

Estudo de caso

>> O jeitinho GOL de voar

A GOL levanta voo

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, que ocorreu em 2001; a Vasp passava por grandes dificuldades e teria o mesmo destino; e a Varig, maior empresa aérea brasileira até então, contabilizava, ano após ano, prejuízos crescentes. A única concorrente que mostrava sinais de vitalidade era a TAM. 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 Áurea – holding que atua no ramo de transportes e engloba mais de 30 empresas de ônibus e mais de 6 mil ônibus –, há muito que alimentava a ideia de criar uma companhia de aviação. Sua ideia era estabelecer uma companhia de baixas tarifas para atender a demanda das classes mais baixas, que abrem mão de regalias e serviços luxuosos nas aeronaves. Pesquisas de mercado confirmavam que existiam no Brasil cerca de 25 milhões de habitantes dispostos a voar. Porém, demandavam preços mais baixos, segurança e qualidade.

O modelo de negócios se encaixava no conceito *low cost, low fare* (baixo custo, baixa tarifa), que vinha transformando pequenas companhias em grandes sucessos por todo o mundo, como a Southwest nos EUA e a Ryanair na Europa. O modelo baseava-se em cinco princípios: 1) só realizar voos 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.

Após a definição do modelo de negócio, iniciaram-se as negociações com os fornecedores e com os órgãos legais para que a GOL pudesse realizar seus primeiros voos. Constantino reuniu-se pessoalmente com representantes da fabricante norte-americana Boeing e da francesa Airbus para definir os aparelhos a ser comprados. Após a determinação das rotas e do tempo médio dos voos, 1 hora e 20 minutos, ficou estabelecido que a GOL voaria com Boeings da classe 737.

A contratação dos primeiros funcionários não foi uma 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 voos 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.

Frota de aeronaves



Luiz Bettencourt/Folhapress

A empresa opera uma frota homogênea e econômica, com uma idade média de 7 anos. Todos os seus aviões são modernos e econômicos. O consumo de combustível desses aviões é 11% menor que o de aeronaves similares utilizadas por outras companhias. Além da economia com 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 técnicos. 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.

Tendo começado a operar, em 2001, com apenas 6 aviões, em 2011 a frota da empresa já contabilizava 150 aeronaves, e os planos são aumentá-la com 2 a

»» 4 aeronaves por ano até 2015. Além disso, a empresa tem um plano de substituição e modernização das aeronaves mais antigas por modelos que apresentam menor custo operacional e maior eficiência no consumo de combustível.

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 cereal 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 voos. 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 voo a cada 11 realizados. Por isso, a GOL também optou por não oferecer a tradicional sala VIP para seus passageiros mais frequentes, reduzindo assim os custos com o aluguel do espaço nos aeroportos e com sua manutenção.

O modelo comercial



Junior Lago/Futura Press

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%.

A maior parte das passagens aéreas da GOL é vendida pela Internet. Dessa maneira, além da economia de aproximadamente 2,5 reais 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 voos diariamente, o que representa grande diferencial em relação às outras companhias.

Os anos dourados

Durante os primeiros anos de atividade, a GOL, mantendo-se fiel ao seu modelo *low cost, low fare*, consolidou-se como a 2ª companhia aérea brasileira, com uma fatia de mercado de 37% no final de 2006. As estatísticas operacionais da empresa revelavam que esta era uma das companhias aéreas mais eficientes do mundo, com uma utilização média diária da frota de 13,6 horas (os concorrentes voavam entre 8 e 9,5 horas por dia) e uma taxa de ocupação das aeronaves superior a 70%, mais de 5% superior à concorrência. Além disso, operava com menos de 100 funcionários por aeronave, contra 150 dos concorrentes – os custos com funcionários eram menos da metade da média do setor.

Essas vantagens operacionais permitiam que a GOL praticasse preços mais baixos que os da concorrência, o que possibilitou à empresa crescer de forma sustentada. Os resultados financeiros acompanharam o bom desempenho operacional, tendo o lucro líquido atingido a cifra recorde de R\$ 700 milhões em 2006. Durante esse período, a empresa apresentou lucros operacionais de aproximadamente 40% das receitas, o que a colocava entre as empresas aéreas mais rentáveis do mundo.

