

A formulação estratégica acontece em três níveis: corporativo, de negócios e funcional. As estratégias corporativas definem o rumo da organização como um todo e o papel de cada uma das unidades de negócios, enquanto as estratégias de negócio definem como a unidade de negócio competirá na indústria. Por sua vez, as estratégias funcionais sustentam as vantagens competitivas definidas pelas estratégias de nível de negócio. Para apoiar a tomada de decisão estratégica, os administradores fazem uso de um conjunto de técnicas e modelos de análise, dos quais se destacam a análise SWOT,

a matriz BCG, a matriz GE/McKinsey e o modelo das cinco forças competitivas de Porter.

O que pode parecer um pressuposto natural ao processo de administração estratégica — seu embasamento na racionalidade instrumental — pode ser questionável do ponto de vista prático. Na realidade, existe um considerável desvio entre as estratégias formuladas e as que são, de fato, adotadas pela organização, resultante da impossibilidade de implementar estratégias exclusivamente baseadas em modelos e técnicas racionais e funcionais.

## Questões para discussão

1. O que é planejamento? Por que ele é tão importante para a administração? Quais são as principais críticas contra o planejamento formal nas organizações?
2. Qual é a diferença entre planos e objetivos? Dê exemplos. Como podem ser classificados os diferentes tipos de planos?
3. Quais são as características que os objetivos bem definidos devem ter? Seria melhor não ter objetivos do que ter objetivos que não satisfazem essas características?
4. Quais são as etapas do processo de administração estratégica? O que é mais importante: a formulação ou a implementação estratégica? É possível o processo de administração estratégica começar com a implementação?
5. Qual é o propósito da análise SWOT? Elabore a análise SWOT de uma empresa brasileira que conheça bem.
6. Quais são as diferentes opções estratégicas de nível corporativo? Dê exemplos.
7. O que é a matriz BCG e como ela pode apoiar a formulação da estratégia corporativa? Quais são as diferenças e semelhanças entre a matriz BCG e a matriz GE/McKinsey?
8. Descreva o modelo das cinco forças competitivas de Porter e analise a atratividade de uma indústria que conheça bem.
9. Quais são as diferentes estratégias competitivas que uma organização pode adotar? Dê exemplos.
10. Será que a estratégia de marketing ou a estratégia de produção diferem em empresas que optem por uma estratégia de diferenciação ou de liderança em custos?



## ESTUDO DE CASO

### A Gol levanta vôo

#### O nascimento da Gol

O ano 2000 já mostrava o esgotamento do modelo tradicional na aviação civil brasileira. Grandes empresas enfrentavam graves problemas financeiros. A Transbrasil perdia rapidamente participação no mercado e se dirigia para a falência; a Vasp passava por grandes dificuldades e deveria ter o mesmo destino; e a Varig, maior empresa aérea brasileira até então, contabilizava, ano após ano, prejuízos crescentes. O enfraquecimento da concorrência era uma boa oportunidade para o lançamento de uma nova companhia de aviação, mais moderna e sem o passivo das empresas tradicionais.

Constantino de Oliveira, presidente do Grupo Aurea — holding que atua no ramo de transportes e engloba mais de 30 empresas de ônibus e mais de 6 mil ônibus — alimentava a idéia de criar uma companhia de aviação há muito tempo. Sua idéia era estabelecer uma companhia de baixas tarifas para atender à demanda das classes mais baixas, que abrem mão de regalias e serviços luxuosos nas aeronaves.

Esse perfil se encaixava no modelo *low cost, low fare* (baixo custo, baixa tarifa), que vinha transformando pequenas companhias em grandes sucessos por todo o mundo.

