

GESTÃO ESTRATÉGICA: O CASO DA GOL TRANSPORTES AÉREOS

Fernanda de Carvalho Pereira
Universidade Federal Fluminense
fernandacarvalhopereira@id.uff.br

Ruben H. Gutierrez
Universidade Federal Fluminense
rubenhg3000@yahoo.com.au

Resumo

A estratégia é fundamental para uma organização desenvolver vantagem competitiva e se diferenciar perante as demais, sendo cada vez mais abordada no ambiente corporativo. O objetivo do trabalho é a partir de levantamento bibliográfico e estudo de caso, apresentar aspectos estratégicos da empresa de transportes aéreos Gol ao longo dos anos. Para o desenvolvimento do estudo e observação de aspectos estratégicos inerentes ao setor, foram aplicadas as ferramentas: SWOT e Cinco Forças de Porter. A estratégia da Gol de baixo custo é de extrema importância neste segmento de mercado de constantes mudanças e alta competição. No entanto, para que as pessoas participem da execução da estratégia deve haver um forte trabalho de comunicação com foco na metodologia e na ferramenta como na promoção do movimento de tarifas reduzidas. Dessa forma, a Gol consegue desenvolver ofertas diferenciadas, obtendo vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

Palavras-chave: Estratégia, Gol, vantagem competitiva.

GESTÃO ESTRATÉGICA: O CASO DA GOL TRANSPORTES AÉREOS

1. Introdução

A estratégia é fundamental para o sucesso das empresas, principalmente, em ambientes que mudam rapidamente e que possuem uma alta concorrência. Em virtude disso, muitas empresas têm se preocupado em desenvolver sua organização de acordo com seus objetivos estratégicos.

Chandler (1962) define estratégia como: “(...) determinação das metas e de objetivos básicos a longo prazo de uma empresa bem como da adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas”.

A Gol é uma empresa de transporte aéreo brasileira e há quatorze anos é a companhia aérea que mais inova no mercado brasileiro de inovação, tendo como missão aproximar pessoas com segurança e inteligência. A visão da empresa é ser a melhor companhia aérea para viajar, trabalhar e investir; mantendo como valores a segurança, inteligência; servir o cliente, e estratégia *lowest-cost* (baixo custo) (GOL, 2015).

O objetivo do trabalho é a partir de um amplo levantamento bibliográfico sobre ferramentas estratégicas, fazer um estudo de caso da empresa de transportes aéreos Gol, buscando observar aspectos inerentes ao setor, análise SWOT, análise das cinco forças de Porter e decisões estratégicas tomadas pela empresa ao longo dos anos.

Dessa forma, o trabalho se propõem a responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais são os fatores críticos de sucesso da Gol Transportes Aéreos?

2. Metodologia

O artigo é uma pesquisa que gera conhecimentos aplicados de forma prática na empresa Gol Transportes Aéreos. O trabalho é qualitativo, pois consiste da análise dos resultados de informações oriundas da empresa, provenientes da literatura. Quanto aos objetivos apresenta pesquisa exploratória, pois visa responder a questionamentos através de levantamento bibliográfico e estudo de caso.

O artigo foi realizado através dos seguintes procedimentos técnicos:

Pesquisa Bibliográfica: foi elaborada com base em publicações já realizadas, tais como: livros, artigos de periódicos, e internet.

Estudo de caso: foi realizado a partir de informações provenientes da literatura referentes a empresa Gol. Consistiu na aplicação de ferramentas estratégicas, de forma a identificar os fatores críticos de sucesso da companhia ao longo dos anos.

3. Revisão da literatura

“Estratégia” é um termo criado pelos antigos gregos, e durante muitos anos teve uma interpretação apenas militar. Clausewitz (1976) definiu estratégia como: “(...) o uso de batalhas para o objetivo da guerra”.

A Primeira Revolução Industrial não produziu muito em termos de pensamento ou comportamento estratégico. Somente após a Segunda Revolução Industrial houve a adaptação da terminologia estratégica a um contexto de negócios. A partir desse momento, viu-se a emergência da estratégia como meio de moldar as forças do mercado e ter um diferencial competitivo (GHEMAWAT, 2000).

A II Guerra Mundial também trouxe várias demandas que até então eram incipientes, estimulando a utilização da gestão estratégica para a tomada de decisão gerencial. Então, nas

GESTÃO ESTRATÉGICA: O CASO DA GOL TRANSPORTES AÉREOS

décadas de 60 e 70 começaram a emergir vários acadêmicos e consultores enfatizando a importância da gestão estratégica nas Organizações (GHEMAWAT, 2000).

Os choques do Petróleo de 1973 e 1979 provocaram um excesso de capacidade, devido a quedas na demanda, rompendo as curvas de experiência históricas em muitas indústrias. Foram identificadas várias críticas a análise de portfólio por ser um instrumento que levava os gerentes a focalizar a minimização dos riscos financeiros, ao invés de investir em novas oportunidades que exigissem um comprometimento de recursos a longo prazo (HAYES & ALBERNATHY, 1980).