O futuro sorria para a GOL no final de 2006. Entretanto, sua rápida expansão fazia antever um breve esgotamento do seu espaço para crescimento nos anos futuros. Com o mercado doméstico estabilizado e os aeroportos sem espaço para novas rotas, a GOL precisava fazer algo para continuar a crescer.

A compra da Varig e a internacionalização da GOL

Aproveitando uma oportunidade de mercado, em março de 2007, a GOL, em um movimento de antecipação, anunciou a compra da Varig por R\$ 320 milhões. Com o negócio, a GOL aumentou sua participação no mercado doméstico e ameaçou a liderança da TAM. No mercado interno, o maior interesse da GOL era o aumento da atividade no Aeroporto de Congonhas, em São Paulo, onde a Varig detinha 124 slots para pouso e decolagens. De quebra, fechou a porta para a entrada de um terceiro competidor, a LAN do Chile, que

>>>

vinha negociando um acordo com a Varig. Conhecida por sua agressividade, a LAN poderia forçar a GOL e a TAM a uma guerra de preços.

No entanto, o principal objetivo dessa aquisição era o aumento da participação da GOL no mercado internacional, especialmente na Europa e América do Norte. Embora a Varig não estivesse em operação para a maioria dos destinos onde tradicionalmente atuava, ela ainda detinha os direitos da maioria das rotas. Além disso, apesar da crise, a Varig continuava sendo a companhia aérea brasileira mais conceituada no cenário internacional.

A compra da Varig marcou o início da estratégia de internacionalização da GOL. Com pouco espaço para crescer no Brasil, a GOL apostou em levar o seu modelo de negócios para a América Latina, começando pela Argentina, e expandindo-se gradualmente para a Bolívia, Paraguai, Uruguai, Peru, Chile e Venezuela, entre outros destinos na América do Sul e Caribe. No entanto, no mercado internacional, as vantagens do modelo de baixo custo são pequenas. As margens de lucro são menores que as obtidas nos voos domésticos, e os riscos, muito maiores. Seria a GOL capaz de internacionalizar seu modelo?

Dores de crescimento

O ano de 2007 foi um ano de virada na história da GOL. Afetada por problemas estruturais do setor, especialmente a crise dos controladores de voo e a superlotação dos aeroportos, e pela incorporação da Varig, a GOL reduz seus lucros em quase 60%, para R\$ 268 milhões. No entanto, nem tudo foi negativo. Nesse mesmo ano atingiu 40% de participação no mercado doméstico e 14% no mercado de voos internacionais.

Em 2008, a empresa reestruturou sua operação, na tentativa de cortar custos, e assentos para aumentar a taxa de ocupação de suas aeronaves e, consequentemente, sua rentabilidade. Para isso, eliminou as rotas sobrepostas, reduziu o quadro de pessoal administrativo e eliminou todas as rotas de longo curso, herdadas da Varig, para a Europa e América do Norte. O foco passou a ser o mercado doméstico e da América Latina, no qual a companhia apresentava maior desempenho. No entanto, essa reestruturação teve um custo elevado. Nesse ano, a empresa apresentou prejuízos superiores a R\$ 1,2 bilhão.

Os resultados do processo de reestruturação foram visíveis apenas em 2009, ano em que a empresa apresentou lucros de quase R\$ 900 milhões. Contudo, o ano de 2010 foi particularmente turbulento para a GOL. Em agosto, uma falha no software para a escalção dos tripulantes foi responsável por 70% dos atrasos em todos os voos domésticos da empresa. No dia 2 de agosto, dos 818 voos domésticos da companhia, 430 (52,6%) atrasaram por falta de tripulação, causando um efeito cascata de atrasos. Esse episódio foi um rude golpe na imagem da empresa, que fechou o ano com um lucro de apenas R\$ 214 milhões.

