

# Visão, estratégia e execução: o caso da gol

Maurício Fernandes Pereira

mpereira@cse.ufsc.br

Valentina Schmitt

valentinaschmitt@gmail.com

Adriano de Medeiros Caldas

adriano@indice.com.br

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), CPGA – Florianópolis, SC, Brasil

## RESUMO

*O artigo tem por objetivo analisar o processo de formulação de estratégias da Gol Transportes Aéreos. No trabalho são apresentadas diferentes formas de aplicação dos elementos da administração estratégica, referenciados por autores e adotados pela empresa. Trata-se de um estudo de caso (BRUYNE et al., 1982), de natureza exploratória. Para a realização do artigo houve o levantamento bibliográfico relacionado à administração estratégica e num segundo momento, foi realizada a coleta de dados primários através das técnicas de observação, aplicação de entrevista estruturada e entrevista não-estruturada. Após ocorreu a análise de conteúdo (BARDIN, 1994), visando desenvolver as inter-relações entre o conteúdo exposto pelos atores e o referencial teórico. Observou-se que o sucesso da estratégia de gestão da Gol é resultado da concepção de diferenciados elementos, destacando-se a visão e o conceito de negócio, elementos amplamente difundidos, permitindo que a empresa diferencie-se dos concorrentes, conferindo cultura própria e mostrando-se, de fato, como a causa básica do sucesso. O caso da Gol é um exemplo de execução da estratégia para a realização de uma visão.*

**Palavras-chave:** Administração estratégica. Visão. Comportamento do consumidor. Execução.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão estratégica de negócios é resultante da concepção do composto de diferenciados elementos como visão, missão, valores, tecnologias e mercados consumidores.

A visão é um elemento que proporciona às organizações a possibilidade de diferenciar-se dos concorrentes, conferindo cultura própria e podendo ser a causa básica do sucesso duradouro. É um novo ponto de vista, uma forma diferente de ver o futuro do mercado e cria-lo. A visão da companhia aérea depende, essencialmente, das forças tecnológicas e das preferências dos consumidores.

LEVITT (2004) salienta que, ao contrário do que versa a crença popular, não existem setores econômicos em crescimento, mas sim empresas organizadas e preparadas para criar oportunidades de crescimento. Conhecer o consumidor proporciona subsídios para a tomada de decisões que conduzem à resultados sustentáveis a longo prazo e a possibilidade de diferenciar-se no mercado. Existe a possibilidade das empresas contribuírem para o desenvolvimento econômico e reduzir o *gap* (vão) entre pobres e ricos simplesmente agindo em interesse próprio e buscando fazer negócios lucrativos. Basta observar mercados até então menosprezados. A mobilidade é fator de destaque.

A elaboração de estratégias pode vislumbrar que aspectos tão importantes quanto o aumento da receita serão oportunidades de redução de custos. Cabe ao estrategista, para tal, repensar parâmetros típicos. Novas tecnologias geram inovações em modelos e redução de custos. Estudos revelam que a criatividade estratégica é especialmente importante em mercados em desenvolvimento, porém pouco aplicada nos processos de desenvolvimento de estratégias. Aliada à criatividade o sucesso dos negócios se apóia em duas capacidades

essenciais: a de compreender a realidade corretamente e a de executar um plano com base nessa percepção.

Após a compreensão da estratégia, o primeiro passo é a elaboração do plano operacional. A essência da execução bem-sucedida é a responsabilidade e a sua distribuição. Empresas voltadas para a execução são aquelas que possuem liderança capaz de conduzir suas equipes a alcançar os objetivos definidos pela sua estratégia de negócio, por intermédio dos esforços conscientes de suas equipes. A franqueza em expectativas e desempenhos é essencial na formulação de estratégias. A estratégia é um organismo vivo, muito objetiva e direta (WELCH; WELCH, 2005), um curso de ação aproximado, a ser revisto e redefinido de acordo com as mudanças nas condições do mercado. A estratégia serve para múltiplas funções, sendo elas a de dar rumo, permitir a concentração dos esforços e servir como fonte de coerência interna. A divergência entre a ambição de uma estratégia e o desempenho está na ausência de vínculos entre a formulação da estratégia, a missão e os valores, e a sua execução.

O presente artigo tem por objetivo analisar o processo de elaboração de estratégias na empresa Gol Transportes Aéreos. No trabalho são apresentadas diferentes formas de aplicação dos elementos da administração estratégica, referenciados por autores e adotados pela empresa.

