

# MARKETING DE CONVERGÊNCIA: MUDANÇAS NO TRANSPORTE AÉREO BRASILEIRO

Marina Arienté<sup>1</sup>

Ronie Galeano<sup>2</sup>

Antonio Carlos Giuliani<sup>3</sup>

Oswaldo Elias Farah<sup>4</sup>

Nadia Kassouf Pizzinatto<sup>5</sup>

## RESUMO

Porter desenvolveu seu modelo de competitividade, definindo os conceitos de estratégia, em *Estratégia Competitiva* (1991) e *Vantagem Competitiva* (1989). O presente artigo resgata a discussão teórica ocorrida, na última década, sobre as mudanças no comportamento da sociedade e, as estratégias para conquistar o novo modelo de consumidor definido por Wind, Mahjan e Gunther (2003), e a confronta empiricamente através da análise do caso da GOL Linhas Aéreas. O objetivo do estudo é analisar as estratégias da empresa em relação às outras companhias aéreas, visando o novo modelo de consumidor, o “centauro”. Uma revisão de literatura, coleta de dados, análise de documentos e entrevistas foram fundamentais para este estudo. Como resultado, verifica-se que as estratégias adotadas pela GOL permitiram um bom desempenho no setor aéreo, possibilitando seu crescimento e consolidação.

---

<sup>1</sup> Jornalista e Mestranda em Administração da UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba. E-mail: [msarient@terra.com.br](mailto:msarient@terra.com.br)

<sup>2</sup> Mestrando em Administração da UNIMEP e docente da FAP – Faculdade de Apucarana. E-mail: [roniegaleano@net21.com.br](mailto:roniegaleano@net21.com.br)

<sup>3</sup> Docente do Mestrado Profissionalizante em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba. E-mail: [cgiuliani@unimep.br](mailto:cgiuliani@unimep.br)

<sup>4</sup> Docente do Mestrado Profissionalizante em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba. E-mail: [oefarah@unimep.br](mailto:oefarah@unimep.br)

<sup>5</sup> Docente do Mestrado Profissionalizante em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba. E-mail: [nkp@merconet.com.br](mailto:nkp@merconet.com.br)

**Palavras-chave:** GOL Linhas Aéreas. Estratégias. Marketing de Convergência. Transporte Aéreo.

## INTRODUÇÃO

Wind, Mahjan e Gunther (2003), definem um novo modelo de consumidor, o “centauro”, ou seja, uma convergência entre o consumidor tradicional, não adaptado às novas tecnologias, e o cyberconsumidor, totalmente acostumado com a *internet* e com modernos recursos tecnológicos. Todo o marketing está se tornando “centauro” e mesmo aquele que não está *on-line* (cliente tradicional) tem seu comportamento afetado pelas novas tecnologias, canais, produtos e ofertas de serviços. Segundo esses autores, à medida que os “centauros” movimentam-se entre mundos reais e virtuais, as companhias devem desenvolver novas estratégias de convergência para atendê-los.

O consumidor “centauro” possui as mesmas necessidades humanas de interação, personalização e conveniência, mas agora é capaz de percebê-las de outra maneira. Houve uma mudança de comportamento em alguns aspectos, enquanto em outros ele se manteve inalterado. Ele não pode ser definido como um cyberconsumidor e, muito menos, como um consumidor tradicional. Ele é uma convergência dos dois modelos, ou seja, em certas ocasiões é um ou outro e até ambos. Um exemplo é o seu poder de escolha quando desejará estar *on-line* e *off-line*. Outra exemplificação é o fato de que esse novo consumidor pode confidenciar um segredo, pela *internet*, a um amigo que está morando em outro país ou revelar o mistério para o vizinho que reside em frente a sua residência.

As companhias, ao se defrontarem com os desafios do consumidor “centauro”, podem cometer dois tipos de erros: tratar esse cliente como um fenômeno completamente diferente ou igual ao consumidor tradicional. Esses equívocos são desastrosos, já que ele é uma convergência de ambos. Para desenvolver o marketing de convergência, as empresas – ao compreenderem os “centauros” – devem criar estratégias *on-line* e *off-line* que atendam as necessidades deles. Da mesma forma que os varejistas estão aprendendo a

combinar ‘cliques do mouse e lojas’, os profissionais de marketing precisam combinar as estratégias de marketing tradicionais com as novas táticas *on-line* (WIND *et alli*, 2003).