Esse modelo foi implementado pela primeira vez nos Estados Unidos, em 1971, pela Southwest Airlines. Seu modelo baseava-se em cinco princípios: 1) só realizar vôos domésticos; 2) reduzir os gastos com serviço de bordo; 3) aumentar a produtividade por avião, diminuindo o tempo que os aparelhos permanecem no solo; 4) ter uma frota homogênea e econômica, reduzindo despesas com manutenção e combustível; e 5) utilizar aeroportos regionais médios, onde as taxas cobradas das empresas são menores. Mais tarde, outras empresas adotaram esse modelo com sucesso, como a JetBlue, também nos Estados Unidos, a EasyJet, na Inglaterra, e a Ryanair, na Irlanda.

Após a definição do modelo de negócios, que teve como inspiração as empresas citadas, iniciaram-se as negociações com os fornecedores e com os órgãos legais para que a Gol pudesse realizar seus primeiros vôos. O ob-

jetivo era que o primeiro avião da companhia decolasse ainda em janeiro de 2001. Para isso, era necessário pesquisar quais eram os aviões mais econômicos e fechar contratos de leasing das aeronaves. Constantino reuniu-se pessoalmente com representantes da fabricante norte-americana Boeing e da francesa Airbus para definir os aparelhos a serem comprados. Após a definição das rotas e do tempo médio dos vôos, 1 hora e 20 minutos, ficou estabelecido que a Gol voaria com Boeings da classe 737.

Além disso, era necessário fazer o registro da empresa no Departamento de Aviação Civil (DAC), uma etapa muito complexa. Entre outras formalidades, a companhia deveria apresentar documentos referentes aos planos de treinamento de equipes e manutenção das aeronaves. Essa licença foi conquistada apenas no final do ano 2000. A contratação dos primeiros funcionários não foi das tarefas mais difíceis, já que havia excedente de pilotos e comissários experientes no mercado. Muitos haviam sido dispensados de empresas como a Transbrasil e a Vasp. O pessoal de solo também veio do excedente dessas organizações. Dessa forma, os custos com treinamento, normalmente muito elevados em companhias de aviação, foram bastante reduzidos no caso da Gol.

Os primeiros vôos ocorreram no dia 15 de janeiro de 2001. A média de ocupação no primeiro dia foi de apenas 32%, mas cresceu gradativamente e atingiu 70% apenas um ano depois. As bases da companhia estavam lançadas, mas ela precisava estabelecer sua estratégia para lidar com a reação das concorrentes e manter seu crescimento, elevando sua participação no mercado.

### **A frota de aeronaves**

A empresa opera uma frota homogênea e econômica. Todos os seus aviões são Boeings da classe 737, modelo moderno e mais econômico. O consumo de combustível desses aviões é 11% menor que o consumo de aeronaves similares utilizadas por outras companhias. Além de economizar em combustível, uma frota composta por aeronaves modernas possibilita a redução dos custos com estoques de peças sobressalentes e manutenção.

A tecnologia também está presente na avançada manutenção dos aviões. As aeronaves da Gol estão equipadas com computador de bordo que identifica problemas para a manutenção. Esse programa permite a análise do tempo de uso e desgaste de cada peça do avião, diariamente. Sem ele, as aeronaves teriam de parar até cinco dias, de três em três meses, para realizar a verificação e a manutenção completa dos aparelhos nos hangares.

Em 2006, a frota da Gol era composta por 47 aviões, porém já havia pedidos firmes de encomendas de mais 67 aparelhos 737-800 para os anos seguintes, número este que podia ser acrescido de mais 34 aeronaves.

### **Os serviços aos passageiros**

O serviço de bordo é simplificado; não são fornecidas refeições quentes nem variedade de bebidas. Além da evidente redução nos custos com alimentos e sua logística

(um lanche quente chega a custar dez vezes mais que uma barra de cereais servida nos aviões da empresa), a limpeza das aeronaves também requer menos funcionários e é mais rápida, o que permite a diminuição do intervalo entre os vôos. Dessa forma, a simplificação do serviço de bordo tem impacto significativo sobre os custos da empresa que vai além da redução do próprio custo de servir refeições quentes.