As discussões nas escolas de administração começaram a focalizar a combinação das “forças” e “fraquezas” de uma empresa (ambiente interno) com as “oportunidades” e “ameaças” do mercado (ambiente externo). Essa análise das Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) foi denominada SWOT.

A análise SWOT (força, fraqueza, oportunidade e ameaça) passou a ser uma ferramenta importante para o planejamento estratégico da organização. De forma a alcançar um diferencial competitivo, as empresas devem ser divididas em atividades e utilizar estratégias de custo e diferenciação. As forças devem ser maximizadas e as fraquezas eliminadas, visando criar vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Em 1980, Porter publicou a estrutura das cinco forças, com o intuito de apresentar uma política de negócios de maximização do lucro em seu livro *Competitive Strategy* (1980). Porter generalizou a análise oferta-demanda de mercados individuais e mudou o foco de análise, passando a focar nas empresas, ao invés de política pública. A seguir estão descritas as cinco forças de Porter (PORTER, 1980):

O **Grau de Rivalidade** determina a dissipação do valor decorrente da concorrência direta e pode ser determinada por vários condicionantes: grau de concentração da indústria, condições básicas do setor, e aspectos comportamentais.

A **Ameaça de Entrada** é mensurada principalmente pelas barreiras à entrada, que tornam economicamente inviável para uma empresa de fora repetir as posições daquelas que já estão no mercado.

A **Ameaça de Substitutos** depende da relação preço/desempenho dos diferentes tipos de produtos ou serviços aos quais os clientes podem recorrer para satisfação da mesma necessidade básica.

O **Poder do Comprador** é uma das forças verticais e influencia a apropriação do valor criado por um setor, permitindo aos clientes reduzir as margens da indústria forçando os concorrentes a diminuir preços ou aumentar o nível de serviço. Os determinantes mais importantes dessa força são: concentração e tamanho da indústria.

O **Poder do Fornecedor** é a última das cinco forças de Porter e é determinada pelo tamanho e concentração dos fornecedores em relação aos participantes da indústria, e o grau de diferenciação nos insumos fornecidos.

A partir da década de 70, surgiram várias contribuições acadêmicas para auxiliar na compreensão do posicionamento dentro de setores. A análise de custos foi uma das primeiras a ser desenvolvida, sofrendo avanços ao longo dos anos, chegando a ser melhor detalhada em atividades (GHEMAWAT, 2000).

Após a análise de custos outra vantagem bastante discutida refere-se a análise de diferenciação. Os estrategistas começaram a perceber que conseguir baixos custos e oferecer baixos preços aos clientes não era sempre a melhor forma de se conseguir um bom posicionamento no mercado. Começaram a buscar estratégias diferenciadas de concorrer que

GESTÃO ESTRATÉGICA: O CASO DA GOL TRANSPORTES AÉREOS

permitissem a empresa cobrar um preço maior, porém melhorando o desempenho do produto/serviço oferecido (PORTER, 1980).

Porter e Hall foram os dois primeiros estrategistas a estudar custo e diferenciação, como estratégias para ganhar vantagem competitiva. A vantagem competitiva provém de um conjunto integrado de opções a respeito de atividades. Os cenários devem ser analisados com o propósito de identificar opções de criar vantagem competitiva nas organizações. Porter tornou público seu estudo em termos das estratégias “genéricas” de baixo custo e diferenciação (PORTER, 1980).

Em meados da década de 90, Adam Brandenburger e Gus Stuart acrescentaram rigor à ideia de se estabelecer a maior ligação entre custos e diferenciação através da sua caracterização como valor agregado (BRANDENBURGER & HARBONE JR., 1996).

A estrutura de Porter (1980) para a análise de concorrentes compreende quatro componentes principais de diagnóstico: metas futuras, hipóteses, estratégia corrente e capacidades. As metas futuras e as hipóteses direcionam o comportamento futuro dos concorrentes, já a estratégia corrente e as capacidades referem-se ao que os concorrentes estão fazendo ou podem fazer.

Como formas de impedir a violação que compromete a sustentabilidade do valor agregado de uma empresa, podem ser feitas: contratações; integrações; conquista de poder de barganha; negociação dura; redução da especificidade dos ativos; construção de relacionamentos; e desenvolvimento de confiança.

A visão baseada em recursos salienta a importância de as empresas focarem nos recursos utilizados. Andrews, e, posteriormente, Wernerfelt defendiam essa ideia, conceituando “recurso” como uma força ou fraqueza de uma empresa. Os recursos de uma empresa devem estar relacionados com suas atividades, pois determinam a força ou a fraqueza competitiva do portfólio de recursos da empresa (WERNERFELT, 1984).