Os seres humanos são complexos, principalmente agora que começaram a utilizar diversos recursos tecnológicos. As companhias que conseguem compreender as mudanças encontram novas maneiras para se comunicar com seus clientes. Aquelas que não focalizarem o “centauro” perderão uma grande oportunidade. As empresas têm de acompanhá-los a fim de aproveitar as oportunidades apresentadas. Para atender as novas realidades desse consumidor convergente, as companhias precisam criar a convergência de seus próprios métodos de marketing, unindo o antigo e o novo, o *on-line* e o *off-line*. Elas precisam criar novas estratégias para customerização, comunidades, canais, proporcionando valor competitivo e oferecendo ferramentas de decisão (Idem, 2003).

A realidade é o consumidor “centauro”. É essa convergência do velho e do novo que direciona as estratégias convergentes em marketing. Algumas atitudes do consumidor permanecem inalteradas, enquanto outras modificam, tornando-se sofisticadas e colaborando para um aumento de tempo livre, que pode ser gasto com atividades de lazer, por exemplo.

No que tange a questão de competitividade, duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva de uma empresa. Segundo Porter (1989, p.1), a primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade e, a segunda são os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria. *“Tanto a atratividade da indústria quanto a posição competitiva podem ser modeladas por uma empresa, e é isto o que torna a escolha da estratégia competitiva desafiante e excitante”*.

Ele (1991) estabelece cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – para as empresas e declara que quando essas forças são enfrentadas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

A análise de Porter sobre vantagem competitiva acentua alguns elementos característicos da nova organização industrial. Segundo ele (1991a, p.99), “a unidade básica da análise em uma teoria estratégica deve ser estrategicamente distinta negócio ou indústria”.

O presente artigo resgata a discussão teórica sobre as mudanças no comportamento da sociedade e, as estratégias para conquistar o novo consumidor definido em *Marketing de Convergência* (2003). O objetivo é estudar o consumidor “centauro”, abordando as estratégias das empresas para conquista-los. Os conceitos de Porter também são levados em consideração, quanto à questão das vantagens competitivas das empresas. E para ilustrar a base teórica escolhida, realizou-se um estudo de caso selecionado com a GOL Linhas Aéreas.

Porque a GOL inovou em seu modelo de negócios no mercado aéreo brasileiro? Qual a importância da redução de preços para obter vantagem competitiva? Ao customizar o serviço ou produtos, as estratégias de marketing são direcionadas ao perfil do consumidor? Esses são os pressupostos analisados no estudo de caso.

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

## **1 CONVERGÊNCIA E IMPLICAÇÕES**

Para Wind *et alli* (2003, p. 239) além das capacitações tradicionais de marketing e dos traços de liderança, as empresas também precisam desenvolver novos conjuntos de capacitações para enfrentar o desafio da convergência. Entre elas, encontram-se:

- Compreender o cliente e outras partes interessadas e suas necessidades mutáveis diante da interação com a tecnologia;
- Desenvolver a criatividade para gerar opções e soluções inovadoras. Muitos gerentes concentram-se naquilo que se encontra à mão, em soluções fáceis que podem conduzir a uma maior eficiência em curto prazo, mas não mudam fundamentalmente a empresa;

- Assumir riscos, criar e implementar experiências ousadas;
- Mobilizar e conduzir equipes que atuem em várias áreas e culturas sob condições de mudança rápida e autoridade indefinida;
- Desenvolver uma perspectiva equilibrada que lhes permita gerenciar a convergência, combinar o antigo e o novo;
- Entusiasmo, compromisso e habilidade para executar.

#### QUADRO 1 – APLICAÇÃO DOS 5CS À ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

<b>5Cs</b>	<b>Implicações para a Arquitetura Organizacional</b>
<i>Customerização</i>	Usando as tecnologias de customização, a organização pode ser dinamicamente “reconfigurada” para os empregados, fornecedores e clientes de modo que eles tenham visões diferentes da mesma organização.
<i>Comunidade</i>	Desenvolver comunidades reais e virtuais dentro e fora da empresa pode ajudar a transpor os tradicionais “compartimentos” organizacionais a fim de desenvolver organizações mais modulares, integradas e flexíveis.
<i>Canais</i>	Ao integrar as interações físicas e virtuais com os clientes, as companhias podem manter os recursos e ao mesmo tempo proporcionar maior valor aos clientes.
<i>Competitividade</i>	À medida que a equação de valor for redefinida, as companhias precisam desenvolver novos parâmetros de avaliação para acompanhar o conceito de valor permanente dos clientes e oferecer novas maneiras para proporcionar valor aos empregados por meio de relações de trabalho mais flexíveis.  As companhias também podem terceirizar segmentos menores de seus processos, como, por exemplo, a prestação de serviços na <i>Web</i> .
<i>Conjunto de opções</i>	Ferramentas poderosas para transmitir informações aos empregados, para que eles tomem decisões e gerenciem a empresa, podem oferecer a eles as informações e o apoio em tempo real para acompanhar os centauros esclarecidos e em evolução rápida.