Além disso, não ter alimentos quentes significa não ter uma série de equipamentos necessários para seu armazenamento e preparo, gerando espaço para mais 12 assentos por aeronave. Esse aumento no número de passageiros permite à empresa ganhar um vôo a cada 11 realizados. Por outro lado, a Gol optou por não oferecer a tradicional sala VIP para seus passageiros mais freqüentes, reduzindo assim os custos com o aluguel do espaço nos aeroportos e com sua manutenção.

### **Os recursos humanos**

Os custos com funcionários da Gol representam aproximadamente metade do custo médio do setor. Apesar de a variação salarial ser pequena entre as companhias aéreas por causa de acordos sindicais, a redução dos custos com pessoal é possível por meio da redução do número de funcionários por avião — a Gol opera com 94 funcionários por aeronave, enquanto a média do setor é de 150 funcionários por aeronave.

Em compensação, por conta da crise nas principais empresas, os salários do setor sofreram forte redução na última década, fato aproveitado pela Gol no momento da contratação de seus funcionários. Além disso, a contratação de trabalhadores experientes dispensados pelas outras companhias permitiu à Gol diminuir os custos operacionais — ao empregar uma tripulação mais experiente, o seguro do avião é consideravelmente mais baixo.

No entanto, apesar da necessidade de controlar os custos com o pessoal, a Gol oferece planos de participação nos resultados e de compra de ações da empresa. A política de RH tem como objetivo motivar e comprometer seus trabalhadores a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados, principal razão para a satisfação dos clientes.

### **O modelo comercial**

A Gol opera com um sistema de vendas e não de reservas como as companhias tradicionais. Por outro lado, a maior parte das vendas é feita diretamente com os usuários, com baixa intermediação de agentes de viagens, o que reduz muito o custo de comercialização. Além disso, há a eliminação do bilhete e o check-in é integrado, ou seja, a venda e o embarque são feitos em um só balcão. Esse modelo gera grande diferença de custo com as despesas comerciais. A Gol possui uma despesa comercial média de 11% do custo total, ao passo que a concorrência gasta em torno de 26%.

Em 2005, 81% das passagens aéreas da Gol foram vendidas pela Internet. Dessa maneira, além da economia de aproximadamente 1,50 dólar por bilhete não impresso,



a empresa reduz despesas no setor de vendas, processamento e contabilização das passagens aéreas. O check-in também é totalmente informatizado e pode ser realizado pela Internet ou por celulares. Essas medidas foram possíveis graças ao programa *Open Skies*. Esse software permite processar e controlar as reservas, receitas e taxas de ocupação dos vôos diariamente, o que representa grande diferencial em relação às outras companhias.

### O modelo operacional

No início de sua atividade, a Gol tomou a decisão de não operar rotas internacionais, concentrando-se nas principais rotas locais. A empresa procurava operar em rotas curtas no eixo Rio-São Paulo e Brasília-Belo Horizonte, que concentram 70% do tráfego aéreo. Assim, seus aviões ficavam menos tempo parados. Em 2005, por exemplo, a média de horas diárias voadas por aparelho foi de 13,9. A concorrência voa em média de 8 a 9,5 horas por dia por avião. Isso é possível graças ao fato de seus aparelhos serem novos, que requerem menos tempo de manutenção e podem fazer escalas mais rápidas, permanecendo menos tempo no solo. O tempo de permanência em solo entre etapas dos aviões da Gol é de apenas 20 minutos em aeroportos pequenos e de 30 minutos em aeroportos grandes, contra uma média estimada de 45 minutos dos concorrentes.

Dessa forma, a empresa pode operar mais vôos com cada aeronave do que suas concorrentes, o que significa maior receita por avião. A produtividade de sua frota é a maior do mercado brasileiro e uma das maiores do mundo. Os vôos de madrugada, conhecidos como 'corujões', também ajudam a elevar a produtividade operacional. Além disso, a empresa utiliza parte de seu compartimento de bagagens para fazer serviços de transporte de carga.

Além dessas características de seu modelo de negócios, a flexibilidade e a eficiência operacional constituem outra vantagem da companhia. A Gol terceiriza todas as atividades que considera possam ser realizadas de modo mais eficiente por empresas especializadas. Fora isso, os aviões são abastecidos nos aeroportos que cobram menores preços na venda do combustível.

Todas essas vantagens operacionais permitem que a Gol pratique preços mais baixos que os da concorrência. A política de classe única nas aeronaves e as tarifas mais atrativas fizeram que a companhia tivesse uma taxa de ocupação de 73,3% de suas aeronaves em 2004, 6,7 pontos percentuais a mais que em 2003.

### A resposta da concorrência

Apesar de seu sucesso, a Gol precisava estar atenta às ações de suas principais concorrentes, que também baixavam preços para evitar a perda acentuada de participação no mercado. A diferença de preços médios entre a Gol e suas principais concorrentes (TAM e Varig) era de

25%, em 2001, e caiu para 11%, em 2003. Por meio de promoções e mudanças operacionais, as companhias tradicionais baixaram seus preços para evitar maior perda de participação no mercado.

A Gol, porém, manteve sua estratégia para continuar reduzindo os preços e mantê-los abaixo dos das concorrentes. Seu objetivo é continuar inovando, buscando novas tecnologias, mantendo uma frota moderna e elevando sua produtividade por aeronave.

Além disso, a Gol pretende continuar aumentando sua base de clientes por meio da oferta de vôos em rotas muito demandadas e em rotas pouco atendidas pelos concorrentes. O monitoramento das rotas e da ocupação dos aviões permite que a companhia realize alterações rápidas no número e no horário das decolagens. Desse modo, a organização planeja dar sempre a melhor resposta à demanda dos consumidores. Um exemplo disso são os executivos de médias empresas, que constituem um segmento com elevado potencial de crescimento para a Gol. Para conquistá-los, a companhia pretende realizar vôos nos horários mais utilizados por eles e com preços mais acessíveis, além de aumentar os investimentos em marketing voltado para esse segmento.

### A compra da Varig

Em março de 2007, a Gol surpreende o mercado e anuncia a compra da Varig por 320 milhões de reais. Com o negócio, a Gol aumenta sua participação no mercado e ameaça a liderança da TAM. No mercado interno, o maior interesse da Gol é o aumento da atividade no Aeroporto de Congonhas, em São Paulo. A Varig é a companhia com maior número de *slots* (vagas para pousos e decolagens) nesse aeroporto, considerado o mais rentável do país.

No entanto, o principal objetivo dessa aquisição é o aumento da participação da Gol no mercado internacional. Embora a Varig não estivesse em operação para a maioria dos destinos onde tradicionalmente atuava, ela ainda detém os direitos da maioria das rotas. Apesar da crise, a Varig continua sendo a companhia aérea brasileira mais conceituada no cenário internacional. Com a aquisição, a Gol encurta bastante o caminho para a liderança de mercado.

Como demonstra este caso, a Gol continua atenta às mudanças no mercado, analisando constantemente os movimentos dos consumidores e dos concorrentes. A companhia tem a vantagem de já ter iniciado suas operações com um modelo de *low cost, low fare*, e isso lhe confere grande vantagem sobre suas oponentes. Suas baixas tarifas têm atraído cada vez mais clientes para seus vôos e ela vem criando novas rotas para atender à crescente demanda por serviços aéreos. Só o tempo dirá, mas o planejamento e a estratégia da Gol parecem ser perfeitos para o mercado brasileiro.