O desenvolvimento de capacidades torna-se uma importante ferramenta contra a incerteza. Ao estar preparado para diferentes situações que venham a surgir, aumenta-se a probabilidade de sucesso da organização. A empresa deve desenvolver capacidades superiores às de seus concorrentes, se diferenciando estrategicamente. Para sustentar esse diferencial, as empresas devem resistir à imitação, com a utilização constante de barreiras e permanecer desenvolvendo suas capacidades de forma a não ser ultrapassada pelos competidores (GHEMAWAT, 2000).

4. Estudo de caso e apresentação dos resultados

4.1. Descrição da Empresa

A empresa Gol foi escolhida por ser um grande empreendimento nacional no segmento do transporte aéreo, um setor que demanda constantemente, de altíssimos avanços tecnológicos, inovações e que se tornou uma necessidade essencial da coletividade.

A Gol é a maior companhia aérea de baixo custo e melhor tarifa da América Latina, realizando cerca de 910 voos diários (GOL, 2015). Com parcerias operacionais de empresas aéreas nacionais e estrangeiras.

Atualmente, a Gol se encontra na maioria do território nacional e está em crescente expansão. Por isso, há quatorze anos, ela é a companhia aérea que mais inova no mercado brasileiro de aviação.

GESTÃO ESTRATÉGICA: O CASO DA GOL TRANSPORTES AÉREOS

4.2. Linha do tempo

A linha do tempo foi construída a partir de informações disponibilizadas pela Companhia em seu sítio eletrônico (2015) e de Revistas de Bordo da Gol e de Negócios publicadas ao longo dos anos.

Em 1º de Agosto de 2000 foi assinado o contrato social da GOL Transportes Aéreos. A empresa foi fundada por Constantino Oliveira Júnior, na época com 32 anos, por iniciativa do grupo Áurea, maior grupo de transporte rodoviário brasileiro, com investimentos iniciais em torno de R\$ 24 milhões segundo informações do site da Gol (2015).

Em 18 de Agosto de 2000, a empresa recebeu o sinal verde do Departamento de Aviação Civil (DAC) para operar como uma companhia regular, tornando-se, posteriormente, a primeira empresa aérea a implantar no Brasil – e de forma bem-sucedida – o modelo de gestão *low cost, low fare* (baixo custo, baixa tarifa), sempre priorizando a segurança das operações e a qualidade dos serviços.

A escolha do nome Gol foi rápida e simples, alinhada ao perfil da empresa que se queria criar: é monossilábico, fácil de memorizar, forte e, acima de tudo, brasileiro. Gol significa: sucesso, conquista, alegria, vitória e possui a mesma pronúncia em qualquer lugar do país e do mundo.

Em 15 de janeiro de 2001, decolou o primeiro voo de Brasília e pousou em São Paulo. Na época a companhia possuía 780 funcionários, sendo a maioria oriunda da Transbrasil, Vasp e Varig, atendia sete cidades e tinha 10 aeronaves.

Em 17 de março de 2002, a Gol iniciou suas operações na ponte aérea Rio de Janeiro/Santos Dumont (SDU) - São Paulo/Congonhas (CGH), uma das rotas mais concorridas do país.

Em 17 de abril de 2002, a Gol e a Trip Editora lançaram a revista de bordo da companhia, concebida como uma publicação arrojada, inovadora, contemporânea e profissional.

Em 2002, o presidente da Gol estampou a capa da edição de julho da revista de economia americana Forbes, que trazia a matéria “Dez receitas inteligentes para reduzir custos”, destacando a estratégia da empresa de redução de baixos custos. No mesmo ano, as aeronaves da Gol inovaram ao oferecer banheiros exclusivamente femininos a bordo.

No ano de 2003, para concorrer com os ônibus interestaduais, a Gol lançou em dezembro seus voos noturnos (corujões) a preços populares. Desde sua criação, essa iniciativa tem conquistado sucesso, atingindo ocupação média de 90%, bem acima dos 70% previstos. O check-in também passou a ser realizado a partir de qualquer computador conectado à internet, com até três horas de antecedência para o voo.

Em 2004, houve a abertura de Capital na Bovespa e Bolsa de Nova York. A empresa também ganhou o título de uma das maiores empresas de *e-commerce* no Brasil. Iniciou suas operações internacionais regulares e o primeiro voo decolou de São Paulo rumo a Buenos Aires, inaugurando a primeira de uma série de rotas internacionais que a companhia lançaria.

No ano de 2005, a Gol inova mais uma vez: em 28 de novembro, a companhia lançou o cartão Voe Fácil. A ideia foi estimular a demanda e permitir que os clientes adquirissem passagens pela internet sem a necessidade do cartão de crédito e a possibilidade do parcelamento em até 36 vezes. A Gol também implantou um projeto destinado à contratação de pessoas deficientes, estimulando seu ingresso no mercado de trabalho.