Fonte: Wind *et alli* (2003, p. 250)

A competitividade é um dos “Cs” do marketing de convergência apresentados pelos autores Wind, Mahjan e Gunther. O artigo explora esse tema utilizando seus conceitos comparando-nos com as considerações de

Porter. O próximo tópico aborda a questão da estratégia e da vantagem competitiva na visão de Porter.

## **2 COMPETITIVIDADE**

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

*(...) a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. (PORTER, 1989, p. 2)*

Para Porter (1991), a diferenciação, considerada uma estratégia genérica, é um método para superar concorrentes. Em algumas indústrias, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto.

## **3 CASO GOL**

### **3.1. METODOLOGIA**

Uma revisão de literatura baseada nos conceitos de Porter, quanto à questão de estratégias e vantagens competitivas, e nos conceitos de Wind *et alli* no tocante as estratégias para conquistar o atual consumidor foi fundamental para o estudo de caso exploratório da GOL Linhas Aéreas.

*(...) a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes. (MATTAR, 1997, p. 80)*

Para Malhotra (2001, p. 106), *“a pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão”*.

Essa pesquisa é útil quando há uma vaga noção do assunto, sendo necessário conhecê-lo profundamente para se estabelecer melhor o problema de pesquisa através da elaboração de questões e do desenvolvimento ou criação de pressupostos para os fatos e fenômenos a serem estudados. Um dos métodos desse tipo de pesquisa compreende o estudo de casos selecionados, ou seja, uma técnica para estimular a compreensão e sugerir hipóteses para a pesquisa, envolvendo exame de registros, observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, etc. Segundo Mattar (1997, p. 84), *“Como o estudo de caso é exploratório, convém lembrar que o seu objetivo é o de gerar hipóteses e não verificá-las, além de possibilitar a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo”*.

Esse estudo de caso exploratório é realizado com coleta de dados, análise de documentação e entrevistas com funcionários da GOL, tendo por base procedimentos de Yin (2001), Mattar (1997) e Malhotra (2001). Referente à documentação, foram obtidas informações em órgãos oficiais do setor aéreo (Departamento de Aviação Civil – DAC) e documentos administrativos internos da GOL. As entrevistas também foram importantes no presente estudo. Foram entrevistados os vice-presidentes, o diretor de planejamento e um piloto da companhia e, a escolha dos entrevistados baseou-se na necessidade de buscar informações na alta administração da empresa em relação à orientação estratégica, elaborando, dessa forma, questões para os responsáveis pela consolidação da estratégia da empresa.

### 3.2 HISTÓRIA DA GOL

A GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A., criada pelo grupo Áurea, é uma empresa brasileira regular a operar no conceito baixo custo, baixa tarifa (*low-cost, low-fare*). A empresa iniciou as operações, em 15 de janeiro de 2001, com objetivo de proporcionar vôos com preços acessíveis para uma maior parcela da população brasileira. Com uma estrutura de custos enxuta, baseada em três pilares que privilegiam a alta tecnologia, padronização da frota e motivação da equipe, a GOL consegue oferecer preços até 25% mais baratos que as empresas tradicionais. Quando decolou para o primeiro vôo, a companhia contava com seis aeronaves. Atualmente, opera 23 aviões 737 em 258 vôos diários para 31 destinos em todo o Brasil.

Em 1949, na cidade de Patrocínio (MG) teve início o grupo Áurea, de Constantino Oliveira (“Seu Nenê”). No decorrer dos últimos anos, o grupo consolidou-se como um dos maiores grupos nacionais de transporte terrestre de passageiros. Atualmente, o grupo é composto por 37 empresas urbanas, intermunicipais e interestaduais com mais de 6 mil ônibus que transportam em média 36 milhões de passageiros/mês e emprega cerca de 25 mil pessoas, com faturamento superior a 1 bilhão de reais. (BINDER, 2003).

Segundo Tarcísio Gargioni, vice-presidente de marketing e serviços da GOL, a empresa nasceu da idéia do “Seu Nenê” que sempre acreditou que se poderia vender passagem aérea mais barata do que as oferecidas pelo mercado aéreo nacional. A idéia amadureceu e, em 1998, Constantino Junior, atual presidente da empresa, começou a estudar a possibilidade de entrar no ramo do transporte aéreo. Uma empresa de consultoria foi contratada para montar um plano de viabilidade e um plano de negócios para criar a nova empresa aérea. Uma vez decidido ingressar no ramo depois da avaliação inicial, foram contratados os executivos que fizeram a estruturação da empresa.