## 2. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

A estratégia de gestão de negócios pode ser resultado da concepção de diferenciados elementos, dentre eles uma visão. TELLIS e GOLDBER (2002) apresentam a questão da singularidade da visão, como um aspecto que proporciona às organizações a possibilidade de diferenciar-se dos concorrentes, conferindo cultura própria e podendo ser a causa básica do sucesso duradouro. Um dos componentes da visão é o foco nas necessidades de um determinado mercado de massa, em constante evolução e, atendimento ao mesmo. O visionário valida a lógica subjacente de servir a um mercado e invalida as velhas formas de fazer negócios. A visão surge de um novo ponto de vista para o mesmo problema. A realização da visão exige, portanto, persistência, inovação e comprometimento financeiro “[...] o visionário não apenas vê o futuro do mercado, mas realmente cria esse futuro, ao possibilitar a fruição da visão (TELLIS; GOLDBER, 2002, p. 93)”. Os autores sugerem que a visão envolve uma perspectiva de mercado que transcende o cenário atual, pois a transformação de mercado depende das forças tecnológicas e das preferências dos consumidores. A nova visão pode sugerir uma forma como a própria empresa influencia o mercado no atendimento das necessidades e preferências dos consumidores. A visão é uma forma empreendedora de satisfazer necessidades de mercados consumidores de massa, que garante a longevidade organizacional e tem como condição fundamental a dedicação do visionário, para a sua efetivação.

Em “Miopia no marketing”, LEVITT (2004) discorre sobre a questão de empresas que ao focar suas atividades em produtos tornam-se míopes. As empresas míopes direcionam os esforços para uma visão interna e, acabam por não perceber as oportunidades do mercado devido à falta de criatividade e audácia administrativa, não satisfazendo seus públicos com inventividade e competência. LEVITT (2004) salienta que, ao contrário do que versa a crença popular, não existem setores econômicos em crescimento, mas sim empresas organizadas e operadas para criar e capitalizar oportunidades de crescimento. Para as empresas terem sucesso devem, primeiramente, focalizar seus esforços nas necessidades do mercado consumidor para, então definir produtos e processos produtivos. O foco gerencial em setores econômicos ou processos produtivos de massa, visando unicamente o lucro, pode levar organizações à obsolescência em relação ao mercado consumidor.

Segundo BLACKWELL et al. (2000) o comportamento do consumidor é à base da administração estratégica. Conhecer o consumidor proporciona subsídios para a tomada de decisões que conduzem a resultados sustentáveis de longo prazo. As variáveis que afetam o comportamento de consumo são: recursos do consumidor, conhecimento, atitudes, motivação e personalidade.

Para diferenciar-se no mercado PORTER (1999) aponta as seguintes possibilidades de estratégias competitivas: 1. Liderança geral de custos, 2. Enfoque de segmentação de mercado, 3. Diferenciação. Na liderança geral em custos o aspecto fundamental é a relação de contrapartida entre preço oferecido ao mercado e custos para produção ou prestação de serviço. A diferenciação pela liderança geral em custos é aplicável predominantemente em mercados sensíveis ao preço – um dos elementos apontados como variável determinante do comportamento de consumo.

PRAHALAD (2005) defende que as empresas são capazes de contribuir para o desenvolvimento econômico mundo afora e reduzir o vão entre pobres e ricos simplesmente agindo em interesses próprios e buscando fazer negócios lucrativos com comunidades e mercados até então menosprezados. Levar o progresso e riqueza onde sua escassez é maior é um negócio que compensa. O principal entrave à atuação de empresas em áreas mais remotas é o acesso a distribuição. No entanto, tão importantes quanto o aumento da receita são oportunidades de redução de custos. A solução está em descobrir maneiras criativas de configurar produtos, finanças e cadeias de suprimento e com isso ganhar mais produtividade. Em termos financeiros, para atuar em tais mercados, é preciso repensar parâmetros típicos, sobretudo o foco em margens brutas elevadas.

Mercados de menor poder aquisitivo são canteiros para a experimentação comercial e a conectividade é fator importante para os seus consumidores (PRAHALAD, 2005). Novas tecnologias devem gerar inovações e redução de custos. As inovações possibilitam a conversão de limitações de mercados em vantagem estratégica. A mobilidade é fator decisivo. Uma melhor conectividade é um catalisador para mercados mais eficazes, algo crucial para melhorar o nível de renda e acelerar o crescimento econômico.

Em pesquisas realizadas por KRIPENDORF e RIVERA (2004) observou-se que a conduta empresarial competitiva na América Latina revela que a criatividade estratégica é especialmente importante em mercados em desenvolvimento, porém pouco aplicada nos processos de desenvolvimento de estratégias. Os enfoques tradicionais para o desenvolvimento de estratégias ocultam soluções criativas e vencedoras, propõem as autoras. Tais abordagens foram projetadas para facilitar a resolução de problemas, concentrando nossa atenção num número limitado de variáveis e opções, gerando, portanto, tomadas de decisões eficazes. Não há problemas em confiar regras bem-sucedidas ou aplicar um processo analítico e racional para descobrir a estratégia adequada a cada empresa.