Em 2006, a Gol inaugurou o seu Centro de Manutenção de Aeronaves, em Confins, Minas Gerais, proporcionando redução de custos, visto que deixou de depender exclusivamente

GESTÃO ESTRATÉGICA: O CASO DA GOL TRANSPORTES AÉREOS

de terceiros para realizar a manutenção de seus equipamentos. Nesse mesmo ano, a Boeing, parceira da Gol, desenvolveu a tecnologia Short Field Performance (SFP) especialmente para que a Gol pudesse operar um avião maior, o modelo 737-800, com 30% a mais de assentos, em aeroportos com pistas curtas, como o de Santos Dumont, no Rio de Janeiro.

Em 28 de março de 2007, ocorreu a aquisição da VRG, empresa operadora da marca Varig, por US\$ 320 milhões, transformando a Gol em um dos maiores grupos de aviação da América Latina, com mais de 20 milhões de passageiros por ano. A operação permitiu que o grupo adquirisse o Programa de relacionamento Smiles e aumentasse a oferta de poltronas em voos com tarifas cada vez mais competitivas, estimulando o crescimento das viagens aéreas e o acesso ao mercado internacional de longo curso.

No dia 29 de maio de 2007, a Gol lançou uma versão internacional da revista de bordo, com matérias de turismo, gastronomia, cultura e diversão, além de dicas de consumo e lazer nas principais cidades dos países atendidos pela companhia. Nesse mesmo ano, houve a venda de passagens com a *Delta Air Lines*, permitindo conexões mais rápidas e convenientes entre as duas empresas.

Em 2008, há a reorganização societária de suas duas subsidiárias operacionais, Gol Transportes Aéreos e VRG Linhas Aéreas. A mudança também possibilitou que a companhia oferecesse a maior malha aérea da América do Sul, com as melhores opções de conexão e distribuição. O bilhete eletrônico do Smiles também foi elaborado com o objetivo de facilitar a utilização das milhas pelos participantes do programa.

Em 2009, a Gol instalou totens para o autoatendimento em procedimentos de check-in nos terminais que a companhia ocupa, nos principais aeroportos brasileiros. A Gol anunciou acordos de cooperação comercial com os grupos *Air France – KLM* e *American Airlines*. Houve também o lançamento do cartão de crédito Smiles, permitindo aos clientes creditar milhas em condições vantajosas no programa de relacionamento da companhia.

A aquisição da Varig exigiu um trabalho árduo de integração, mas também possibilitou muitos ganhos para a Companhia, através do acesso ao programa Smiles e da conquista de posições estratégicas nos principais aeroportos do Brasil, tornando-se líder em número de passageiros embarcados nos principais aeroportos (SEGALLA, 2009).

No ano de 2010, a empresa inaugurou o Instituto Gol, uma entidade que fornece capacitação (manutenção de aeronaves) para jovens da grande Belo Horizonte (MG). Foi também elaborada uma nova estrutura em sua família de tarifas, as opções *Comfort*, *Flexível*, *Programada* e *Promocional* são resultantes de estudos sobre o comportamento de seus passageiros.

Em 2011, a Gol, firma aliança com o grupo *Qatar Airways*. No ano seguinte, 2012, a Gol anunciou mais uma parceria, dessa vez com a *PayPal*. Além disso, passou a oferecer voos exclusivos para Nova York e foi reconhecida como a empresa aérea que mais transporta órgãos e tecidos no país. A Gol também recebeu a homologação da ANAC para realizar trabalhos de pintura, pesagem e recálculo em aeronaves de outras empresas aéreas em seu Centro de Manutenção. A autorização da agência, representou mais uma oportunidade de geração de receita.

No ano de 2013, a Gol tornou-se a primeira companhia aérea a treinar seus pilotos no novo Centro de Treinamento da *SIM Industries*, empresa do grupo *Lockheed Martin*, o primeiro na América do Sul. O Centro de Treinamento oferece simuladores com tecnologias de última geração, capazes de reproduzir falhas mecânicas, sistêmicas e cenários meteorológicos.

Em 2014, é criado o Espaço Conte Comigo (serviço exclusivo para atendimento nas áreas de embarque). Pioneiro no setor aéreo, o projeto foi criado para que os clientes tenham um local

GESTÃO ESTRATÉGICA: O CASO DA GOL TRANSPORTES AÉREOS

de apoio adicional em caso de dúvidas e/ou necessidades específicas com atendimento presencial e também por meio de totens de autoatendimento e telefones.

Em 2015, no contexto de crise e alta do dólar as empresas de diferentes setores têm encontrado dificuldades para se manter no mercado. A Gol, assim como outras do setor aéreo, foi fortemente atingida pela crise, reduzindo a frequência de 28 para 16 voos semanais desde o ano de 2014 (ADGHIRNI, 2015).