Diagnósticos sobre mercado, custos, objetivos e simulações do tamanho ideal da GOL foram realizados, surgindo um perfil baseado nas melhores marcas internacionais (*benchmarking*). Da Southwest Airlines, surgiu a idéia da frota unificada, ou seja, o serviço de bordo deveria ser o mais simples e os vôos diretos. Da EasyJet, a possibilidade de terceirizar muitas atividades e com a JetBlue e a Ryanair, a necessidade de informatizar as operações.



A GOL entrou no mercado aéreo brasileiro pretendendo agregar demanda, conquistando o passageiro sensível ao preço, como os microempresários e profissionais liberais, tornando viável o transporte aéreo a uma fatia das classes B e C que estava fora da aviação regular e que utilizava outros meios de transporte. Segundo os executivos da GOL, cinco fatores impulsionaram a entrada da companhia no mercado aéreo brasileiro naquele momento (janeiro, 2001): (1) Crescimento do PIB, para cada aumento de um ponto percentual no PIB aumenta-se dois pontos percentuais na demanda do mercado aéreo; (2) Crescimento da demanda (em virtude do PIB); (3) Perfil dos passageiros transportados, no Brasil (31 milhões de passageiros foram embarcados no ano de 2000 sendo 6 milhões de usuários -estimativas da GOL –, ou seja, o público do transporte aéreo estava concentrado em 6 milhões de passageiros que utilizaram o transporte aéreo mais de uma vez). O que implicava que uma quantidade expressiva da população estava fora do mercado de transporte aéreo; (4) Desregulamentação do setor; havia uma política governamental buscando a desconcentração do setor onde o Grupo Varig (Varig, Rio-Sul e Nordeste) e TAM possuíam cerca de 65% do mercado doméstico em janeiro de 2001 (DAC); (5) Concorrência frágil economicamente devido a prejuízos acumulados em cerca de um bilhão e quatrocentos milhões de reais no período de 1996 a 2000 (DAC,1996,1997,1998,1999,2000).

Quanto ao comportamento do consumidor foi feita uma pesquisa de mercado encomendada pela própria companhia que indicou as seguintes características do mercado: (a) a compra da passagem aérea é racional; (b) existe baixo envolvimento emocional na compra da passagem; (c) a marca não foi identificada como um fator preponderante na escolha de compra; (d) a conveniência para comprar é um fator importante; (e) preço e horário são importantes na escolha da companhia.

Sobre este panorama inicial a empresa estruturou seu plano de negócios e sua estrutura operacional.

### 3.3 ESTRUTURA DE NEGÓCIOS DA GOL

O posicionamento competitivo da GOL no mercado é verificado através da análise do modelo de negócios da própria companhia. No que tange ao sistema operacional, destacam-se:

- Aeronaves: a GOL utiliza uma frota-padrão, Boeing 737-700 e 737-800, modelos modernos econômicos, ou seja, a frota nova e padronizada reduz o custo de manutenção;
- Serviços aos passageiros: sem o fornecimento de refeições quentes, causando impacto sobre os custos da empresa. Caso houvesse uma refeição, seria preciso uma equipe de funcionários responsáveis pela compra e recebimento, estocagem e transporte até a aeronave. O pessoal da limpeza teria mais trabalho, deixando o avião parado por mais tempo em solo entre as etapas de vôo;
- Modelo comercial: Sistema de vendas reais, não de reserva como as companhias tradicionais. Maior parte das vendas feitas pela *internet* ou por telefone. No caso da compra do bilhete por telefone, a empresa utiliza o sistema 0300, ou seja, o usuário paga o custo da ligação (R\$ 0,27/min.), reduzindo assim os custos da empresa. A GOL possui uma despesa comercial média de 11% do custo total, enquanto a concorrência gasta em torno de 26% do custo total com despesas comerciais. Esta diferença é reflexo da concorrência possuir baixa venda direta, comissões maiores, trabalhar com sistema de reservas internacionais que são caros e cobram de 4 a 5 dólares por reserva efetuada;
- Recursos humanos: os custos com funcionários da GOL representam 50% menos que o custo médio do setor. Os funcionários não possuem benefícios como plano de assistência médica e os diretores não possuem carro da companhia. Segundo a legislação aérea, por aeronave são necessários: um comandante, um co-piloto, quatro comissários (um comissário por porta). Portanto, temos na empresa cerca de 700 funcionários de tripulação, 39 funcionários fixos por avião, média similar a da concorrência. No entanto, o número de funcionários “não tripulação” é menos da metade da concorrência, a Gol possui 55 e a concorrência 111 funcionários “não tripulação” por aeronave;
- Rotas: A empresa procura operar em rotas curtas no eixo Rio - São Paulo e Brasília - Belo Horizonte que concentram 70% do tráfego aéreo. Os aviões ficam menos tempo parados, o que significa que estarão

voando mais. A concorrência voa em média de 8 a 9,5 horas por dia por avião. O tempo de permanência em solo entre etapas dos aviões da GOL é de 20 minutos em aeroportos pequenos e 30 minutos em aeroportos grandes contra um tempo médio estimado pela empresa de 45 minutos de tempo de parada entre etapas pelos concorrentes.

### 3.4 MARKETING DE SUCESSO DA GOL

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

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

O número de passageiros transportados pela companhia passou de 2,2 milhões em 2001 para 4,8 milhões em 2002 e 7,2 milhões em 2003. O número de funcionários chegou a 2.350 em novembro de 2003. O faturamento da empresa foi de R\$ 290,9 milhões em 2001, R\$ 714 em 2002 e deve ter sido próximo a R\$ 1,3 bilhões em 2003. O lucro líquido foi de R\$ 3,98 milhões em 2002. (AVRICHIR e EMBOABA, 2004).

### 3.5 ESTRATÉGIA *LOW-COST, LOW-FARE*

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

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

De acordo com Porter (1991), uma liderança no custo exige a construção de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais; que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, a minimização do custo em áreas como P&D (pesquisa e desenvolvimento), assistência, força de vendas, publicidade, etc.

A GOL possui baixo custo e tarifas baixas para os seus consumidores. Um custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas. Essa companhia aérea é vantajosamente competitiva se comparada às demais, como TAM e Varig, no tocante aos preços de tabela sugeridos aos clientes.

Esse modelo de baixa tarifa adotado pela GOL é um sucesso utilizado por companhias aéreas no exterior como a norte-americana Southwest Airlines e as inglesas Easy Jet, Virgin Aiway e Ryanair, desafiando o poderio e o domínio das grandes companhias (Buyck, 2000). Foram companhias que surgiram dentro da mesma concepção da GOL: a de oferecer tarifas a um preço baixo para um usuário que não utilizava o transporte aéreo. Ambas foram bem sucedidas e operam a longos anos com bons retornos financeiros. A Southwest Airlines foi a mais rentável empresa americana do setor aéreo na década de 90; possui mais de 320 aviões e vende passagens cerca de 50% mais baratas que suas concorrentes. A forma como ela se posicionou

estrategicamente e se estruturou internamente, bem como sua evolução ao longo do tempo, está descrita em inúmeros textos de naturezas diferentes, dentre os quais destacam-se Porter (1991), Ghemawat (2000), Brooker e Wheat (2001), Feldman (2002), Freiberg e Freiberg (2000), Frei e Hajim (2002), Inkpen e Degroot (2002).

### 3.5.1 Vendas pela *internet*

A vida anda complicada para as companhias aéreas tradicionais. Elas enfrentam a concorrência acirrada das empresas de baixas tarifas (*low-fare*), como a GOL, cujas passagens são em média 30% mais baratas. Além disso, convivem com custos operacionais elevados. O preço do combustível para aviões teve aumento de 795% nos últimos cinco anos no Brasil, contra 245% de elevação no preço da gasolina. Para se manterem competitivas, a American Airlines e a Northwest Airlines, respectivamente a primeira e a quinta maiores linhas aéreas do mundo, decidiram fazer uso mais agressivo de uma estratégia que suas similares *low-fare* sempre colocaram em prática: a venda de bilhetes pela *internet*. A primeira anunciou, no mês de setembro de 2004, que quem comprar uma passagem da companhia num guichê de aeroporto dos Estados Unidos pagará uma taxa de 10 dólares. Se a aquisição for feita numa de suas lojas, o custo-extra será de 5 dólares. As transações on-line não terão sobretaxa. A American Airlines espera arrecadar 25 milhões de dólares por ano dessa maneira, mas também pretende fazer outras reduções de custo: pagar menos comissão aos agentes de viagens e manter menos funcionários em seus balcões. O investimento em *sites* de venda pelas linhas aéreas é uma tendência irreversível. (\_\_\_VEJA, 2004)

A GOL opera nos moldes *low-fare* e negocia 74% de seus bilhetes pela *internet*. A Varig está incrementando seus serviços nesse campo e a TAM anunciou a criação de um portal próprio de viagens, o e-TAM. Com o sistema de vendas de passagens via *internet*, a GOL se diferencia das empresas concorrentes. O consumidor “centauro”, em certos momentos, prefere realizar suas compras *on-line*. Ao efetivar uma negociação de passagem através dessa modalidade, o consumidor ganha tempo e poupa dinheiro, levando vantagem à empresa, que também lucra. Trata-se de uma diferenciação na venda de passagens.

