



O nascimento da Gol

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; a Vasp passava por grandes dificuldades e deveria ter o mesmo destino; e a Varig, maior empresa aérea brasileira até então, contabilizava, ano após ano, prejuízos crescentes. 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 - alimentava a idéia de criar uma companhia de aviação há muito tempo. Sua idéia era estabelecer uma companhia de baixas tarifas para atender à demanda das classes mais baixas, que abrem mão de regalias e serviços luxuosos nas aeronaves.

Esse perfil se encaixava no modelo *low cost, low fare* (baixe \ custo, baixa tarifa), que vinha transformando pequenas companhias em grandes sucessos por todo o mundo.

Esse modelo foi implementado pela primeira vez nos Estados Unidos, em 1971, pela Southwest Airlines. Sou modelo baseava-se em cinco princípios: 1) só realizar VÔO! 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. Mais tarde, outras empresas adotaram esse modelo com sucesso, como a JetBlue, também nos Estados Unidos, a EasyJet, na Inglaterra, e a Ryanair, na Irlanda.

Após a definição do modelo de negócios, que teve como inspiração as empresas citadas, iniciaram-se as negociações com os fornecedores e com os órgãos legais para que a Gol pudesse realizar seus primeiros vôos. O objetivo era que o primeiro avião da companhia decolasse ainda em janeiro de 2001. Para isso, era necessário pesquisar quais eram os aviões mais econômicos e fechar contratos de leasing das aeronaves. Constantino reuniu-se pessoalmente com representantes da fabricante norte-americana Boeing e da francesa Airbus para definir os aparelhos a serem comprados. Após a definição das rotas e do tempo médio dos vôos, 1 hora e 20 minutos, ficou estabelecido que a Gol voaria com Boeings da classe 737.

Além disso, era necessário fazer o registro da empresa no Departamento de Aviação Civil (DAC), uma etapa muito complexa. Entre outras formalidades, a companhia deveria apresentar documentos referentes aos planos de treinamento de equipes e manutenção das aeronaves. Essa licença foi conquistada apenas no final do ano 2000. A contratação dos primeiros funcionários não foi 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 vôos 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.

A frota de aeronaves

A empresa opera uma frota homogênea e econômica. Todos os seus aviões são Boeings da classe 737, modelo moderno e mais econômico. O consumo de combustível desses aviões é 11 % menor que o consumo de aeronaves similares utilizadas por outras companhias. Além de economizar em 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 para a manutenção. 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.

Em 2006, a frota da Gol era composta por 47 aviões, porém já havia pedidos firmes de encomendas de mais 67 aparelhos 737-800 para os anos seguintes, número este que podia ser acrescido de mais 34 aeronaves.

Os 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 cereais 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 vôos. 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 vôo a cada 11 realizados. Por outro lado, a Gol optou por não oferecer a tradicional sala VIP para seus passageiros mais freqüentes, reduzindo assim os custos com o aluguel do espaço nos aeroportos e com sua manutenção.

Os recursos humanos

Os custos com funcionários da Gol representam aproximadamente metade do custo médio do setor. Apesar de a variação salarial ser pequena entre as companhias aéreas por causa de acordos sindicais, a redução dos custos com pessoal é possível por meio da redução do número de funcionários por avião - a Gol opera com 94 funcionários por aeronave, enquanto a média do setor é de 150 funcionários por aeronave.

Em compensação, por conta da crise nas principais empresas, os salários do setor sofreram forte redução na última década, fato aproveitado pela Gol no momento da contratação de seus funcionários. Além disso, a contratação de trabalhadores experientes dispensados pelas outras companhias permitiu à Gol diminuir os custos operacionais - ao empregar uma tripulação mais experiente, o seguro do avião é consideravelmente mais baixo.

No entanto, apesar da necessidade de controlar os custos com o pessoal, a Gol oferece planos de participação nos resultados e de compra de ações da empresa. A política de RH tem como objetivo motivar e comprometer seus trabalhadores a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados, principal razão para a satisfação dos clientes.

O modelo comercial

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%.

Em 2005, 81 % das passagens aéreas da Gol foram vendidas pela Internet. Dessa maneira, além da economia de aproximadamente 1,50 dólar 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 vôos diariamente, o que representa grande diferencial em relação às outras companhias.

o modelo operacional

No início de sua atividade, a Gol tomou a decisão de não operar rotas internacionais, concentrando-se nas principais rotas locais. A empresa procurava operar em rotas curtas no eixo Rio-São Paulo e Brasília-Belo Horizonte, que concentram 70% do tráfego aéreo. Assim, seus *aviões* ficavam menos tempo parados. Em 2005, por exemplo, a média de horas diárias *voadas* por aparelho foi de 13,9. A concorrência *voa* em média de 8 a 9,5 horas por dia por *avião*. Isso é possível graças ao fato de seus aparelhos serem *novos*, que requerem menos tempo de manutenção e podem fazer escalas mais rápidas, permanecendo menos tempo no solo. O tempo de permanência em solo entre etapas dos aviões da Gol é de apenas 20 minutos em aeroportos pequenos e de 30

minutos em aeroportos grandes, contra uma média estimada de 45 minutos dos concorrentes.