Nesse mesmo ano, a Gol terminou com uma das piores ações da bolsa brasileira, com queda acumulada de 83,79% (cotação de fechamento do dia 23/12/2015). Porém, é importante destacar, que o problema da crise da Gol não está na companhia, mas sim no Brasil. O PIB brasileiro em recessão e a alta considerável dos preços do dólar, elevaram consideravelmente os custos da Gol (UMPIERES, 2015).

Apesar dos problemas financeiros, a Gol tem se adaptado ao atual cenário com mais facilidade devido a estratégia de flexibilidade que já vinha desenvolvendo antes da crise, com uma frota única que permite direcionar a oferta para os destinos mais demandados. As medidas adotadas trazem confiança para que a empresa saia fortalecida da crise (UMPIERES, 2015).

As aeronaves da Gol passaram a exibir o selo da Embratur que leva o nome do Brasil escrito sobre as cores laranja, verde, azul e o amarelo. A nova identidade visual (logo) foi inspirada na missão da companhia, “Aproximar pessoas com segurança e inteligência”. A marca possui dois elos que se entrelaçam, representando a união de pessoas, histórias, sonhos e emoções.

Uma das mais recentes estratégias de marketing foi a oferta gratuita de *snacks* no serviço de bordo (julho/2015). A Gol inovou mais uma vez a ser a primeira do mundo a distribuir gratuitamente um biscoito integral e orgânico da Mãe Terra em todos os voos nacionais.

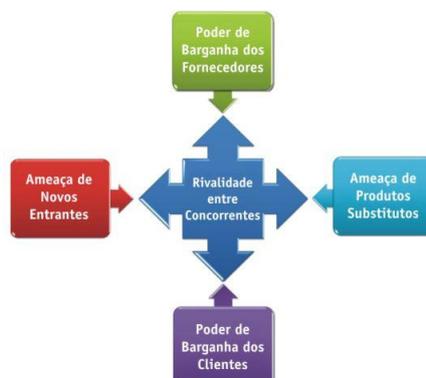
A Gol também passou a ser a primeira companhia aérea brasileira a receber autorização da ANAC para permitir o uso de eletrônicos no modo avião. Isso evita a necessidade de desligar o aparelho e interromper suas atividades.

4.3. Aplicação das cinco Forças de Porter para o setor de transporte aéreo brasileiro

O modelo de Porter enfatiza o incremento da concorrência em busca de valor e é muito utilizado pelas empresas. Ele é constituído por cinco forças (Figura 1): grau de rivalidade entre concorrentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos clientes e o poder de barganha dos fornecedores (GHEMAWAT, 2007).

GESTÃO ESTRATÉGICA: O CASO DA GOL TRANSPORTES AÉREOS

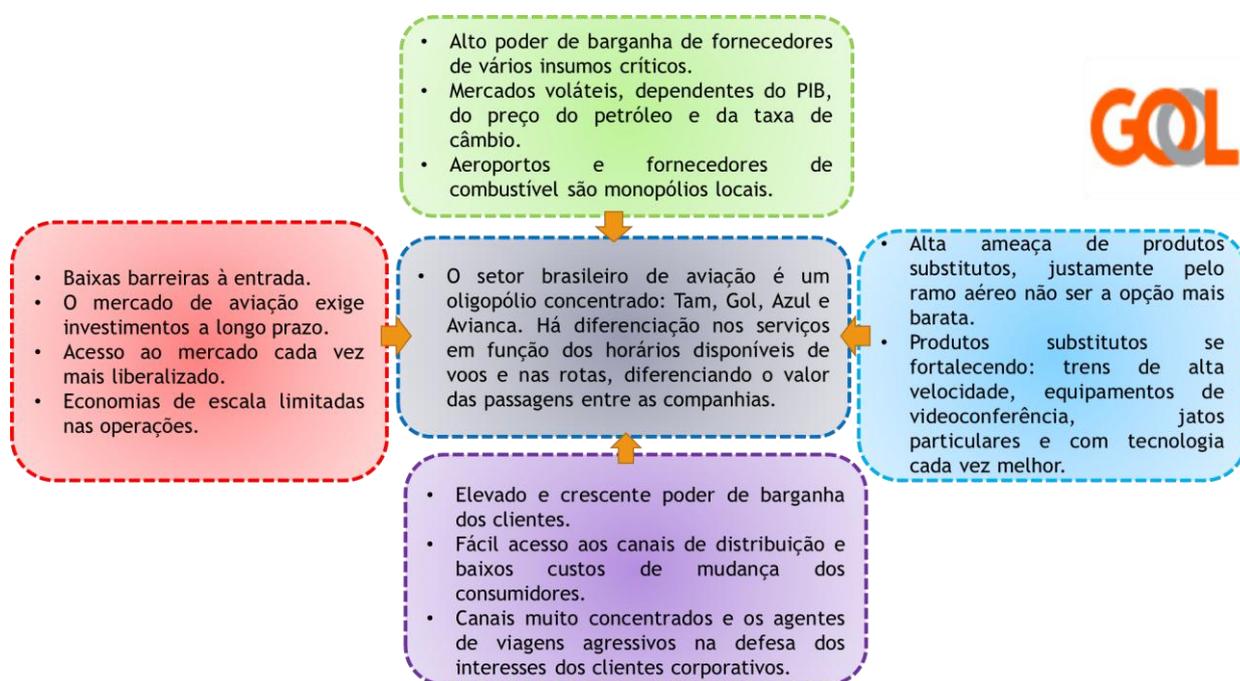
Figura 1 - Cinco forças de Porter



Fonte: Ghemawat (2000)