O sucesso dos negócios se apóia em duas capacidades essenciais: a de compreender a realidade corretamente e a de executar um plano com base nessa percepção (BOSSIDY, 2005). Para “enfrentar a realidade” é essencial ter sensibilidade em relação ao ambiente. A causa do fracasso das empresas, em geral, está na incapacidade de executar suas idéias. Dos três elementos que compõe o sistema integrado das organizações - pessoas, operações e estratégias - a estratégia é a que mais mudou. Após a compreensão da estratégia, o primeiro passo é a elaboração do plano operacional. A essência da execução bem-sucedida é a responsabilidade e a sua distribuição. BOSSIDY (2005) complementa que seis são os elementos que definem a empresa voltada para a execução estratégica: conhecimento do negócio, realismo, objetividade, diferenciação por desempenho, *coaching* e auto-conhecimento. As empresas voltadas para a execução são aquelas que possuem a liderança

capaz de conduzir suas equipes ao alcance dos objetivos definidos pela sua estratégia de negócio, por intermédio dos esforços conscientes de suas equipes.

A história da Southwest Airlines é apresentada por FREIBERG e FREIBERG (2000) como um exemplo de execução da estratégia e liderança. A inovação nos estilos de gestão aliada à clareza da proposta da Southwest Airlines e disciplina em manter o enfoque estratégico ajudaram-na a tomar decisões excelentes e lucrativas. A organização sempre se concentrou na sua razão fundamental de ser: custos baixos para aumentar a rentabilidade e segurança (no sentido de estabilidade) no emprego. A missão e meta da empresa influenciaram desde o princípio as decisões tomadas até mesmo em questões como aquisição de material. No ambiente interno, as inovações estimularam as atitudes dos funcionários, que tem a soberania na realização do trabalho em benefício dos objetivos da empresa. A humildade é a marca da empresa e há a crença de que a arrogância é a “areia movediça do sucesso”. Os líderes são aprendizes que ensinam. As pessoas que tomam as decisões compreendem que seu papel é servir aos outros e equipar as pessoas com as ferramentas e informações necessárias para a realização do trabalho de forma eficiente. O sucesso da Southwest vem sendo baseado no direcionamento a uma meta claramente definida e de uma estratégia bem pensada para realizar essa meta.

Os aspectos elementares da administração estratégica - missão e valores - são apresentados por WELCH e WELCH (2005) com o contraste existente entre uma boa declaração de missão e um bom conjunto de valores, que devem ser tão reais que chegam a ser palpáveis por sua concretude. Para que a missão e os valores da empresa realmente trabalhem juntos como uma proposta vencedora, é preciso que se reforcem mutuamente. A franqueza é apontada como ponto essencial ao sucesso. A falta de franqueza bloqueia as idéias inteligentes, retarda as ações rápidas e impede que as pessoas capazes contribuam com todo o seu potencial. A franqueza em expectativas e desempenhos é essencial na formulação de estratégias.

A estratégia é um organismo vivo, que respira, que é um jogo dinâmico (WELCH; WELCH, 2005). A estratégia é de fato muito objetiva e direta. Escolhe-se uma direção geral e se a implementa com obstinação. WELCH E WELCH (2005) encaram estratégias como um curso de ação aproximado, a ser revisto e redefinido com frequência, de acordo com as mudanças nas condições do mercado. Os passos para elaboração de estratégia são: 1. Criar uma grande idéia para o seu negócio – uma maneira inteligente, realista e relativamente rápida de conquistar vantagem competitiva sustentável; 2. Colocar as pessoas certas para impulsionar a grande idéia; 3. Buscar com obstinação as melhores práticas para realizar a grande idéia, dentro ou fora da organização, adaptá-las à realidade da empresa e melhorá-las continuamente. Estratégia significa fazer escolhas claras sobre como competir. Se forem orientadas para a direção certa e caso sejam bastante abrangentes, as estratégias não precisam mudar com tanta frequência. Ao pensar em estratégia deve se pensar em desacomodação (WELCH; WELCH, 2005).

O mundo cada vez mais se divide em dois tipos de organizações em duas épocas distintas: as que não vão além de melhorias contínuas no desempenho operacional do negócio existente e as que dão saltos de inovação radical, revolucionárias (HAMEL, 2000). Revolucionar tem a ver com diferenciar, muito além de melhoria contínua, consiste em vislumbrar oportunidades para inovações como forma de escapar da hipercompetição. Neste cenário, a vulnerabilidade ataca as empresas, forçando-as a reinventarem suas estratégias constantemente, as que não são capazes correm sérios riscos de perder seus mercados, clientes, empregados e ativos.

A inovação do conceito de negócio é a chave para a criação de nova riqueza. A inovação ou revolução do conceito de negócio passa pela mudança do modelo mental. A inovação do conceito de negócio “é a capacidade de reconceber os modelos de negócio existentes, de modo a criar novos valores para os clientes, duras surpresas para os concorrentes e grande riqueza para os investidores (HAMEL, 2000, p. 19)”. O autor propõe que a empresa que não prioriza o processo de constante inovação do seu modelo de negócio para aproveitar as oportunidades que venham a surgir num futuro não muito distante, está fadada na melhor das hipóteses à estagnação ou ao conseqüente desaparecimento. Esta inovação é alcançada construindo um ambiente organizacional que propicie aos empregados liberdade para criar e experimentar novas idéias, assim como livre acesso dentro da empresa para troca de informações.

