

caso de estudo
case study



IPL

instituto politécnico de leiria



UNISUL

GOL Transportes Aéreos – Primeiro Ano

**globADVANTAGE – Center of Research in
International Business & Strategy**



GOL Transportes Aéreos – Primeiro Ano

Fernando A. Ribeiro Serra, (fernando.serra@unisul.br),

Rolim Amaro, presidente da TAM, não tem sangue correndo pelas veias. As medulas de Otto Ernest Meyer, criador da Varig, e de Ozires Silva, atual presidente da companhia, tampouco produzem glóbulos vermelhos, brancos e plaquetas. O coração do fundador da Transbrasil, Omar Fontana, bombeava um líquido amarelado, inflamável e de cheiro forte. Suas aortas e carótidas transportam — ou transportavam, no caso de Fontana e Meyer — querosene. Ao menos é o que diz o folclore da aviação brasileira. Nas lendas que circulam por aeroportos, hangares e oficinas é preciso ter o combustível que faz toneladas de aço com asas decolarem para criar e comandar uma companhia aérea. É um mito antigo, cultivado por décadas pelos aviadores brasileiros. Mas é também um mito que começa, ainda que lentamente, a perder força com a entrada no setor aéreo brasileiro de empresários que nada têm a ver com turbinas, trens de pouso ou manches. Nos últimos anos, em especial em 2000, uma nova leva de companhias aéreas ganhou os ares brasileiros, tendo como idealizadores homens que nem mesmo sabem distinguir o cheiro de gasolina do de querosene.

Yan Boechat, na Gazeta Mercantil

Essa notícia representa a revolução no transporte aéreo em 2000, quando as novas empresas com baixas tarifas entraram no mercado. Entre estas, destacou-se a Gol Transportes Aéreos, que iniciou suas operações em janeiro daquele ano.

A empresa pertence ao megaempresário do setor de transportes, Nenê Constantino, que criou a primeira companhia aérea regular do Brasil inspirada no modelo *low cost, low fare* (custo baixo, preço baixo) utilizado pelas americanas Southwest Airlines e JetBlue, a inglesa EasyJet e a irlandesa Ryanair. Constantino, dono de quase 40 empresas, com uma frota de seis mil ônibus e faturamento de cerca de R\$ 1 bilhão anuais, é considerado o o mais importante empresário brasileiro do setor de transporte rodoviário.

Falei para o Júnior: vamos fazer uma companhia só com aviões novos, pois de velho já chega o seu pai. Em 1970, comprei um jatinho SkyLane e passei a prestar atenção na aviação. Hoje, posso dizer que entendo de avião. A Gol vai oferecer a tarifa mais baixa do mercado. Vamos evitar entrar no vermelho. E vamos ficar com preços à altura do povo brasileiro.

Nenê Constantino, na inauguração da Gol Transportes Aéreos

A criação da empresa — cronologia

A Gol foi estruturada em oito meses, teve investimentos de R\$ 30 milhões e foi planejada para trabalhar com custos baixos, de modo a oferecer tarifas reduzidas. Seu presidente é Constantino Jr, um dos sete filhos de Nenê



Constantino.

A Gol Transportes Aéreos iniciou as suas operações em 15 de janeiro de 2001, atendendo inicialmente as cidades de Porto Alegre, Florianópolis, Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Brasília e Salvador com uma frota de seis aviões do tipo Boeing 737-700, passando a 10 para atender também Campinas, Curitiba e Recife. A companhia passou a oferecer 52 vôos diários entre esses aeroportos, com passagens 50% mais baratas que as da concorrência.

Nossa maior virtude é controlar custos. Somos do transporte de ônibus.
Constantino de Oliveira Júnior, presidente da Gol Transportes Aéreos

O interesse dos Constantino neste mercado se iniciou em 1998, e sua primeira iniciativa foi propor a compra da Transbrasil, o que não se concretizou. A idéia era de aproveitar o crescimento do PIB brasileiro e atender a demanda de vôos mais baratos, prevendo que a demanda pelo transporte aéreo cresce acima do PIB quando este está positivo.