A Figura 2 apresenta a análise das cinco forças de Porter para o setor de transporte aéreo brasileiro. Nesse estudo foram consideradas as informações disponibilizadas no Panorama 2014 – O setor aéreo em dados e análises (ABEAR, 2015).

Figura 2 - Aplicação das cinco forças de Porter para o setor de transporte aéreo brasileiro



Fonte: os autores

De acordo com a Figura 2, a ameaça de novos entrantes é baixa, tendo-se em vista que o acesso ao mercado de transporte aéreo está mais liberalizado, reduzindo as barreiras à entrada. Os fornecedores possuem um alto poder de barganha em decorrência do monopólio de vários insumos críticos, como o combustível, por exemplo, e da alta volatilidade do mercado.

GESTÃO ESTRATÉGICA: O CASO DA GOL TRANSPORTES AÉREOS

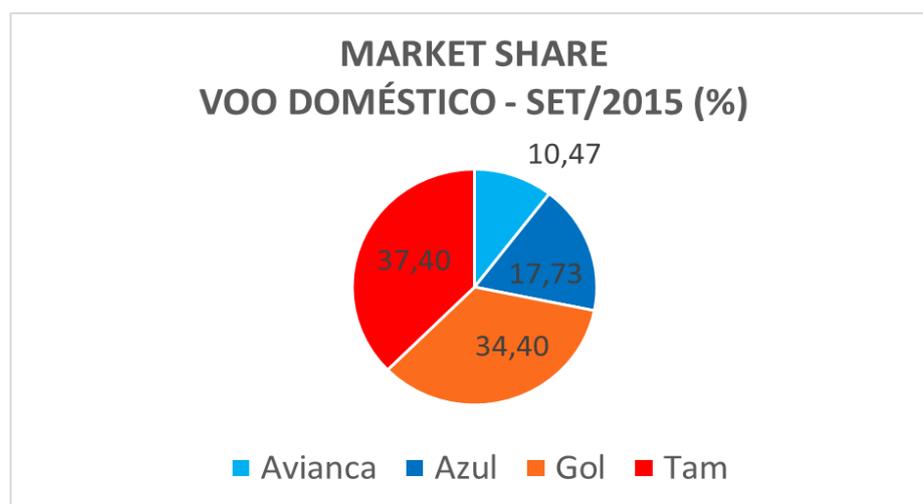
A ameaça de substitutos tem aumentado cada vez mais, em virtude dos avanços tecnológicos que tornam mais rápidos outros meios de transporte que normalmente são mais econômicos, como o trem de alta velocidade. Reuniões via Skype e videoconferência também reduzem a necessidade de deslocamento, diminuindo a demanda por voos.

O poder de barganha dos clientes é elevado devido ao fácil acesso aos canais de distribuição e baixos custos de mudança dos consumidores, facilitando o poder de barganha dos clientes e agentes de viagens.

O setor brasileiro de aviação apresenta uma forte concorrência, em virtude de ser um oligopólio concentrado nas empresas: Tam, Gol, Azul e Avianca. Há diferenciação, em virtude da rota, horário, e serviços oferecidos.

A Figura 3 apresenta a rivalidade entre os principais concorrentes do setor de transporte aéreo de passageiros no mercado nacional. A TAM com 37,40% do mercado é a empresa do setor com maior *market share*, estando com apenas 3% de vantagem sobre a Gol, segunda colocada, com 34,40%.

