

A turbulência organizacional da Gol (ou posicionamento é a base da estratégia)

por Marcos Morita em qualidadebrasil.com.br

A Gol Linhas Aéreas vem sofrendo com a queda no preço de suas ações, o que tem provocado reestruturações, reduções do número de vôos e demissões em massa, como as ocorridas na semana passada. A jovem empresa chegou com estardalhaço em 2001, trazendo novidades após décadas de marasmo e mercado fechado.

Não foram poucos os que duvidaram da empreitada, cujos donos eram proprietários de viagens de ônibus urbanos em algumas cidades brasileiras.

Com seu modelo de negócios baseado na estratégia de liderança em custos, também denominada como low cost, ofereceu pela primeira vez passagens com valores acessíveis, os quais permitiram a uma nova parcela da população seu primeiro vôo. Este, aliás, foi um dos slogans utilizados.

Conforme o guru em competitividade, Michael Porter, as empresas podem se posicionar em uma das três estratégias: diferenciação, liderança em custos e nicho. A inspiração da Gol foi claramente a americana Southwest, estudada em diversas universidades e pioneira na adoção do modelo low cost, low fare.

As empresas deste modelo buscam reduzir ao máximo seus custos, os quais são bastante significativos na aviação. Apesar da barra de cereal ser a ponta mais visível, sua estratégia contemplava economias de ponta a ponta. Quem é mais antigo deve se lembrar dos bilhetes em papel, emitidos pelas agências de viagem. As vendas por e-commerce e o uso do e-ticket, simplificaram a vida dos passageiros diminuindo as despesas por transação e o pagamento de comissões.

Seus aviões, novos e invariavelmente do mesmo modelo, significaram menores custos de manutenção, estoques de peças sobressalentes e treinamento de pilotos. Os mais novos talvez só tenham ouvido falar sobre as refeições quentes, vinhos, cervejas e aperitivos em vôos de curta distância.

A lógica das barras e amendoins é que pesam e sujam pouco, gastando menos combustível e evitando a necessidade de limpeza pesada nas paradas. Como consequência, menor tempo entre em um voo e outro, já que avião no solo é prejuízo.

Enfim, a proposta oferecida: preços justos em troca da retirada de pequenos mimos tinham um valor percebido positivo aos clientes, além de ocupar um nicho de mercado inexplorado. No ainda acanhado aeroporto de Congonhas, reinava a TAM, cujo posicionamento era claramente baseado em diferenciação, oferecendo além do tapete vermelho na entrada das aeronaves, piano de cauda e jornais do dia aos executivos - seus principais clientes.

Neste cenário e aproveitando a entrada da nova classe média na economia, a empresa saiu de uma frota de uma aeronave para dividir a liderança de mercado com a empresa do ex-comandante Rolim. Com o crescimento do mercado de aviação, calcado principalmente nos passageiros de primeira viagem, novos competidores, tais como a Azul e Aviança, entraram em cena utilizando a mesma estratégia, cujo objetivo é obter um pedaço da pizza.

Importante salientar o reposicionamento da TAM, fundindo-se com a LAN e direcionando parte de seus esforços ao segmento econômico.

Enquanto o mercado se movimentava, a Gol gastava seu tempo digerindo pedaços do recém-adquirido dinossauro Varig, cujo modelo de negócios e cultura organizacional eram o oposto da filosofia até então pregada pela família Constantino. A visível perda de foco fez com que a empresa deixasse seu posicionamento inicial de baixo custo, hoje ocupado pelos novos entrantes.

Apesar das promoções veiculadas na mídia, seus preços em voos regulares estão em pé de igualdade com a TAM.

Crescimento rápido e desordenado, aquisições mal digeridas e perda de foco, vêm fazendo com que a empresa tenha que reduzir sua altitude nos últimos tempos. Dizer se a empresa irá arremeter ou será obrigada a um pouso forçado, ainda é cedo. Em um setor que se transformou tanto na última década, a única certeza que se tem são as turbulências, já que céu de brigadeiro é coisa do passado.