A estratégia serve para múltiplas funções, sendo elas a de dar rumo, permitir a concentração dos esforços, definir a organização e servir como fonte de coerência interna (MINTZBERG et al., 2002). A observação da estratégia pode ser dada dentro de um conjunto de problemas, dos quais se destacam oito principais: a complexidade, a integração, a escolha, o pensamento, a especificidade, o controle, o estrategista e a mudança.

A divergência entre a ambição de uma estratégia e o desempenho está na ausência de vínculos entre a formulação da estratégia e a sua execução (KAPLAN; NORTON, 2005). As pessoas encarregadas pela operação dos processos precisam estar conscientes para implementá-la de forma eficaz. Para uma execução eficaz é preciso informar qual a estratégia da empresa, garantindo assim que planos gerais da empresa sejam convertidos em planos específicos para as áreas que a compõe. Da mesma forma, a estratégia precisa ser testada e adaptada ao contexto da organização.

HAMEL e PRAHALAD (2001) defendem a idéia da intenção estratégica, que visa à posição desejada de liderança e estabelece os critérios que a organização usa para mapear seu progresso. Trata-se de algo além de uma simples ambição irrestrita. O conceito também abrange um processo administrativo que inclui: focalizar a atenção da organização na essência de ganhar; motivar as pessoas e comunicar o valor das metas; deixar lugar para a contribuição individual e de equipe; manter o entusiasmo ao proporcionar novas definições de operações à medida que as circunstâncias mudam e usar a intenção consistentemente para orientar a alocação de recursos. A intenção estratégica capta a essência de ganhar, é estável ao longo do tempo, estabelece uma meta que merece esforço pessoal e comprometimento, e exige criatividade com relação aos meios.

Uma comunicação eficaz sobre estratégias, metas e iniciativas é vital para que o pessoal contribua para a estratégia. Há a necessidade de reavaliação e redefinição da prioridade constante. A implementação da estratégia é papel de todos na empresa. As empresas que vivem em harmonia com o meio ambiente dos negócios, em períodos turbulentos para o auto desenvolvimento, quando o ritmo de mudança é lento são aquelas que têm a capacidade de aprendizado e mudança dos modelos mentais, compartilhados da empresa, mercados e concorrentes (DE GEUS, 1997). O processo de planejamento, de maior eficácia e eficiência, é aquele que acontece em equipe, pois possibilita o processo de aprendizado e mudança dos modelos mentais pela prática conjunta.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso (BRUYNE et al., 1982), de natureza exploratória, realizado com a empresa Gol Transportes Aéreos. Para a realização a princípio houve o levantamento bibliográfico sobre a temática relacionada à administração estratégica. Num segundo momento, foi realizada a coleta de dados primários através das técnicas de

observação no cotidiano das atividades da organização, no saguão de embarque do Aeroporto Hercílio Luz, aplicação de entrevista estruturada com um vice-presidente da organização, e realização de entrevista não-estruturada e informal com alguns de seus funcionários. Após a coleta de dados o método escolhido foi a análise de conteúdo (BARDIN, 1994), que visa desenvolver as inter-relações entre o conteúdo exposto pelos atores e o referencial teórico.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O surgimento da Gol no mercado brasileiro foi resultado de uma luta pelo direito de criação de novas empresas aéreas brasileiras. Até o ano de 1998 haviam restrições governamentais que proibiam a entrada de novos concorrentes no mercado, devido a uma suposta saturação de capacidade. No final da década de 90 ocorreu a desregulamentação da aviação comercial brasileira, possibilitando a criação de novas empresas aéreas. Nesse momento, a empresa Gol foi concebida.

A Gol surgiu da visão do fundador de que o transporte de passageiros apresentava retorno financeiro superior ao de carga, e a oferta de transporte aéreo brasileiro poderia ser incrementada. Segundo a observação realizada o transporte de pessoas seria pago a vista trazendo retorno imediato, o transporte de carga, no entanto, normalmente teria o pagamento a prazo postergando o retorno financeiro. Entrava no mercado de aviação brasileiro uma empresa com o conceito de negócios focado no transporte aéreo de passageiros a baixo custo.

O marco inicial da empresa foi a contratação de profissionais com experiência no mercado e o desenvolvimento do plano estratégico que definia o conceito de negócio e prevendo os elementos necessários em termos de sistemas comercial, de manutenção e operacional. A condução do plano foi realizada pela equipe responsável que realizou *benchmark* com outras empresas aéreas “*low cost*” com destaque no desempenho. A idéia de empresas *low cost*, *low fare* (custo baixo, tarifa baixa) já havia demonstrado seu excelente potencial em países como EUA, Austrália e na Europa. A comparação entre empresas envolveu aspectos como número de funcionários em relação à volume de aeronaves nas empresas respectivamente modelo de empresa *Low Cost* (americana Southwest) e líder de mercado no Brasil (VARIG). A americana Southwest Airlines serviu como parâmetro para os estudos de viabilidade e planejamento estratégico. O desenvolvimento do projeto partiu de uma idéia já elaborada e fundamentada em informações sólidas, coletadas pelo fundador ao longo de décadas de observação do mercado de transporte e, especificamente, transporte aéreo.

Desde a concepção, a empresa teve as ações guiadas pelo plano de negócios, com horizonte de 10 anos, constando às premissas para o seu planejamento organizacional - adaptadas conforme as exigências observadas pela variação tecnológica. A estrutura do plano empresarial constava de informações como tamanho do mercado, análise da concorrência, análises de cenários, tecnologias disponíveis (de software, de informática, de manutenção), desempenhos anteriores do mercado e concorrentes e desempenhos esperados para a organização.

O modelo de empresa *low cost* foi adaptado à realidade brasileira integrando a malha de atendimento e maximizando o aproveitamento tanto do fluxo de passageiros viajantes a negócios como a turismo. A malha foi construída visando à auto-alimentação, permitindo a ocupação maximizada dos assentos. Segundo CONSTANTINO JR. (2005) um diferencial até mesmo se comparado com as semelhantes internacionais.

Em 2001 a Gol passou a atuar no mercado com a intenção de agregar demanda ao mercado trazendo para o mercado de transporte aéreo o passageiro sensível a preço, como os microempresários e profissionais liberais, tornando viável o transporte aéreo a uma fatia das

classes B e C que estavam fora da aviação regular utilizando outros meios de transporte (CECATO apud BINDER, 2002). A missão empresarial, um fator influenciador no gerenciamento da receita: estimular o ingresso de novos consumidores na base de clientes e, otimizar ao máximo a receita por assento disponível buscando uma adequada rentabilidade em relação ao capital. Todas as estratégias e ações seriam guiadas pela missão e conceito de negócio.

Os valores organizacionais são focados para as pessoas envolvendo a capacitação, o investimento e o cultivo do espírito de equipe. O pessoal da empresa ao ser inserido tem acesso ao código de honra e de ética da empresa. O lema é de que em primeiro lugar está o consumidor e em seguida o funcionário. Todas as áreas têm metas de desempenho – ex: realização de check-in em 50 segundos, liberação da aeronave em vinte minutos de solo – que são claros e constantemente revisados e avaliados. Para tanto são realizados treinamentos para adaptar o pessoal às metas, seja na entrada ou durante períodos de reciclagem de pessoal. As metas atingidas são premiadas com salários extras, podendo chegar até o décimo sétimo, ou com promoções previstas no plano de carreira.

Para a inserção da empresa no mercado houveram investimentos elevados, objetivando que a nova empresa fosse a mais moderna do mundo, e sempre seguindo a linha mestra de foco no baixo custo e a flexibilidade das estratégias. Hoje, a Gol é a líder em expansão e representa um novo paradigma no mercado brasileiro. Em 2000, quando a Gol estava sendo planejada, o crescimento do transporte aéreo de passageiros atingia marcas de 2% ano. Atualmente, o crescimento do transporte de passageiros alcança a marca de 20% ano e a empresa demonstra-se apta para acompanhar o contexto.

O planejamento estratégico é utilizado até mesmo para conferir consistência e demonstrar confiança para com fornecedores, oferecendo uma perspectiva de resultados de longo prazo. A empresa busca pagar todos seus compromissos à vista, com negociações baseadas em princípios e visando a maximização dos descontos. A padronização da frota é uma forma de manter-se fiel à estratégia de redução de custos, no entanto, devido às circunstâncias de mercado de eminente indisponibilidade de aeronaves à médio prazo (principalmente devido ao crescimento do mercado aéreo chinês) em contrapartida ao crescimento da demanda de transporte aéreo, forçaram a expansão antecipada da frota contando com aeronaves de especificações diferenciadas. Outra ação que reduz custos é o uso de negociações com empresas interessadas em lançamento de produtos, para o fornecimento de lanches nas aeronaves.

Mesmo observando que o surgimento da Gol se deu diante de um momento tecnológico mais favorável, do de seus atuais concorrentes, a empresa conseguiu se diferenciar devido à crença de que a atualização e inovação constantes são essenciais para a sobrevivência e competitividade. A empresa atua como se o concorrente fosse “surgir amanhã” e, com a crença de que o seu maior concorrente é a tecnologia. As inovações tecnológicas e a informática são essenciais para acelerar processos e ponto essencial para a condução da estratégia, seja essa tecnologia de manutenção, de emissão de documentos ou de gestão. Trata-se de uma reviravolta no mercado baseado em tecnologias. O departamento de pesquisas em tecnologias realiza constantemente pesquisas para a atualização tecnológica onde todos os aspectos que envolvem as atividades da empresa são estudados. A empresa baseia-se na mudança de parâmetros de mercado utilizando-se de alta tecnologia para a redução de custos.