Wilson Maciel Ramos, ex-vice-presidente de informática da VASP, foi contratado como vice-presidente de tecnologia da Gol. Em junho de 2000 o consultor José Carlos Mello foi chamado para compor o estudo de viabilidade e o plano de negócios. A partir disso foram realizados diagnósticos sobre o mercado, previsões de custos, determinados os objetivos e feitas simulações em relação ao tamanho ideal da empresa.

Após 40 dias de trabalho foi apresentado o perfil da empresa com base nos *benchmarkings* internacionais das empresas aéreas de baixo custo; da Southwest Airlines veio a idéia da frota padronizada (baixo custo de treinamento, manutenção e estoque de peças), o serviço de bordo simplificado e os vôos diretos (escalas encarecem a operação em cerca de 6%); a EasyJet serviu de modelo para a terceirização; a JetBlue e a Ryanair foram o exemplo seguido para a informatização das operações.

Não há bilhetes. O passageiro liga para uma central de atendimento terceirizada, reserva assento num vôo, paga com cartão de crédito e no dia da viagem recebe apenas um recibo no check-in. Se quiser, pode comprar pela Internet, em agências ou no balcão da Gol nos aeroportos. A empresa não tem lojas. O serviço de solo (escada, troca de água, banheiros, limpeza do avião) também é terceirizado. As rotas e os manuais de vôo — que mudam a cada 28 dias e consomem toneladas de papel — estão na Internet. É só acessar.

Ricardo Arnt, Revista Exame (7/2/2001)



O nome da empresa precisava ser definido; segundo Constantino Jr:

Veio de consenso. Ele deveria ser simples e com três letras. Pensei em PAX e TAS. Tinha de ser fácil, como Gol. Meu pai, então, passou a perguntar: Como vai a Gol? Até que, num almoço, ele mesmo sugeriu: "Por que não Gol, mesmo?"

Em 10 de agosto de 2000 foi assinado o contrato social da Gol Transportes Aéreos Ltda. Dez dias depois foi dada entrada no pedido da constituição da empresa no Departamento de Aviação Civil (DAC), o qual foi aprovado duas semanas depois. Para a obtenção do CHETA (Certificado de Habilitação de Empresa de Transporte Aéreo) o DAC exige a comprovação da existência da equipe, dos planos de treinamento e de manutenção, da carta de intenção para aquisição das aeronaves e os manuais de voo, de serviço de bordo, de aeroporto e livros de bordo.

Logo após a definição do plano foram feitos contatos com a americana Boeing e com a europeia Airbus, tendo sido definidos que os aviões ideais seriam o 737-300 da primeira ou os A-319 ou A-320 da segunda. Em outubro de 2000 a Gol fechou contrato de *leasing* com quatro aparelhos da General Electric Capital Aviation Services e com dois da Boulliou Aviation Services.

Em 18 de outubro de 2000 iniciaram-se as contratações. Seiscentos funcionários, entre os quais 100 comissárias e 50 pilotos e co-pilotos oriundos da VASP e da Transbrasil, com 12.000 horas de voo em média. Cento e cinco dos contratados foram enviados para treinamento em Berlim, Amsterdã, Palma de Mallorca, Seattle e Salt Lake City.

Em 25 de novembro de 2000 foi iniciada uma concorrência para a escolha da agência que faria a campanha de lançamento, ganha pela DPZ. O primeiro Boeing chegou ao aeroporto de Cumbica em 21 de dezembro do mesmo ano. Na primeira semana de dezembro o DAC concedeu o CHETA e autorizou a concessão das linhas em 2 de janeiro de 2001. No início do mesmo mês a Gol transferiu a sua sede para o prédio da Transportes Breda, em São Bernardo do Campo. Ainda sem o contrato de aluguel firmado nos aeroportos, a Embratel começou a instalar os cabos óticos para os balcões de *check-in*. A conexão entre o painel de distribuição de energia da Infraero e o *check-in* em Brasília ficou pronta em 14 de janeiro, na véspera da inauguração, que estava prevista para as 6h26min da manhã.