## QUESTÕES

1. Conceitue, resumidamente, o modelo de negócios que a Gol utilizou para entrar no setor da aviação civil no Brasil.
2. Quais lhe parecem ser a missão e a visão da Gol? Você acha que elas mudaram ao longo dos anos? Consulte o site da companhia para confirmar sua resposta.
3. Faça uma análise SWOT para o início das operações da Gol.
4. Segundo a tipologia de Michael Porter, qual é a estratégia de negócio seguida pela Gol? Quais são suas principais vantagens competitivas?
5. De que forma as estratégias funcionais contribuíram para o alcance dos objetivos da Gol?
6. Utilizando a matriz BCG e a matriz GE/McKinsey, qual é a posição ocupada pela Gol, no início das operações e atualmente, no portfólio de negócios da holding Áurea? E qual é a posição das empresas de ônibus?
7. Procure analisar o setor da aviação civil a partir do modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter.
8. A aquisição da Varig parece significar uma mudança na estratégia da Gol. Você concorda com essa afirmação? Será que a Gol conseguirá manter sua vantagem competitiva e seu modelo de negócios com a Varig?

## Notas

1. C. C. Miller e L. B. Cardinal, "Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research", *Academy of Management Journal*, v. 37, n. 6, 1994, p. 1649-1665.
2. H. Mintzberg, *The rise and fall of strategic planning*. Nova York: Free Press, 1994.
3. O conceito de administração por objetivos foi introduzido por Peter Drucker no livro *The practice of management*. Nova York: Harper and Row, 1954.
4. S. P. Robbins e D. A. DeCenzo, *Fundamentos de administração*, 4. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
5. G. Latham e L. Sarri, "The effects of holding goal difficulty constant on assigned and participatively set goals", *Academy of Management Journal*, n. 22, 1979, p. 163-168; M. Erez, P. C. Earley, C. L. Hulin, "The impact of participation on goal acceptance and performance: a two-step model", *Academy of Management Journal*, v. 28, n. 1, 1985, p. 50-66.
6. J. F. Castellano e H. A. Roehm, "The problems with managing by objectives and results", *Quality progress*, v. 34, n. 3, 2001, p. 39-46.
7. J. A. Pearce II e R. B. Robinson Jr., *Strategic management: formulation, implementation, and control*, 9. ed. Irwin/McGraw-Hill, 2004.
8. B. D. Henderson, "As origens da estratégia". In: C. A. Montgomery e M. E. Porter, *Estratégia: a busca das vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
9. M. Porter, "What is strategy?", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1996.
10. K. Ohmae, "Getting back to strategy", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1988.
11. A. Chandler, *Ensaio para uma história da grande empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
12. I. Ansoff, *Corporate strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nova York: McGraw-Hill, 1965.
13. H. Mintzberg, *The rise and fall of strategic planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.
14. H. Mintzberg, "A crafting strategy", *Harvard Business Review*, jul./ago. 1987.
15. B. Subramanian, "Business intelligence using smart technologies: environmental scanning using data mining and compete analysis using scenarios and manual simulation. *Competitiveness Review*, fev./mar. 2002, p. 115.
16. F. A. Carvalho, "Estratégia nas organizações". In: J. Lisboa, et al. *Introdução à gestão das organizações*. Porto: Vida Económica, 2005.
17. I. Ansoff, *Corporate strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nova York: McGraw-Hill, 1965.
18. L. Nachum, "Diversification strategies of developing firms", *Journal of International Management*, v. 5, 1999, p. 115-140.
19. M. E. Porter, "Da vantagem competitiva à estratégia corporativa". In: C. A. Montgomery e M. E. Porter, *Estratégia: a busca das vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
20. C. K. Prahalad e G. Hamel, "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, 1990, p. 79-91.
21. P. Ghemawat, "Sustainable advantages", *Harvard Business Review*, set./out. 1986.
22. M. E. Porter, "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review*, mar./abr. 1979.
23. M. E. Porter, *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
24. S. C. Wheelwright e R. H. Hayes, "Competindo através da fabricação". In: C. A. Montgomery e M. E. Porter, *Estratégia: a busca das vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.