O aspecto tecnológico influenciou até mesmo na inserção e sustentação no mercado. Houve a necessidade de partir do pressuposto de mudança cultural no comportamento do consumidor. O cliente da empresa deveria adotar o comércio eletrônico e pagamento com

cartão de crédito para a compra de passagens, e aceitar a redução de benefícios em termos de serviços para ter a contrapartida de preços reduzidos. A decisão de arriscar no planejamento e concepção de uma empresa baseada em novos comportamentos decorrentes do uso de tecnologias foi sustentado pela intuição. Hoje as vendas por internet, com uso de cartão de crédito, representam 85% do total de vendas da empresa, reduzindo o valor das passagens ao consumidor final, que antes se utilizava principalmente de agentes de viagem e turismo.

O estudo do comportamento do consumidor para a formulação de estratégias foi essencial. No mercado, foram coletadas informações relativas ao potencial de consumo e poder aquisitivo por região, nível de sensibilidade a preço por mercado, fluxo de passageiros em meios terrestres. Após as análises concluiu-se que a escolha da estratégia baseada no consumidor sensível a preço, não por status, seria a mais adequada. O cliente da Gol seria aquele com exigência em atributos de qualidade do atendimento, pontualidade, regularidade, atendimento humano, sensível a preço e apto a dispensar serviços supérfluos.

Também por intermédio dos estudos de comportamento do consumidor - como a compreensão dos desejos do cliente, o grau de satisfação, as reclamações, taxas de ocupação e sazonalidade - a empresa obtém informações que servem de subsídio para mudanças operacionais. Dentre os estudos realizados alguns demonstraram que: 1. o atributo lanche somente é relevante para o consumidor após quatro horas de viagem, antes disso o aspecto essencial é o preço da passagem; 2. A leitura de bordo apresenta a mesma relevância do lanche para o consumidor, apesar de que materiais impressos representam custos superiores devido ao peso gerado nas aeronaves. Portanto, para manter o passageiro entretido em vôos de maior duração opta-se pela inserção de televisores nas aeronaves e mantém-se a estratégia aliada ao conceito.

A empresa busca estimular novos comportamentos que sejam compatíveis com o conceito de negócio, seja com funcionários ou consumidores. Os funcionários no cotidiano visam à melhoria de desempenhos que proporcionem a redução de custos. Os consumidores são estimulados por ações como realização de check-in via internet, avisos antecipados de embarque e presença da aeronave em pátio que proporcionam a redução do tempo em solo – possibilitando o uso médio das aeronaves por 16 horas/dia, e, no futuro possivelmente a cobrança de tarifas diferenciadas para passageiros não portadores de bagagem. Nos serviços oferecidos a redução de custos é evidente com a exclusão da oferta de jornais e refeições quentes. Desta maneira, a empresa consegue manter a relação custo do assento por quilometro voado na base de R\$ 0,12, enquanto as concorrentes atingem médias de R\$ 0,20.

O mercado potencial para a Gol é vasto, devido à grande parcela da sociedade brasileira que compõe a demanda reprimida em transportes aéreos. Pesquisas realizadas pela Gol demonstraram que 15% dos seus passageiros é composta por pessoas que nunca haviam viajado de avião. Ocorreu uma revolução no perfil de consumo das empresas aéreas. Hoje o consumidor pode visitar amigos e parentes com maior frequência, realizar pequenos negócios e conhecer novos destinos turísticos até então inacessíveis financeiramente.

O mercado de transporte aéreo sofreu um grande impacto pela inserção dessa nova concorrente, tanto no custo final das passagens convencionais como forma em que são realizadas as campanhas promocionais. A empresa busca direcionar as promoções para a ocupação de assentos que não seriam vendidos, observando o princípio da perecibilidade de serviços e, dessa forma aplica descontos incomparáveis aos concedidos pelas demais companhias aéreas e traz para o mercado novos consumidores. A oferta de descontos, no entanto, é vinculada a barreiras que impedem a transferência de receita “boa” (consumo usual) para a receita “ruim” (consumidor usual fazendo uso exclusivo de descontos).

As promoções e as estratégias de redução elevada de tarifas servem para a Gol como oportunidade de ter contato com diferentes clientes, estimular novos comportamentos do consumidor (mudança de estilo de viagem de terrestre para aéreo) e, conseqüentemente, cumprir a missão organizacional.