A resposta da concorrência

A principal concorrente da GOL, a TAM, não ficou apenas assistindo a tudo isso e defendeu a liderança no setor. Por meio de promoções e mudanças operacionais, a TAM baixou seus preços para evitar a perda de participação no mercado. Com o objetivo de ganhar dimensão e eficiência operacional, em agosto de 2010, a TAM anunciou a fusão com a LAN chilena, empresa que há muito manifestava vontade de entrar no mercado brasileiro. A LATAM, nome da nova empresa, é hoje a maior empresa de aviação da América Latina, com uma frota de 280 aviões e operação em 23 países.

Por outro lado, aproveitando a indefinição estratégica da GOL após a incorporação da Varig, surgiu em 2008 uma nova companhia aérea que buscava ocupar o lugar desta como a empresa mais eficiente do setor, a Azul Linhas Aéreas Brasileiras. Com o objetivo de minimizar os custos de operação, a empresa, cuja frota era inicialmente composta exclusivamente por aviões da Embraer, usa como hubs os aeroportos menos saturados, como Confins, em Belo Horizonte, e Viracopos, em Campinas. Três anos depois, em 2011, a Azul já era a terceira maior empresa de aviação brasileira, com quase 10% do mercado. O sucesso dessa empresa faz lembrar os primeiros anos da GOL.

Novos desafios para a GOL



Paulo Pinto/AE

Em 2011, a GOL novamente surpreendeu o mercado e comprou a Webjet por R\$ 96 milhões, empresa que passava por dificuldades financeiras. Com essa aquisição, a GOL garantiu os slots da Webjet nos superlotados aeroportos brasileiros e eliminou um concorrente que forçava os preços para baixo. Após o anúncio da aquisição, Constantino de Oliveira Júnior, presidente da GOL, esclareceu que a marca Webjet ia desaparecer. Além de abandonar a marca, ele também afirmou que a GOL ia renovar toda a frota da companhia adquirida, considerada velha, em até dois anos, mantendo assim a política de aeronaves modernas, que reduzem o custo de manutenção.

>>>

» Tal como aconteceu com a Varig, a incorporação da Webjet teve custos altos para a empresa, o que, aliado à alta dos preços dos combustíveis, fez com que a empresa tivesse um dos piores resultados de sua história, contabilizando mais de R\$ 700 milhões de prejuízos.

Para reverter a situação e voltar a ter rentabilidade, no início de 2012 a empresa reestruturou sua malha aérea, cortando 100 dos 1.100 voos diários no Brasil, e redimensionou sua força de trabalho, desligando mais de 400 tripulantes e pilotos. Como planos para o futuro, especula-se que a GOL pretende agora adquirir a portuguesa TAP, de forma a entrar definitivamente no mercado europeu, além de abrir uma

rota para Miami, uma porta de entrada no mercado norte-americano.

Como demonstra esse caso, o enorme dinamismo do setor de aviação comercial obriga as empresas a constantes movimentos de reequilíbrio de forças. Por causa disso, a estratégia da GOL sofreu profundas mudanças ao longo de sua curta história. Começou como uma empresa com foco na eficiência operacional, mas em pouco tempo adquiriu uma dimensão que a afastou de uma verdadeira companhia de baixo custo. Aliás, essa posição parece ser ocupada agora pela Azul. No entanto, a história também tem demonstrado que a GOL tem conseguido ultrapassar os momentos difíceis. Esperemos pelos próximos episódios.⁴⁴

Questões

1. Qual é a estratégia de negócio que a GOL utilizou para entrar no setor da aviação comercial no Brasil? Quais eram suas principais vantagens competitivas?
2. Quais lhe parecem ser a missão e a visão da GOL? Você acha que elas mudaram ao longo dos anos?
3. A aquisição da Varig parece significar uma mudança na estratégia da GOL. Você concorda com essa afirmação? Justifique.
4. Alguns analistas afirmam que, com o passar do tempo, a GOL e a TAM ficaram muito parecidas. Concorda com essa afirmação? Qual é a perspectiva da GOL para os próximos cinco anos?
5. Procure analisar o setor da aviação comercial brasileiro a partir do modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter.