

## Gol Transportes Aéreos



Case elaborado pelo Prof. Dr. Maurício Emboaba Moreira em janeiro/2004

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados ESPM/EXAME.

## **\*Resumo**

Este estudo de caso trata da evolução da Gol Transportes Aéreos desde o início de suas operações em 2001. Quando a Gol iniciou suas atividades as empresas de transporte aéreo no Brasil estavam em crise. Havia, no Brasil, concorrentes internacionais no setor de aviação, demanda em crescimento lento e altos custos devido à alta do dólar. Nesse cenário, a Gol introduz uma operação “low-cost, low-fare” e atinge 17% de participação de mercado. A descrição de tal operação e de outras opções de estratégia também são discutidas neste estudo.

PALAVRAS-CHAVE: Aviação doméstica; custos em aviação; participação no mercado.

## **\*Abstract**

This case-study describes the evolution of Gol, a Brazilian aviation company, since the beginning of its operations in 2001. When Gol started its activities, most Brazilian aviation companies were in crisis. There were international competitors in aviation sector, slow-growth demand and high costs due to dollars high worth. In this scenario, Gol introduces an operation named “low-cost, low-fare” and obtains 17% in market-share. The description of such operation and other kinds of strategies are also discussed in this study.

KEYWORDS: Domestic Aviation; costs in aviation; market-share

## **Estrutura do Case**

- Antecedentes históricos
- A intervenção governamental
- Os “benchmarks” da indústria do transporte aéreo
- O modelo das cinco forças da concorrência aplicado ao transporte aéreo doméstico de passageiros
- Principais informações setoriais de 2001, 2002 e 2003
- As competências essenciais desenvolvidas pela GOL
- Cadeia de Valor
- Governança Corporativa
- Cenários futuros
- Questões

A Gol Transportes Aereos iniciou suas operações em janeiro/2001, no início do desencadeamento da, talvez, maior crise já experimentada pelas empresas brasileiras de transporte aéreo de passageiros.

Tudo parecia adverso: ambiente setorial dominado por grandes e tradicionais empresas; excesso de capacidade instalada; concorrentes internacionais sufocando as empresas brasileiras operando no segmento internacional; competidores diversos; demanda em crescimento lento, em decorrência das dificuldades gerais reinantes no país; custos ascendentes porque grande parte deles são vinculados ao valor do dólar, em especial o querosene de aviação, impulsionado pelas instabilidades políticas no Oriente Médio. E, não bastasse isso tudo, ocorrem os acontecimentos de 11 de setembro, aumentando muito os preços dos seguros e, mais do que isso, deprimindo vigorosamente a demanda no segmento internacional.

Nesse cenário de pesadelo, a Gol introduz no Brasil uma operação "low-cost, low-fare" e realiza uma admirável performance, atingindo cerca de 17% de participação de mercado no final do segundo ano de operações, chegando ao equilíbrio econômico financeiro, feito só realizado anteriormente pela Southwest.

Como foi possível isso tudo? O que a Gol deveria esperar pela frente? Quais alternativas estratégicas deveria perseguir?

## **ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Os primórdios da aviação comercial no Brasil remontam ao ano de 1927. Naquele ano, foi criada a Sindicato Condor, subsidiária da alemã Condor Syndicat, com sede no Rio de Janeiro, estendendo serviços da capital federal aos estados de São Paulo, Paraná e Santa Catarina. No mesmo ano, foi criada a Lignes Latecoère (posteriormente denominada Aéro-postale e incorporada à nascente Air France), estendendo serviços aeropostais de Natal a Buenos Aires.

A VARIG foi fundada também em 1927, por Otto Ernst Meyer em associação com a Condor Syndicat. Inicialmente, ligando as cidades de Rio Grande, Pelotas e Porto Alegre, a recém criada empresa não dava nem uma pálida idéia do porte que viria a ter no futuro. Até 1946, a VARIG não tinha a menor expressão no âmbito nacional, ocasião em que absorveu a Aero General. A partir do segundo governo do Presidente Getúlio

lio Vargas (1951 a 1954), os laços afetivos regionais foram decisivos no desenvolvimento da VARIG. Data de 1953 o início da linha para Nova Iorque.

A morte de Getúlio Vargas não significou o fim do getulismo e também não significou o afastamento militares gaúchos do centro do poder político no Brasil. Nessa esteira de relacionamentos a VARIG iniciou um período de franco desenvolvimento, no qual ganham destaque a absorção do Consórcio Real Aerovias, em 1961, e a incorporação da Panair, em 1965. Contudo, é bem verdade que, ao lado de uma grande penetração política, a VARIG sempre cultivou uma imagem pública invejável, lastreada por uma excelente qualidade de serviços.

Sua proximidade com o poder, assim como o fato de ser controlada por uma organização sem fins lucrativos (Fundação Ruben Berta), moldaram a cultura organizacional, fazendo dela uma empresa com feições nitidamente estatais. Este aspecto faria dela uma organização facilmente associável ao interesse governamental, o que é particularmente conveniente para uma concessionária de um serviço público.

Se o traço estatal da VARIG foi uma força na obtenção dos favores governamentais, ele gerou uma fraqueza, na medida em que seus custos operacionais sempre foram os mais altos da indústria. Quando do surgimento fenômeno da globalização e a consequente abertura da economia brasileira, gerando um acirramento da concorrência em praticamente todas as atividades, os elevados custos operacionais da VARIG representariam o início do seu fim.

A VASP foi criada em 1933 por capitais formados por empresários paulistas, iniciando suas operações ligando São Paulo a São José do Rio Preto, Ribeirão Preto e Uberaba.

É admissível a interpretação de que as razões que motivaram a criação da VASP estariam ligadas a um sentimento geral de frustração reinante na elite paulista, em decorrência de sua derrota na Revolução Constitucionalista de 1932 e seu afastamento do eixo do poder político dominante durante a ditadura Vargas. Segundo essa versão, a elite paulista, na tentativa de resgatar sua auto-estima arranhada pelos acontecimentos políticos de então, teria se dedicado a dois empreendimentos de grande envergadura para a época: a criação de uma empresa aérea e a funda-

ção da Universidade de São Paulo, a qual se tornaria a mais importante do país anos mais tarde.

Para se ter uma idéia do alcance dessas duas iniciativas basta lembrar que as duas aeronaves que compunham a frota inicial da VASP –os Monospar, de fabricação britânica- eram a última palavra em termos de tecnologia e a nova empresa teria um aeroporto próprio (1936), conhecido como “campo da Vasp”, o futuro aeroporto de Congonhas. Quanto à USP, para as faculdades da área de humanas que iniciavam seu funcionamento, foram trazidos professores dentre os da primeira linha da Universidade de Sorbone, Paris, centro mundial do saber na ocasião.

Entretanto, poucos anos depois o controle acionário da VASP foi transferido para o Governo do Estado de São Paulo e para a Prefeitura do Município de São Paulo.

Até sua privatização, em 1990, a VASP era a grande ameaça à hegemonia desfrutada pela VARIG porque era o concorrente que tinha o maior mercado em comum e porque tinha um acionista controlador com uma disponibilidade de caixa comparativamente infinita: o Governo do Estado de São Paulo.

A orientação privatista adotada pelo DAC no trato com o setor do transporte aéreo era tão clara que a venda da VASP para a iniciativa privada chegou a ser defendida publicamente no início da década de setenta, só não sendo lograda em decorrência da forte resistência de setores políticos de expressão regional, em São Paulo.

Após a Segunda Guerra Mundial, o transporte aéreo no Brasil sofreu grande impulso, em decorrência da disponibilidade a baixo preço de equipamentos provenientes no conflito. Inúmeras empresas foram então criadas. A escassez da demanda, associada à gestão não profissional dessas empresas e ao início do “rodoviarismo” (conjunto de ações governamentais voltadas à construção de estradas rodoviárias, como forma de estimular o desenvolvimento nacional, decorrente do seu grande impacto no desenvolvimento das áreas lindeiras) dos anos 50, fizeram que a grande quantidade de empresas criadas desaparecessem.

## **A INTERVENÇÃO GOVERNAMENTAL**

O transporte aéreo no Brasil é definido na Constitui-

ção como sendo um serviço público e, como tal, pode ser prestado diretamente pelo Governo Federal ou mediante concessão. Esta última opção tem sido adotada pelo Governo Brasileiro.

A gestão do sistema do transporte aéreo é feita pela Aeronáutica, a qual se subordina ao Ministério da Defesa. A Aeronáutica desempenha suas atribuições por meio do Departamento de Aviação Civil – DAC, subordinado ao Comando da Aeronáutica. Além da normatização dos aspectos relacionados com a segurança de vôo e concessão de habilitações, registro de aeronaves e operação do espaço aéreo nacional, o DAC tem poderes regulatórios, passando pela autorização de funcionamento de empresas, de operação de linhas domésticas, designação de empresas para cumprir linhas internacionais, controle de preços, autorização para importação de aeronaves e equipamentos de vôo, etc. Além disso, os principais aeroportos brasileiros são operados pela Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária – Infraero, empresa do Governo Federal e vinculada ao DAC. Quanto aos aeroportos menores, sua propriedade é estadual, municipal ou privada, sendo que sua operação é controlada pelo DAC.

Até meados da década de 90, as tarifas domésticas reguladas pelo DAC, e só poderiam ser colocadas em prática mediante sua autorização prévia. A partir daí, no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995 a 2002), sob a inspiração neoliberal prevalente na época, o intervencionismo governamental no plano do mercado recuou significativamente, chegando à liberação total dos preços domésticos no final de 2001 (as tarifas internacionais são reguladas por acordos bilaterais específicos entre os países envolvidos). Nesse período, foram autorizados os funcionamentos de grande quantidade de pequenas empresas de serviços regulares.

Como se observa, o aparato jurídico e operacional do DAC é enorme, sendo que, nos períodos de regime político autoritário, essa orientação foi sentida com clareza até nas questões cotidianas.

Exemplos marcantes de intervenção governamental direta na operação do transporte aéreo no Brasil foram as absorções pela VARIG da Panair (1968) e Cruzeiro do Sul (1972), assim como a criação dos Sistemas Integrados de Transporte Aéreo Regional (1975), este dando oportunidade ao desenvolvimento de concorrentes emergentes, entre eles a TAM – Transportes Aéreos Regionais.

Na época em que este caso foi escrito, poucos meses após a assunção do governo socializante do Presidente Lula, a alteração do discurso e da ação governamental para as questões do transporte aéreo também mudou. Assim é que, a pretendida fusão entre as duas maiores brasileiras, VARIG e TAM, teve seu patrocínio assumido publicamente pelos Ministros de Estado das áreas atinentes (Defesa, Indústria e Comércio, e Casa Civil).

Nesse quadro institucional não é exagero dizer que nada de relevante ocorre sem a ação direta, autorização ou consentimento tácito do DAC. Isso explica o desconforto evidente com o qual as autoridades aeronáuticas se deparam com a crise econômico-financeira crônica instalada na aviação comercial brasileira e justifica sua ativa participação na salvação da situação de colapso pela qual se enveredou a VARIG.

## **OS "BENCHMARKS" DA INDÚSTRIA DO TRANSPORTE AÉREO**

Talvez uma das indústrias mais globalizadas seja a do transporte aéreo. Muito antes da expressão globalização se tornar corrente, a indústria do transporte aéreo já apresentava aspectos de indústria mundial.

O desenvolvimento tecnológico e o preço dos seus produtos exigem que a indústria fornecedora de aeronaves opere em escala global. A escala mínima de operação do setor dos fabricantes de aeronaves faz com que estes sejam muito concentrados, havendo apenas quatro grandes fabricantes de aeronaves (na ordem decrescente de volume de produção): Boeing, Airbus, Bombardier e Embraer. Deles derivam uma indústria mais fragmentada, mas também não muito numerosa (pelo menos se considerar o mundo todo como a arena do mercado): a dos seus fornecedores. Estão aí alguns elementos básicos indutores da globalização da tecnologia do transporte aéreo.

Em relação aos custos, em todo o mundo, cerca de 50% dos custos são vinculados direta ou indiretamente ao dólar americano (basicamente, leasing, depreciação, manutenção, seguros e, em especial, combustível). Entre 35 e 40% dos custos são fixos. No Brasil, pouco mais do que 10% dos custos totais referem-se a salários mais encargos, sendo que esta proporção chega a valores próximos a 30% nos países desenvolvidos.

Quanto aos aspectos econômico-operacionais, mundialmente, o ponto de equilíbrio é geralmente atingido entre 58 e 62%, sendo que um aproveitamento satisfatório gira em torno de 65 a 68%. Por outro lado, quando o aproveitamento de um vôo atinge a 80% já é significativa a quantidade de passageiros que estão sendo impelidos para a concorrência, sendo a hora para se aumentar a oferta de serviços. Já as vendas da indústria no Brasil e no mundo, perto de 80% são feitas por agentes de viagens, embora sua tendência de participação seja declinante.