No ano inicial, 2001 a primeira campanha foi lançada e teve como resultado, em tempo inferior a uma semana, 90.000 acessos simultâneos e 50.000 passagens vendidas ao preço de R\$ 1,00. No primeiro trimestre de 2006, com a promoção de passagens por R\$ 50,00, os índices de resultados alcançados foram de 100.000 acessos simultâneos e 600.000 passagens vendidas. Em seguida, em junho de 2006 a empresa, como resposta a oferta da concorrente ofertou ao mercado passagens ao custo de R\$ 25,00.

A empresa consegue através da publicidade espontânea de seu público, que realiza o marketing boca-a-boca, reduzir a sazonalidade das atividades e ao mesmo tempo aproveitar a oportunidade ampliar sua participação no mercado. A empresa mantém as margens de lucro positivas, e ao mesmo tempo deselitiza o setor proporcionando a oportunidade de consumir o transporte aéreo para o público que até então estavam bastante distantes dessa realidade. O resultado dessas campanhas são expressivos.

Os dois principais mercados consumidores da empresa são viajantes a trabalho e turistas. Portanto, há a compreensão de que a relação entre o desenvolvimento da atividade turística, no Brasil, e o surgimento da Gol são estritos, havendo uma relação de causa e efeito para o desempenho de ambas. A ociosidade da demanda em empresas de transporte representa necessariamente queda em demanda turística. A aviação mais barata e acessível proporciona ao turista a maior oportunidade de viajar. Para isso, o *trade* de destinos turísticos deve estar preparado para absorver essa nova demanda. Estratégias como promoção de finais de semana e redução de custos são formas de maximizar os resultados em conjunto, visando o melhor aproveitamento dos recursos provenientes do consumidor: tempo, dinheiro e conhecimento.

Dentre as existentes no mercado, desde o período inicial, a TAM foi a que mais esforços realizou no sentido de competir, principalmente de marketing e comunicação. Porém, na prática muito pouco foi percebido, seus descontos possuíam tantos limitadores que praticamente não ocorriam, as condições para as quais os descontos eram válidos representavam uma parte ínfima da demanda (BINDER, 2002). A VARIG demonstrou sua preocupação com uma nova ameaça de guerra tarifária provocada pelos preços praticados pela nova concorrente (REALI apud BINDER, 2002). A VASP e Transbrasil, já fragilizadas, foram as mais atingidas pela entrada da nova concorrente, as duas praticavam preços com descontos semelhantes aos da Gol, mas não eram empresas estruturadas com esta intenção. Por possuírem uma estrutura operacional de custos mais elevados e problemas decorrentes da gestão, as duas últimas encerraram as atividades nos anos iniciais da existência da GOL, restringindo a concorrência de mercado em três empresas principais. Em 2006, a empresa possuindo uma frota de 45 aviões possui a participação em cerca de 29% do mercado, enquanto a líder conta com 90 aeronaves e a participação de 44% do mercado.

Nos cinco primeiros anos da organização quatro apresentaram resultados positivos. Fato que segundo CONSTANTINO JR. (2005) estimulou o desenvolvimento de empresas concorrentes. O diferencial da Gol, de eficiência em gestão dos custos, dificilmente é suplantado por concorrentes o que mostra-se como uma barreira aos novos entrantes. Mesmo assim, a concorrência é constantemente analisada em aspectos de estrutura de custos, gestão, operações e tecnologias utilizadas.

O desempenho da Gol tem mostrado resultados positivos que permitem que a empresa gradativamente amplie sua participação em mercados estrangeiros já participando em grande

parte da América do Sul e, no ano corrente, expandindo as atividades para o mercado norte americano.

CONSTANTINO JR. (2005) ressalta que a visão, o planejamento estratégico e a liderança são elementos que servem para apontar onde a organização deseja chegar e que criam balizadores para as ações dos membros da organização.

## 5. CONCLUSÃO

O sucesso da estratégia de gestão da Gol é resultado da concepção de diferenciados elementos, destacando-se a visão e o conceito de negócio. Esses elementos são amplamente difundidos e permitem que a empresa diferencie-se dos concorrentes, conferindo cultura própria e mostrando-se, de fato, como a causa básica do sucesso duradouro.

O caso Gol é um exemplo de aplicação de uma visão e o espaço existente para empreendedores visionários no Brasil. As necessidades e oportunidades são inúmeras. O sucesso ou fracasso das visões empreendedoras sustentáveis depende fundamentalmente de dois aspectos: conhecimento do mercado consumidor e perseverança dos visionários. A concepção da empresa foi resultado de um novo ponto de vista para o mesmo problema e resultante para um novo perfil até mesmo do mercado de transportes aéreos. O transporte de passageiros é um exemplo brasileiro, claro, de *Miopia de Marketing*. A presença da nova entrante causou mudanças significativas que até então não haviam sido vislumbradas pelos demais atuantes no mercado.

Ao estudar o consumidor a empresa compreendeu que a necessidade existente era a oferta de transporte aéreo a preços reduzidos. Definia-se então o conceito e o diferencial estratégico dessa organização. O diferencial dessa nova empresa foi a realização de pesquisas de mercado e de comportamento do consumidor que proporcionaram informações suficientes para a elaboração de estratégias competitivas e sustentáveis em longo prazo.

