, são beneficiadas com valores tão acessíveis atualmente. Porém, este escopo se torna restrito a partir do momento em que a GOL, a fim de proporcionar vôos com preços acessíveis para uma maior parcela da população brasileira, precisou reduzir e controlar seus custos rigorosamente. Com isso, ao operar linhas de baixo custo, exclui a primeira classe do seu escopo competitivo.

Além de obter vantagem competitiva, principalmente, a partir da estratégia genérica baixo-custo, a empresa também opera com um *mix* de marketing elaborado para melhor atender aos seus clientes e, recentemente, com a aquisição de outra companhia aérea, lhe possibilita o aumento de pousos e decolagens de seus aviões, e o acesso aos principais aeroportos da Europa. Uma operação estrategicamente importante para seu maior crescimento.

Desta forma, por se tratar de um trabalho acadêmico, foi possível um profundo aprendizado sobre vantagem competitiva, filosofia que vem cada vez mais sendo buscada por grandes empresas como meio de sobreviver neste mercado altamente competitivo. Pode-se concluir que o aprendizado proporcionado pelo trabalho foi um primeiro passo, e de forma contínua vir a ser utilizado ao longo da vida acadêmica e profissional.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS


ARIENTE, M. et al. **Marketing de Convergência: Mudanças no Transporte aéreo brasileiro.** Disponível em: <http:// www.fae.edu/publicacoes/pdf/ IIseminario/organizacoes/organiacoes>. Acesso em outubro de 2007.

BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processos e Administração Estratégica.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processos e Administração Estratégica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing.** Prentice Hall do Brasil. 7 ed. 1998.

LOBATO, D. M. et. al. **Estratégias de empresas.** 2. Ed. rev.– Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MAZO, M.; TEIXEIRA, M.; HERNANDES, C. **Ferramentas de Análise Estratégica: Da curva de experiência aos métodos de portfólio**. VII SEMEAD, 2004

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea – a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Ed. Record, 1991.

MELLO, J. S. et. al. **Avaliação de Eficiência de Companhias Aéreas Brasileiras: Uma Abordagem por Análise de Envoltória.** Panorama Nacional da Pesquisa em Transportes , 2001.

NAKAMURA, M. M. et al. **Formulação de Estratégias em uma Pequena Empresa in: *XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*.** (CD-ROM). Gramado (RS), 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas.** 13 ed. São Paulo: Atlas,1999.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 21ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

Portal Fator Brasil – Tecnologia. Disponível em: <http:// www.assistec.net/web/noticias/ver_noticia.asp?id_noticia=63>. Acesso em outubro de 2007.

Revista Exame. A mais veloz da história. Tiago Lethbridge e Melina Costa. Ano 41, nº 06. Abril de 2007. P. 23.

Revista Fator Brasil – Notícia. Disponível em < http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php >. Acesso em setembro de 2007.

Revista GOL Linhas aéreas inteligentes. Nº64. Julho de 2007. P.108.

Revista Veja. O novo reis dos ares. Lucila Soares. Ano 40, nº 13. Abril de 2007. P. 11.

Site da GOL. Disponível em <www.voegol.com.br>. Consulta em outubro de 2007.

Site da TAM. Disponível em <www.tam.com.br>. Consulta em outubro de 2007.

TORRES, M. C. et al. **Estratégia das Empresas.** 1 ed. Rio de Janeiro: FGV Management – Cursos de Educação Continuada, XX p. 2001.

Wikipédia. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Estrategia_competitiva> .Consulta em outubro de 2007.