Dessa forma, a empresa pode operar mais vôos com cada *aeronave* do que suas concorrentes, o que significa maior receita por *avião*. A produtividade de sua frota é a maior do mercado brasileiro e uma das maiores do mundo. Os vôos de madrugada, conhecidos como 'corujões', também ajudam a *eleva*r a produtividade operacional. Além disso, a empresa utiliza parte de seu compartimento de bagagens para fazer serviços de transporte de carga.

Além dessas características de seu modelo de negócios, a flexibilidade e a eficiência operacional constituem outra *vantagem* da companhia. A Gol terceiriza todas as atividades que considera possam ser realizadas de modo mais eficiente por empresas especializadas. Fora isso, os *aviões* são abastecidos nos aeroportos que cobram menores preços na *venda* do combustível.

Todas essas *vantagens* operacionais permitem que a Gol pratique preços mais baixos que os da concorrência. A política de classe única nas *aeronaves* e as tarifas mais atrativas fizeram que a companhia *tivesse* uma taxa de ocupação de 73,3% de suas *aeronaves* em 2004, 6,7 pontos percentuais a mais que em 2003.

A resposta da concorrência

Apesar de seu sucesso, a Gol precisava estar atenta às ações de suas principais concorrentes, que também baixavam preços para *evitar* a perda acentuada de participação no mercado. A diferença de preços médios entre a Gol e suas principais concorrentes (TAM e Varig) era de 25%, em 2001, e caiu para 11%, em 2003. Por meio promoções e mudanças operacionais, as companhias tradicionais baixaram seus preços para *evitar* maior perda participação no mercado.

A Gol, porém, *manteve* sua estratégia para continua reduzindo os preços e mantê-los abaixo dos das concorrentes. Seu objetivo é continuar *inovando*, buscando nas tecnologias, mantendo uma frota moderna e *elevando* a produtividade por *aeronave*. Além disso, a Gol pretende continuar aumentar sua base de clientes por meio da oferta de vôos em rotas muito demandadas e em rotas pouco atendidas pelos concorrentes. O monitoramento das rotas e da ocupação dos *aviões* permite que a companhia realize alteração rápidas no número e no horário das decolagens. De modo, a organização planeja dar sempre a melhor resposta à demanda dos consumidores. Um exemplo disso são os executivos de médias empresas, que constituem um segmento com *elevado* potencial de crescimento para, a Gol. Para conquistá-los, a companhia pretende realiza vôos nos horários mais utilizados por eles e com preço mais *acessíveis*, além de aumentar os *investimentos* em marketing *voltado* para esse segmento.

A compra da Varig

Em março de 2007, a Gol surpreende o mercado: anuncia a compra da Varig por 320 milhões de reais. *Com* o negócio, a Gol aumenta sua participação no mercado: ameaça a liderança da TAM. No mercado interno, o maior interesse da Gol é o aumento da atividade no Aeroporto de Congonhas, em São Paulo. A Varig é a companhia *com* maior número de slots (*vagas* para pousos e decolagens nesse aeroporto, considerado o mais *rentável* do país).

No entanto, o principal objetivo dessa aquisição ; o aumento da participação da Gol no mercado internacional. Embora a Varig não *estivesse* em operação para, a maioria dos destinos onde tradicionalmente *atuava*, e, ainda detém os direitos da maioria das rotas. Apesar , crise, a Varig continua sendo a companhia aérea brasileira mais conceituada no cenário internacional. Com a aquisição, a Gol encurta bastante o caminho para a liderança de mercado.

Como demonstra este caso, a Gol continua atenta as mudanças no mercado, analisando constantemente os *movimentos* dos consumidores e dos concorrentes. A companhia tem a *vantagem* de já ter iniciado suas operações com modelo de *low cost, low fare*, e isso lhe confere grande *vantagem* sobre suas oponentes. Suas baixas tarifas tem atraído cada vez mais clientes para seus vôos e ela *vem* criando *novas* rotas para atender à crescente demanda serviços aéreos. Só o tempo dirá, mas o planejamento, a estratégia da Gol parecem ser perfeitos para o mercado brasileiro.

Fonte: M. P. Binder, "Rede de recursos: um modelo desenvolvido a partir do caso Gol Linhas Aéreas". In: *Anais do XXVII Enanpad*, baia/SP, 2003.



- 1) Como estava o ambiente nos anos que antecederam a fundação da GOL?
- 2) Onde Constantino realizou seu benchmarking?
- 3) Faça um análise SWOT da GOL segundo informações as informações contidas no texto?
- 4) Qual a estratégia da GOL ,e porque utilizou tal estratégia?
- 5) Qual foi a importância dos funcionários no sucesso para o sucesso da estratégia.
- 6) Explique o que o autor Michel Porter chama Sinergia na estratégia empresarial ou seja combinação ou harmonia entre as atividades, e identifique se possível na estratégia descrita no texto.

Deus abençoe a sua vida, e te dê sabedoria.