O sucesso da empresa, os desempenhos positivos, ressaltam a posição de WELCH E WELCH (2005) que: “O sucesso tudo tem a ver com a atitude!” Observando o cotidiano dessa empresa verifica-se que a atitude de seus membros é voltado ao alcance dos objetivos traçados na estratégia. Seus membros compartilham da missão e conceito de negócio, esforçam-se diariamente para alcançar as metas estipuladas.

A visão do empreendedor da Gol ressalta PRAHALAD (2005) demonstrando que o potencial de expansão da base de mercado é grande demais para ser ignorado. As oportunidades de negócios da base da pirâmide são reais e estão abertas. Trata-se de uma empresa que sabe aliar conhecimentos e tecnologias para atender as necessidades de mercados de baixa renda, dispondo de uma grande oportunidade de negócio. A capacidade de retorno financeiro e fidelização de clientes é elevado. Paralelamente, a empresa é capaz de contribuir para o desenvolvimento econômico brasileiro direta ou indiretamente, participando em um mercado até então menosprezado.

Se o principal entrave à atuação de empresas em áreas mais remotas ou menos desenvolvidas é o acesso à distribuição, conforme afirma PRAHALAD (2005), essa empresa é beneficiada por mais esse diferencial, a essência de seu negócio. A preocupação em aliar o aumento da receita com oportunidades de redução de custos faz com que constantemente sejam repensados parâmetros típicos. As novas tecnologias, que geram inovações em modelos e redução de custos, são os parâmetros para adequação de estratégias.

Nota-se que o sucesso da organização se apóia, de fato, nas capacidades essenciais de compreender a realidade corretamente e de executar um plano com base nessa percepção. O plano operacional, marco inicial das atividades organizacionais contribui nesse aspecto. A

empresa possui a liderança capaz de conduzir suas equipes aos objetivos definidos pela sua estratégia de negócio, por intermédio dos esforços conscientes de suas equipes. A missão e os valores são reais e concretos o suficiente de modo a reforçarem e contribuir para a realização da estratégia. A franqueza em expectativas e desempenhos são presentes e aplicados na formulação de estratégias.

A estratégia é dinâmica, objetiva e direta. Enquadrando-se na definição de um curso de ação aproximado, a ser revisto e redefinido com frequência, de acordo com as mudanças nas condições do mercado (WELCH; WELCH, 2005).

A empresa é um exemplo de revolução através diferenciação. A construção de aspectos competitivos dificultam a imitação por parte de concorrentes, como forma de escapar da hipercompetição. Vefica-se que a empresa tem capacidade de aprendizado e mudança dos modelos mentais, compartilhados da empresa, mercados e concorrentes (DE GEUS, 1997). A estratégia adotada confere um rumo, permite a concentração dos esforços, define a organização e serve como fonte de coerência interna.

## 6. REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1994.

BINDER, M. P. *Discussão da Cadeia de Valor e Estratégias Genéricas de Michael Porter a Partir do Caso Gol Transportes Aéreos*. Anais ENANPAD: 2002.

BOSSIDY, L. *A receita da execução*. HSM Management, n.51, Ano 9, v.4, jul/ago, p. 40 44, 2005.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica*. 2. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1982.

CONSTANTINO JR. *Redesenhando a aviação: o caso da GOL*. HSM Management, n.53, Ano 9, v.6, nov/dez, p.16-22, 2005.

DeGEUS, A. *Planejamento como aprendizado*. IN STARKEY, K. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.

BLACKWELL, R. D.; ENGEL, J. F.; MINIARD, P. W. *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FREIBERG, K.; FREIBERG, J. *Nuts!: as soluções criativas da Southwest Airlines para o sucesso pessoal e nos negócios*. São Paulo: Manole, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Intenção estratégica*. IN MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, p. 53-56, 2001

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *O departamento de gestão estratégica*. Harvard Business Review, v.83, n.10, Out, p.48-56, 2005.

KRIPPENDORFF, K.; RIVERA, A. M. *Gerando Estratégias criativas por meio de padrões*. Harvard Business Review, v.82, n.3, Mar, p.3444, 2004.

LEVITT, T. *Miopia de marketing*. Harvard Business Review, v. 82, n. 7, Jul, p. 88-99, 2004.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. Todas as partes do elefante. IN: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Orgs.). Estratégia e planejamento. São Paulo: Publifolha / Coletânea HSM Management, p. 09-20, 2002.

PORTER M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K. Servindo aos pobres do mundo, com lucro. Harvard Business Review, Edição Especial, Ago, p. 71-79, 2005.

TELLIS, G. J.; GOLDER, P. N. Ação e visão: como vencer os que chegaram primeiro e como dominar mercados de forma duradoura. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

WELCH, J.; WELCH, S. Paixão por vencer. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.