Série Como ser Competitivo
“Competindo por Diferenciação”

Prefácio

O Conselho Empresarial de Gestão Estratégica para Competitividade do Sistema FIRJAN, criado para atender a crescente demanda das empresas, em especial, as pequenas e médias, promove a troca de conhecimento por meio de estudos de casos empresariais. Todos os estudos são oriundos de Seminários, Pesquisas, Programas da TV FIRJAN, dentre outros, que o Conselho desenvolve ao longo do ano.

I. Sumário Executivo

De acordo com Michael Porter, um dos maiores especialistas mundiais em estratégia competitiva, existem duas maneiras de se obter vantagem competitiva: custos baixos e diferenciação. Esses dois conceitos formam a base de toda a estratégia face à concorrência, mas a lucratividade de uma empresa não depende somente do seu posicionamento em relação aos concorrentes: depende também da estrutura do setor em que atua e de como a empresa está estruturada internamente para suprir as demandas do mercado.

Empresas podem aumentar o seu nível de competitividade, sendo bastante eficientes, com custos baixos e inovação, ainda que atuando num mercado altamente competitivo. Para isso, produtos e serviços devem ser constantemente analisados, mas sem perder suas características originais e sem aumento nos custos para as empresas.

II. Conceitos, Metodologias e Estudos de Caso
A) Caso De Sucesso: GOL – Modelo Vencedor

A criação da GOL se deu em meio das incertezas, boatos, altos tributos e outros tipos de problemas existentes no País. O projeto dessa nova companhia aérea nasceu, aproximadamente em maio de 2000, quando um grupo empresarial de transporte de passageiros rodoviários do interior de MG, que, na época, já possuía a maior frota do Brasil, com 36 empresas, 6 mil ônibus e 25 mil funcionários, transportando cerca de 400 milhões de passageiros por ano, decidiu ingressar no ramo do transporte aéreo.

Estudos de mercado realizados na época da implantação da GOL, mostravam que o volume de viagens aéreas no Brasil era muito baixo, havendo, portanto, um potencial mercado a ser explorado. Dentre vários resultados, a pesquisa de mercado descobriu que existiam cerca de 25 milhões de brasileiros, das classes B- e C+, que desejavam voar, mas não o faziam porque as tarifas aéreas, pelo menos em maio de 2000, eram muito caras.
Com base nessa informação, a empresa resolveu optar por um modelo de negócios que ia contra todos os modelos utilizados pelas outras companhias aéreas: preços baixos, ou mais baixos do que aqueles praticados até então. O que implicava em uma estratégia de custos mais baixos do que os praticados até então.

A empresa recém-criada resolveu copiar alguns modelos de low cost, low fare (baixo custo e baixa tarifa), já praticados por outras empresas norte-americanas, visitando, inclusive, algumas destas para verificar o que existia em seu conceito que pudesse ser implementado no Brasil.
A GOL tinha como meta ser reconhecida mundialmente, até 2005, como uma empresa de baixo custo e de baixa tarifa, o que foi antecipado em um ano, pois essa meta foi atingida em 2004.

O conceito da empresa se inicia na questão de baixo custo e, a partir daí, consegue oferecer tarifas mais baratas, manter um maior índice de ocupação das aeronaves e auferir resultados melhores, com o que pode obter custos menores, fechando um ciclo virtuoso em que todos os envolvidos têm uma participação efetiva.

Um dos pilares nos quais a empresa se baseou para a sua criação foi a frota de aviões, pois 70% dos custos de uma companhia aérea estão relacionados a essa frota. Assim, a GOL buscou um modelo de avião que tivesse o menor custo de combustível e de manutenção, para que as características de operação da empresa pudessem ser atendidas. No que diz respeito à operacionalização interna dos aviões da GOL, a diminuição da cozinha da aeronave proporcionou a inclusão de mais 12 poltronas, a redução de produtos perecíveis a bordo reduziu em oito minutos o tempo de solo e, dentre outros

fatores combinados, cerca de 8% do custo fixo são diminuídos a cada operação. Outra modificação implementada pela GOL foi a eliminação do bilhete, cerca de 80% das vendas das passagens aéreas da GOL são feitas através da Internet, algo que há algum tempo atrás, era impossível de ser feito no Brasil, mas hoje é uma realidade. Para quem não possui acesso a esse sistema, existe um canal telefônico que, por 24 horas, atende a todo o País, além da possibilidade do interessado comprar a sua passagem nos balcões da GOL, localizados nos aeroportos onde a companhia opera.

Outro pilar da empresa é a busca constante pela motivação de sua equipe, para que todos os seus colaboradores trabalhem felizes, gostando do que fazem, além de remunerá-los de acordo com o mercado e, acima de tudo, oferecendo participação nos resultados da empresa.

Baseada em três pilares, de melhor avião, melhor tecnologia e de uma equipe altamente motivada, além de outros pequenos detalhes, a GOL conseguiu montar a equação de uma empresa com 20% a 25% de custos menores do que uma empresa tradicional, realizando o pagamento de todos os impostos, operando nos principais Aeroportos, derrubando todos os paradigmas de que uma empresa de baixos preços seria sinônimo de aviões velhos, manutenção duvidosa, contratação de pilotos aposentados e falta de confiabilidade. Hoje, a empresa possui 35 aviões, devendo encerrar o ano de 2005 com 40 aeronaves.

Nos locais onde a GOL passou a atuar, houve um crescimento de mercado maior do que a média onde a companhia não opera. Quanto ao perfil dos passageiros da empresa, apesar do número de homens ainda ser bem maior do que o de mulheres, o percentual feminino nos vôos da GOL é muito superior à média do mercado, fato que levou a companhia a ser a única empresa aérea com banheiro feminino exclusivo, além de ser a maior transportadora de crianças, pelo fato de não cobrar bilhete de crianças de colo, ou seja, com até dois anos incompletos.

A estratégia de marketing da empresa e seus projetos de responsabilidade social estão quase todos focados no atendimento a crianças carentes, com destaque para o apoio a Pastoral da Criança, da qual a GOL é a principal contribuinte privado, além de alguns projetos voltados para atividades culturais, principalmente de apoio ao teatro.

O segredo do sucesso da GOL pode ser resumido em três palavras: simplicidade, modernidade e paixão.

III. Bibliografia

MICHAEL E. PORTER – Competição: Estratégias Competitivas Essenciais – 1999. Editora Campus.