O primeiro voo partiu com nove passageiros pagantes; a taxa média de ocupação dos 52 vôos, no primeiro dia, foi de 32%, subindo para 44% no terceiro

dia e para 51,7% no quarto — aproximando-se da taxa objetivada de 60%.

O mercado de viagens aéreas

As empresas dedicadas ao segmento de baixo preço atacam um nicho ignorado pelas empresas tradicionais do setor. Sua entrada no mercado foi incentivada pelo crescimento de cerca de 13% na procura por vôos domésticos no ano de 2000, e por entenderem que no Brasil existe uma demanda reprimida, visto que, em 2000, 34 milhões de pessoas viajaram de avião, enquanto nos Estados Unidos foram mais de 600 milhões de passageiros. Mesmo que esses números sejam ajustados em função do PIB e da renda per capita dos dois países, a diferença de passageiros transportados é significativa.

O risco do empreendimento está nos custos fixos da aviação brasileira, um dos mais altos no mundo em razão das tarifas aeroportuárias, dos preços dos combustíveis e dos impostos.

Segundo o Sindicato Nacional das Empresas Aéreas (SNEA), de janeiro a novembro de 2001 houve no Brasil um crescimento de 9,8% na procura por passagens aéreas domésticas, com uma redução de 6,2 % nas vendas de passagens internacionais; no período, o PIB cresceu um pouco mais de 2%. Em 2001, no Brasil, segundo o DAC, foram transportados 26,5 bilhões de passageiros/km, contra 24,29 bilhões de passageiros/km, mais 9,1%. O índice de passageiros/km (IPK) é uma medida de produtividade padronizada em transportes que apresenta o volume de passageiros independentemente da rota.

A queda nas vendas internacionais são um problema maior para a Varig e para a TAM, linhas aéreas com percentual maior de vôos para o exterior. No entanto, as previsões para 2002 eram otimistas; naquela época, conforme relatórios do banco JP Morgan, as empresas de aviação americanas já estavam dando sinais de recuperação. A Varig iniciou em 2001 um programa de reestruturação para economizar US\$ 160 milhões por ano, mantendo os níveis de faturamento; o programa inclui a demissão de cerca de 1.700 funcionários. A TAM, que detém a maior fatia do mercado, com 30,7%, tem procurado ocupar espaço de modo a evitar o crescimento dos concorrentes. Sua taxa de ocupação é a menor entre as grandes empresas brasileiras, o que resulta em baixa rentabilidade dos vôos (ver a tabela, adiante).

Empresa	Ocupação (jan-nov de 2001, em %)	Ocupação (início de dezembro de 2001, em %)	Market share (2001, em %)	Movimento (2001, em passageiros/km)
TAM	51	56	30,7	8,14 bilhões
VASP	61	60	14,4	3,80 bilhões
VARIG	61	65	28,7	7,60 bilhões
Transbrasil	?	?	7,8	2,07 bilhões
GOL	58	58	4,7	1,25 bilhão

A TAM foi a empresa que menos reduziu a oferta de assentos para impedir que outras empresas ganhassem mercado. É uma estratégia arriscada, porém a TAM tem mais fôlego que seus concorrentes para abrir mão do aproveitamento dos aviões graças a sua frota de Fokker 100.

Alexandre Torrano, analista de aviação da Itaú Corretora

Por outro lado, o custo de *leasing* de um Fokker 100 – avião que compõe nesta época grande parte da frota da TAM — é aproximadamente três vezes menor que o de um Boeing modelo 737-700 com sete anos de uso.