*(...) a diferenciação do produto significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. A diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuar despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes. (Porter, 1991, p. 27)*

A diferenciação tecnológica, seja através das vendas de bilhetes via *internet*, resulta em vantagem competitiva, proporcionando economia de escala na produção, reduzindo custos (COBRA, 1989). A GOL, por enquanto, é a uma das únicas companhias aéreas a se diferenciar nas vendas de passagens e a possuir moderna tecnologia, que permite vantagem em comparação às outras. E o consumidor se beneficia com os atuais recursos.

### 3.6 AVANÇO TECNOLÓGICO

As novas tecnologias têm mudado o modo como os clientes se comportam – o que eles esperam e como encaram seu relacionamento com as corporações – *on-line* e *off-line*. A *internet* prometeu eficiência de informações, permitindo a clientes em potencial examinar todas as empresas que oferecessem certo produto e compará-las facilmente para identificar o melhor produto possível ao melhor preço possível.

De acordo com Wind *et alli* (2003, p.43), as pessoas nem sempre estão interessadas em obter o menor preço. Os consumidores em geral estão procurando o preço mais justo, não necessariamente o menor. A GOL, ao oferecer preços acessíveis deve levar em consideração a qualidade do atendimento, já que esse fator é de fundamental importância ao consumidor.

O atual consumidor, definido como “centauro”, adquiriu inúmeros benefícios com o avanço da tecnologia e com a proliferação da *internet*. A pesquisa, realizada *on-line*, por produtos e preços, tornou-se simples, havendo uma melhor oportunidade de escolha. Assim como a GOL, que disponibiliza suas tarifas, horários e compras pelo *site*, as concorrentes também podem optar por essa interação *on-line*, beneficiando a si e aos clientes, em geral.

As fontes de valor também sofreram modificações com o avanço da tecnologia digital. Os preços *on-line* são mais dinâmicos, ou seja, os consumidores procuram produtos de acordo com o valor que podem pagar; existe uma conveniência, já que é possível efetivar uma compra sem sair de casa; e o atendimento *on-line* é 24 horas, ao contrário dos estabelecimentos normais (*off-line*), que funcionam em horário comercial. A GOL possui vantagem competitiva, pois seu atendimento de vendas funciona o tempo todo *on-line*, propiciando bons preços e comodidade ao consumidor.

As ferramentas tecnológicas vieram numa boa ocasião. Os consumidores ficam pressionados por um excesso de escolhas, pela velocidade de introdução de novos produtos e pela proliferação da linha de produtos, que aumenta rapidamente. Evidentemente os “centauros” estão acostumados a ter aquilo que desejam e, portanto, querem todas essas opções, só que não todas de uma vez.

### 3.7 MARKETING CONVERGENTE

O surgimento do novo consumidor híbrido, “centauro”, está criando um novo conjunto de oportunidades de crescimento. O papel do marketing está se alterando e sua importância se tornando maior; há exemplos de oportunidades do marketing de convergência criadas por esse novo consumidor híbrido: redefinir mercados, atingir segmentos esquecidos e concentrar-se em maximizar o valor para o cliente continuamente.

A convergência dos mercados *on-line* e *off-line* pode proporcionar oportunidades para reestruturar o espaço competitivo das empresas. Um dos papéis atuais do marketing é assegurar que seja levada em conta a opinião do consumidor híbrido em tudo aquilo que é feito. A opinião do cliente deve estar presente em toda decisão.

*(...) o marketing moderno e suas ferramentas amadurecem durante o auge da televisão e dos mercados de massa. O marketing de convergência amadurece durante uma época na qual o cliente tem mais poder, existe interconectividade, ocorre uma customização crescente, os processos são impulsionados pelo cliente e as comunicações são interativas. (WIND et alli, 2003, p. 217)*

Atualmente, o consumidor escolhe seus produtos e chega a customizá-lo, isto é, adapta o produto de acordo com suas particularidades. Na GOL, o cliente adquire seu bilhete via *internet* e escolhe, entre algumas opções, o melhor horário para sua viagem. É uma forma de customizar, adaptando seu horário do voo mediante sua necessidade.

A comunidade, segundo “C” do marketing de convergência, é comparada com a GOL no que se refere ao público atingido. A empresa, ao trabalhar com tarifa baixa, busca atingir todas as classes sociais brasileiras. A intenção é fazer com que todos tenham a possibilidade de viajar de avião, independente do seu poder aquisitivo.

O consumidor “centauro” utiliza o canal *internet* para pesquisar preços e efetivar a compra de sua passagem aérea. Os canais, que também compõem o marketing de convergência, são essenciais para a empresa. A venda de bilhetes via *internet* reduz custos da GOL, ou seja, é um diferencial capaz de gerar vantagem competitiva. A mídia (TV, jornais, *banners*, entre outros) é outro canal utilizado pela empresa com finalidade de propaganda para atingir a sociedade.

A competitividade é considerado o “C” da convergência mais verificado pela GOL. A estratégia de *low-cost*, *low-fare* aponta para uma estratégia competitiva de liderança de custo, ou seja, menor custo, menor preço. O passageiro prefere a companhia, já que tarifas pequenas podem ser consideradas essenciais nos dias atuais. Há uma busca pelo conforto e praticidade, de forma que não se perca muito tempo efetivando a compra, ao mesmo tempo em que é relevante um baixo custo pelos serviços adquiridos.

De acordo com a análise de dados, é possível que seja constatada uma falha no conjunto de opções, último item do marketing convergente. A GOL – preocupada com poucas despesas – possui a quantidade mínima exigida de comissários, sendo que estes nem sempre são tão instruídos como os das concorrentes. As vestimentas geralmente são mais simples, os funcionários não possuem benefícios como plano de saúde, os diretores não têm carro da companhia, entre outros.

Fleury e Fleury (1997, p. 26) declaram que “*nossos empregados constituem nosso maior patrimônio; nosso objetivo principal é valorizar nosso*



*corpo de empregados*”. Segundo a análise, pode ser verificado que a GOL, infelizmente, não é tão preocupada com o bem-estar de seus funcionários.

No marketing de convergência, existe a interação entre companhia, consumidor e tecnologia, e sem o intercâmbio desses três fatores, não existe marketing convergente. Pode-se dizer que a empresa realiza esse tipo de marketing, já que há a conexão entre ela, os recursos tecnológicos e o cliente.

Dentro de poucos anos os “centauros” estarão usando a tecnologia até com mais eficácia. A *internet* será mais rápida e mais desenvolvida. Apesar dos consumidores estarem transformados por essas novas tecnologias, eles terão condições de fazer coisas novas; continuarão a ter características humanas que os tornam resistentes à mudança. Os avanços da tecnologia no futuro somente ressaltarão as necessidades humanas e tornarão urgente a demanda por estratégias de marketing de convergência.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo notou a necessidade de algumas inovações estratégias para que a GOL competisse no mercado aéreo brasileiro. A venda de bilhetes aéreos via *internet* foi essencial para conquistar o consumidor “centauro” e para reduzir uma despesa que a empresa poderia vir a ter com comercialização via balcão. A companhia modificou o sistema de atendimento em relação às concorrentes – como, por exemplo, não distribuir refeições quentes – para competir no mercado aéreo e gerar lucro.

O segundo pressuposto do estudo refere-se à questão da redução de preços gerar competitividade. O fato de a empresa trabalhar com baixas tarifas pode ocasionar em um aumento na porcentagem de lucros e, conseqüentemente, em uma vantagem competitiva em comparação as concorrentes. De acordo com os dados de Avrichir e Emboaba (2004), o faturamento da empresa foi de R\$ 290,9 milhões em 2001, R\$ 714 em 2002 e próximo a R\$ 1,3 bilhões em 2003.

A customização do serviço oferecido pela GOL e suas estratégias de marketing, de acordo com o estudo realizado, foram direcionadas com base no perfil do consumidor, o “centauro”. A venda de bilhetes via *internet* foi

elaborada com o intuito de satisfazer uma necessidade do novo cliente, adaptado com a nova tecnologia interativa.

No decorrer dos últimos três anos foi possível verificar que a GOL se afastou em alguns aspectos se comparada com sua proposta inicial de trabalho. Em primeiro lugar, na questão de preços, as tarifas atualmente não são necessariamente as mais baixas, sendo que algumas vezes se aproximam ou empatam com as concorrentes Varig e TAM, tanto em trajetos quanto em horários. Apesar do consumidor poder escolher seus horários de viagens, as opções chegam a ser as mesmas que das empresas concorrentes. Ocorre, nesse caso, uma customização, ou seja, existem algumas opções e o cliente deve se adaptar a elas. Já a customerização é a adaptação total do produto, de forma que o consumidor possa adequá-lo da sua maneira. No caso da GOL, existe a customização e não a customerização. É possível notar um ponto falho no primeiro “C” da convergência. Em segundo lugar, os vôos da GOL nem sempre são curtos. Ela deixou sua proposta inicial de pequenos vôos e decidiu explorar quase todas as principais rotas brasileiras e, ao fazê-lo, passou a concorrer diretamente com a Varig e a TAM, empresas que detêm aproximadamente 30% do mercado cada uma. Isto colaborou para que crescesse, sacrificando ou alterando sua estratégia inicial. Em terceiro lugar, não foi tão capaz de atingir classes de menor poder aquisitivo como C, D e E. Acabou mais restringida à classe A, a qual o transporte aéreo brasileiro tem seu *target* (mercado visado), devido ao perfil de distribuição de renda da sociedade.

Suas perspectivas de crescimento seriam reduzidas se fossem mantidas intactas e inflexíveis as propostas estratégicas iniciais. Nos últimos anos, a empresa vem obtendo sucesso, tornando-se parecida em algumas estratégias com a Varig e a TAM. Foram necessárias mudanças no seu marketing e nas suas estratégias para a progressiva obtenção de lucros.

Devido aos pequenos gastos com as vendas *on-line*, as concorrentes Varig e TAM estão incrementando serviços via *internet* para conquistar o novo consumidor.

As estratégias adotadas permitiram um bom desempenho no setor e possibilitou à empresa, crescimento e consolidação. Com a relação aos indicadores do setor, a companhia tem se mostrado eficiente. Segundo dados

do Departamento de Aviação Civil (DAC, 2002) tem-se o seguinte quadro comparativo (GOL – Base 100):

QUADRO 2 – QUADRO COMPARATIVO DE INDICADORES (JAN.01 – SET. 02)

	<b>GOL</b>	<b>Grupo VARIG</b>	<b>TAM</b>	<b>VASP</b>	<b>INDÚSTRIA</b>
<b>Custo/Ass Km</b>	<b>100</b>	156	145	145	151
<b>Receita</b>	<b>100</b>	152	148	140	146
<b>Aproveitame nto</b>	<b>100</b>	95	89	95	94

Em relação aos resultados financeiros a GOL foi a única empresa a apresentar resultado operacional positivo no período de janeiro a setembro de 2002. Apresentou resultado operacional positivo de R\$ 3.418.152,00, enquanto a Varig apresentou resultado operacional negativo de R\$ 113.155.472,00; a TAM, resultado operacional negativo de R\$ 423.299.174,00 e a VASP, também, resultado negativo de R\$ 66.014.609,00. E em setembro de 2002, a GOL já acumulava 10,87% de participação de mercado no ano, muito próxima da terceira colocada, a VASP (\_\_\_DAC, 2002).

## REFERÊNCIAS

- AVRICHIR, I.;EMBOABA, M. O sistema de atividades da GOL Transportes Aéreos é semelhante ao das empresas *low-cost, low-fares* do Hemisfério Norte? Um Estudo de Caso.In: **28º Encontro da ANPAD**. 2004.
- BINDER, M. Rede de recursos – um modelo desenvolvido a partir do caso Gol Linhas Aéreas. In: **27º Encontro da ANPAD**. 2003. 16p.
- BROOKER, K.; WHEAT, A. The chairman of the board looks back. **Fortune**. V. 143, 11 2001, p.74-82.
- COBRA, M. **Plano Estratégico de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989. 125p.

- Departamento de Aviação Civil (DAC). **Anuários estatísticos**. 2000,1999,1998,1997,1996.
- FELDMAN, J. M. The king of the hill evolves. **Air Transport World**. V. 39, nº 9, p. 36-40, 2002.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREI, F.; HAJIM, C. Rapid Rewards at Southwest Airlines. **Caso pedagógico**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2002.
- FREIBER, K. L.; FREIBERG, J. A. **Nuts!** São Paulo: Manole, 2000.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, p.118-122. 2000.
- INKPEN, A.C., DEGROOT, V. Southwest Airlines. **Caso pedagógico**. Glendale: Thunderbird University. Graduate School of International Management, 2002.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr e Alfredo Alves de Farias. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720p.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. Vol. 1. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997. 335p.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 21ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512p.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362p.
- PORTER, M. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**. V.12, p.95-117. 1991(a).
- Revista Veja. Vôos on-line: Grandes linhas aéreas querem vender mas pela *internet*. Ano 37, nº 37. 15 de setembro de 2004. p.58.
- WIND, Y.; MAHJAN, V.; GUNTHER, R. **Marketing de convergência: estratégias para conquistar o novo consumidor**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003. 323 p.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.