Figura 3 – Concentração de mercado: voo doméstico

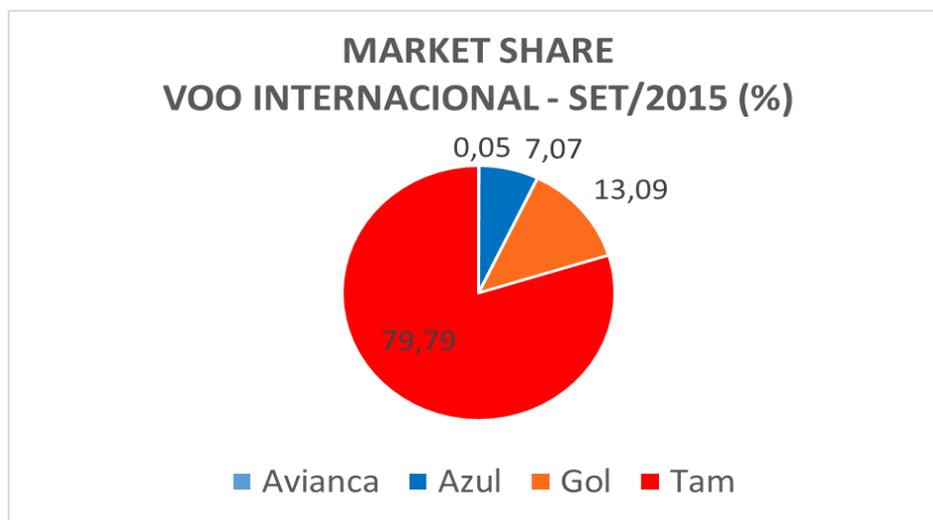


Fonte: Associação Brasileira das Empresas Aéreas (ABEAR, 2015)

A Figura 4 apresenta a rivalidade entre os principais concorrentes do setor de transporte aéreo de passageiros no mercado internacional. A TAM realiza 79,79% dos voos internacionais, possuindo uma grande vantagem sobre as demais. A Gol assume a 2ª colocação, com apenas 13,09%, o que denota a necessidade de maior expansão na área internacional.

GESTÃO ESTRATÉGICA: O CASO DA GOL TRANSPORTES AÉREOS

Figura 4 – Concentração de mercado: voo internacional



Fonte: Associação Brasileira das Empresas Aéreas (ABEAR, 2015)

Em dezembro de 2015, os números prévios referentes ao tráfego aéreo da Gol ficaram quase todos no vermelho em virtude da redução do PIB brasileiro e da alta do dólar (crise na economia brasileira), porém a demanda doméstica ainda cresceu 1%, e a internacional avançou 3%. (FLACH & GRADILONE, 2016).

4.4. Análise SWOT

De acordo com Porter (1985), as inter-relações de mercado abrangem o compartilhamento de atividades de valor primárias envolvidas para atingirem o comprador e interajam com ele.

A Gol tem buscado realizar uma estratégia de posicionamento baseada na liderança em custo, através da comercialização de soluções com valor de desembolso adequado ao consumidor. Para alcançar o planejado é imprescindível que haja como feedback investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos serviços com o objetivo de reduzir os custos operacionais ao mesmo tempo em que busca formas de diferenciação nesse mercado que é tão competitivo.

A empresa tem investido em tecnologia de ponta para atender as necessidades dos clientes, unindo mais conforto, comodidade e foco no atendimento de excelência, com a ampliação da malha de rotas e reforço das alianças internacionais. Estão sendo desenvolvidas várias estratégias de marketing para melhorar a experiência do cliente. A Companhia dispõe do maior número de assentos classe “A” de conforto da ANAC, ou seja, a distância entre as poltronas é superior a 73 centímetros (ANAC, 2015).

Com uma frota de aviões jovem e moderna, as operações da GOL são diferenciadas pelo custo reduzido com manutenção e pelo baixo consumo de combustível, o que proporciona à empresa altas taxas de utilização e eficiência.

GESTÃO ESTRATÉGICA: O CASO DA GOL TRANSPORTES AÉREOS

No Quadro 1 podem ser observadas as principais Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças para a empresa estudada.

Quadro 1 – Aplicação da Análise SWOT para a GOL Transportes Aéreos

Strengths (Forças)	Weaknesses (Fraquezas)
<ul style="list-style-type: none">➤ Experiência no ramo de transporte terrestre.➤ Conhecimento do público de baixa renda, ou seja, sabe fazer lucro com a base da pirâmide social. Agrega demanda ao mercado trazendo para o mercado de transporte aéreo o passageiro sensível a preço - Estratégia de diferenciação com baixo custo - low cost, low fare (custo baixo, tarifa baixa).➤ Frota nova, padronizada (Boeing) e com alta tecnologia.➤ Estrutura de custos enxuta. Seu sistema de custos operacionais já chegaram a ser 60% menores do que o de seus principais concorrentes.➤ Possui um centro de manutenção, realizando os próprios consertos e melhorias nas aeronaves.➤ Diversificação das formas de pagamento, oferecendo alternativas de parcelamento e programas de milhagem.➤ Parcerias com várias Companhias internacionais, ampliando a malha aérea.	<ul style="list-style-type: none">➤ Serviços de bordo simplificados.➤ Atendimento mediano.➤ Baixa participação no mercado internacional quando comparado com a TAM.➤ Limitação de recursos e pouca experiência no ramo da aviação.
Opportunities (Oportunidades)	Threats (Ameaças)
<ul style="list-style-type: none">➤ Aumento da classe média, que permite que mais pessoas passem a viajar de avião, ao invés de utilizar outros meios de transporte.➤ Grande evento no Brasil: Jogos Olímpicos 2016.➤ Alianças estratégicas e parcerias, de forma a ampliar a participação de mercado e lucratividade.	<ul style="list-style-type: none">➤ Mercados voláteis, dependentes do PIB, do preço do petróleo e da taxa de câmbio.➤ A valorização do dólar perante o real, reduz a demanda por viagens internacionais.➤ Crise na Economia brasileira.➤ Custos fixos muito altos.➤ Infraestrutura precária dos aeroportos brasileiros.