A Vasp se mantém apenas na aviação doméstica e vem apresentando os melhores índices de aproveitamento no trecho Rio — São Paulo, a rota mais lucrativa da aviação. Nos onze primeiros meses de 2001 ela registrou taxa de 57% de ocupação, em comparação com 53% da Varig e 47% da TAM, nesse trecho.

A quantidade de funcionários do setor da aviação brasileira foi reduzida de 37 mil em 1998 para 34 mil no ano de 2000, e para 32,5 mil em 2001. Esta última diminuição se deve às demissões de funcionários pela Varig e pela Transbrasil.

A estratégia da Gol

A Gol trabalha com uma estratégia de preço baixo, viabilizada pelo custo baixo, e procura conquistar clientes que não têm hábito de viajar de avião: classes Ce D – e, se possível, também parte da classe B. Entre os itens que podem permitir a operação com custos mais baixos e tarifas reduzidas, destacam-se:

- os gastos menores de combustíveis (o Boeing 737-700 é considerado o avião mais moderno e econômico de sua classe, consumindo de 8 a 11% menos combustível);
- a racionalização da manutenção de aeronaves;
- o serviço de bordo sem refeições quentes e bebidas alcoólicas;
- a automação de processos.

A automação de processos resultará na eliminação do bilhete e do PTA,

bastando que o passageiro apresente a carteira de identidade para realizar o *check-in*. Segundo o presidente da empresa, Constantino Jr:

“O passageiro compra a passagem por Internet e recebe um código, que será fornecido junto com a identidade na hora do check-in. O único papel que ganha é um cartão de embarque com código de barras”.

A estratégia de “baixo custo, baixa tarifa” implica em uma gestão de operações sofisticada voltada, sobretudo, para a maior taxa de utilização das aeronaves, conforme declaração de David Barioni, vice-presidente técnico da Gol:

“Avião no chão é prejuízo. A tarifa reduzida é consequência da alta produtividade da frota”.

O público-alvo

Constantino Jr declarou, no lançamento da empresa:

Nosso público-alvo principal é o homem de negócios, responsável por 70% da ocupação de vôos domésticos. Eles podem perfeitamente abrir mão de confortos, como refeições quentes, para terem vôos mais baratos com segurança, até porque são viagens curtas.

A Gol aproveitou uma demanda não atendida, acertando em cheio um público que estava insatisfeito com o preço das passagens e disposto a pagar menos, por menos serviços.

Carlos Albano, analista do setor de aviação do Unibanco (na revista Exame)

As metas

A meta inicial era transportar 120 mil passageiros por mês entre Brasília e as seis cidades, no início das operações (janeiro de 2001), pretendendo alcançar em 2002 uma participação de 8,5% do mercado brasileiro de transportes aéreos. Para se ter uma idéia, o total das empresas de menor porte detêm menos de 10% deste mercado.

As metas para 2002 seriam transportar cinco milhões de pessoas e dobrar o faturamento, alcançando 13% de participação do mercado, aumentar mais espaço na classe C colocando nos aviões da empresa mais 300 mil pessoas que nunca viajaram por este meio de transporte, subir a venda de passagens pela Internet dos atuais 7% para 15% e explorar novas fontes de receita como a publicidade interna no avião.

Até o primeiro semestre de 2003, a empresa pretende integrar avião e ônibus para atender cidades próximas aos aeroportos.

Resultados após um ano de operação

Com a saída da Transbrasil, a Gol cresceu e alcançou 8,05% do mercado no final de 2001:

Conseguimos atingir com folga todas as nossas metas previstas para o primeiro ano. Chegamos aos 7%, operamos dez aviões, atendemos a 17 cidades e transportamos dois milhões de passageiros.

Tarcísio Gargioni, vice-presidente de marketing e serviços da Gol

A Gol constatou, a partir de uma pesquisa feita entre seus passageiros, que 4% destes nunca haviam viajado de avião. Ao contrário das previsões de Constantino Jr, apresentadas anteriormente, 53% dos passageiros da Gol viajaram a lazer e 47% a trabalho, e 67% do total tinha nível superior completo. Em função dos resultados, a frota de 10 aviões será aumentada em pelo menos mais cinco aeronaves, para oferecer mais alternativas de horário nas cidades em que a Gol opera.

Até o fim de 2002 a frota poderá dobrar, passando a 20 aviões. Segundo dados da própria companhia, a Gol terminou o ano de 2001 transportando 2,2 milhões de passageiros, com 10 aviões e atendendo a 17 cidades, com uma taxa de ocupação de 65%. O aumento da taxa de ocupação se deve, entre outros motivos, ao aumento do número de localidades atendidas.

A venda de passagens pela Internet foi de 18% no final de 2001, pretendendo chegar a 40% em 2002.

Os vôos entre os aeroportos de Santos Dumont, no Rio de Janeiro, e Congonhas, centro da cidade de São Paulo, se iniciaram em 2002.

Market share da Gol	
Janeiro de 2001	Dezembro de 2001
1,19%	8,05%

Após um ano de operação, a Gol tem 1.034 funcionários, quase dobrando em relação aos 600 empregados do início da operação. Ela ampliou sua linha de serviços ao entrar no serviço de vôos *charter* e no transporte de cargas, que representou, no início de 2002, 4% da receita total da empresa, correspondendo a 800 toneladas por mês.

O quadro a seguir mostra os números da Gol após o primeiro ano de operação.

Frota	<i>10 aviões</i>
Oferta de lugares em vôo	<i>Subiu 187%</i>
Participação no setor (em janeiro de 2002)	<i>Terceira posição (8,3%)</i>
Taxa de ocupação (em janeiro de 2002)	<i>70%</i>
Faturamento estimado em 2001	<i>R\$ 200 milhões</i>
Tempo médio de avião no aeroporto	<i>15 minutos</i>
Tempo mínimo de espera em solo	<i>8 minutos em Florianópolis</i>
Tempo de avião no ar, por dia	<i>14 horas</i>
Quantidade de funcionários por avião	<i>90, contra 120 da média da concorrência</i>
Funcionários administrativos	<i>96 (10% do total de funcionários)</i>

Questões:

1. Relacione as atividades que tornam a Gol uma empresa distinta da concorrência e faça um esquema com o inter-relacionamento das atividades.
2. Discuta o posicionamento da Gol e as diferenças em relação aos concorrentes no período.
3. Considerando o primeiro ano de operação e a estratégia que você analisou, quais são os riscos da Gol ao incorporar a Varig? Qual a justificativa para fazê-lo, então?



Sobre o autor

Fernando Antonio Ribeiro Serra

Doutor em Engenharia pela PUC-Rio - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. É professor da UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina, onde dirige a Unisul Business School e é pesquisador do Mestrado em Administração. Participa do grupo de pesquisa de cenários prospectivos da UNISUL e S3 Studium (Itália). Sua experiência acadêmica inclui a coordenação do Mestrado em Administração da UNISUL e a atuação como professor no IBMEC/RJ, PUC-Rio, FGV, Universidade Candido Mendes e UFRRJ. É conselheiro da Tropical Brasil (Florianópolis – Brasil) e da Fundação FSM Internacional (Montalvo, Portugal). Sua experiência inclui cargos de direção e consultoria. Sua área de pesquisa é Estratégia, Inovação e Empreendedorismo com ênfase na abordagem RBV. É autor dos livros Administração Estratégica (Reichmann & Affonso Editores, 2002) e Estudos de Caso (EditoraLab, 2005).

Address: Fernando A. Ribeiro Serra, Unisul Business School, Universidade do Sul de Santa Catarina, Rua Trajano, 219 – Centro, Florianópolis – SC, Brazil, tel: 48-32291914, fernando.serra@unisul.br



globADVANTAGE - Center of Research in International Business & Strategy

E-mail: globadvantage@ipleiria.pt

Webpage: www.globadvantage.ipleiria.pt