Fonte: os autores

Internamente, a empresa busca aprimorar a alocação de capital para promover melhorias operacionais, a fim de reduzir custos. A empresa avalia oportunidades de firmar alianças através de aquisições e fusões, com vistas a aumentar a participação de mercado e a ampliar o portfólio de produtos ou melhorar a eficiência através de novas tecnologias. A partir de sua estratégia, a Gol tem conseguido amenizar os problemas financeiros ocasionados pela crise na economia brasileira.

5. Conclusão

A partir da utilização de ferramentas importantes como a SWOT e Cinco de Forças de Porter são mapeados e analisados diferentes cenários, de forma a possibilitar que a empresa se antecipe diante das incertezas. As percepções de oportunidades e ameaças (ambiente externo) devem ser integradas considerando as forças e fraquezas (ambiente interno) de cada organização.

A Gol busca maximizar sua participação no mercado através de vantagens competitivas, tendo os seguintes fatores críticos de sucesso: estratégia de baixo custo, baixa tarifa (*low cost, low fare*), diversificação das formas de pagamento, parcerias com outras empresas, manutenção própria de suas aeronaves, frota jovem e modernizada com tecnologias avançadas, investimento na melhoria da qualidade de produtos e serviços, conformidade e confiabilidade.

Dessa forma, apesar das dificuldades decorrentes da crise financeira no Brasil, a Gol tem conseguido desenvolver ofertas diferenciadas em relação aos seus concorrentes, ganhando

GESTÃO ESTRATÉGICA: O CASO DA GOL TRANSPORTES AÉREOS

vantagem competitiva sobre as demais empresas do setor aéreo, de forma a se manter no mercado.

Referências

ABEAR - Associação Brasileira das Empresas Aéreas. *Panorama 2014*. Disponível em: <<http://www.abear.com.br>>. Acesso em: novembro de 2015.

ADGHIRNI, S. Sem conseguir repatriar receitas, Gol quer cortar rota venezuelana. *Folha de São Paulo*, 01 out. 2015. Disponível em: <www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/10/1688748-sem-conseguir-repatriar-receitas-gol-quer-cortar-rota-venezuelana.shtml>. Acesso em: 11 mar. 2016.

ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil. *A empresa*. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br>>. Acesso em: outubro de 2015.

BRANDENBURGER, A. M. & HARBONE JR. W. S. (1996). Value Based Business Strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*. 5.

CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. The MIT Press. 1962.

CLAUSEWITZ, C. *On War*. Editado e traduzido por Michael Howard e Peter Paret. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976.

FLACH, N. & GRADILONE, C. Ações da Gol decolam. *Isto é Dinheiro*, 05 fev. 2016. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/dinheiro-em-acao/20160205/acoes-gol-decolam/339343>>. Acesso em: 11 mar. 2016

GHEMAWAT, P. *A Estratégia e o Cenário dos Negócios*. Editora Bookman, 2007.

GHEMAWAT, P. *A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Textos e Casos*. Editora Bookman, 2000.

GOL. *A empresa*. Disponível em: <<http://www.voegol.com.br>>. Acesso em: outubro de 2015.

HAYES, R. H. & ALBERNATHY, W. J. (1980). Managing Our Way to Economic Decline, *Harvard Business Review* julho-agosto.

PORTER, M. *Competitive advantage*. New York: The Free Press. 1985.

PORTER, M. *Competitive strategy*. New York: The Free Press. 1980.

Revista de Bordo Gol. *Serviços*. Disponível em: <<http://www.voegol.com.br/pt-br/servicos/entretenimento-a-bordo/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: novembro de 2015.

SEGALLA, A. O voo mais difícil de Constantino. *Isto é Dinheiro*. Edição 601, 15 abr. 2009. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/istoedinheiro-temp/edicoes/601/imprime131198.htm>>. Acesso em: 11 mar. 2016.

GESTÃO ESTRATÉGICA: O CASO DA GOL TRANSPORTES AÉREOS

UMPIERES, R. T. Entrevista: as estratégias da Gol para se recuperar da queda de 84% na Bolsa em 2015. *InfoMoney*, 29 dez. 2015. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/gol/noticia/4472328/entrevista-estrategias-gol-para-recuperar-queda-bolsa-2015>>. Acesso em: 11 mar. 2016.

WERNERFELT, B. A. (1984). Resource-Based view of the firm, *Strategic Management Journal*.