Se a demanda no transporte aéreo internacional tem um caráter globalizado evidente, o mesmo não ocorre no transporte doméstico. Assim, seria perfeitamente pensável que cada país ou região pudesse apresentar consumidores com características e comportamentos distintos, por exemplo. Entretanto, isso não ocorre. Pesquisas de mercado mostram que, em todo o mundo, 70 a 80% dos passageiros fazem suas viagens para atenderem a compromissos de negócios; que o primeiro atributo valorizado pelos passageiros são os horários, seguido da pontualidade e do preço; que os passageiros têm renda e instrução relativamente altas e com idade modal entre 30 e 40 anos.

Estudos econométricos feitos em todo mundo mostram que a demanda da indústria é função do produto interno bruto e do yield (receita/passageiro-quilômetro transportado), com alto grau de determinação estatística. Os mesmos estudos mostram que a demanda é muito mais elástica em relação ao produto interno bruto do que em relação ao preço. No Brasil, as elasticidades da indústria em relação ao produto interno bruto e em relação ao yield são da ordem de 1,8 e -0,2, respectivamente, e bastante próximas das médias mundiais. Evidentemente, isso não quer dizer que não haja segmentos altamente sensíveis a preço (estudantes, pessoas de idade, por exemplo) ou insensíveis ao nível de atividade econômica (pessoas muito ricas ou funcionários públicos a serviço, por exemplo).

No caso concreto, quais seriam as implicações de ordem prática para a indústria do transporte aéreo no Brasil? Uma delas é que as experiências realizadas em outros países podem ser importadas com pequenas adequações na sua implantação.

## O MODELO DAS CINCO FORÇAS DA CONCORRÊNCIA APLICADO AO TRANSPORTE AÉREO DOMÉSTICO DE PASSAGEIROS

### Fornecedores

Os principais fornecedores da indústria do transporte aéreo são os fabricantes de aeronaves e peças de reposição, bancos com linhas de financiamento específicas para transações envolvendo aeronaves, empresas de leasing, os fornecedores de combustíveis, os aeroportos e os sistemas de distribuição (Global Distribution Systems - GDS).

Conforme apontado acima, os fabricantes de aeronaves são muito concentrados, não havendo mais do que dois fabricantes para a mesma categoria de aeronaves. Em condições normais, a aquisição de novas aeronaves requer alguns anos de antecedência na colocação dos pedidos. Seu poder de barganha é, portanto, muito grande.

As empresas de leasing de aeronaves funcionam como intermediários entre os fabricantes e as empresas operadoras, comprando aviões e os alugando às empresas aéreas. Trata-se de um setor menos concentrado do que o dos fabricantes de aviões e têm um poder de barganha proporcionalmente menor do que os primeiros.

No caso brasileiro, existem apenas dois fornecedores de querosene de aviação: Petrobrás e Shell. O setor do transporte aéreo não é seu cliente importante. Seu produto é absolutamente essencial e não pode ser armazenado pelo cliente, sendo o abastecimento feito diariamente. Ou seja, seu poder de barganha é enorme e o eventual corte de crédito de uma empresa aérea a faz paralisar instantaneamente suas operações.

Conforme foi apontado, no Brasil existe apenas uma empresa aeroportuária importante, a Infraero, a qual ligada diretamente ao DAC. Não é preciso ir além para se avaliar o seu poder de barganha. Em outros países, como Estados Unidos e Inglaterra, os aeroportos são numerosos e muitos deles privados, disputando entre si para conquistar as operações de uma empresa aérea.

Os GDS são sistemas mundiais que fazem a conexão entre os sistemas de reservas das empresas aéreas e os terminais dos agentes de viagens. Como grande

parcela das vendas do setor são feitas pelos agentes de viagens, em muitos casos os GDS correspondem ao canal pelo qual percorrem 70 a 80% das vendas de passagens. Quatro são os importantes GDS existentes no mundo: Sabre, Amadeus, Galileo e World Span. Por terem um enorme poder de barganha, cobram de US\$2.00 a US\$6.00 (dependendo do grau de conectividade, abrangência territorial do contrato, etc) por reserva feita, independentemente do fato do passageiro vir a efetivar a sua viagem. A Internet, possibilitando o acesso do consumidor final diretamente ao sistema de reservas de uma empresa aérea é a grande ameaça aos GDS.

Por estarem em negócios de menor riscos e mais lucrativos, os fornecedores de empresas aéreas não apresentam ameaça importante de integração vertical para frente.

### Compradores

Os consumidores dos serviços das empresas aéreas podem ser segmentados em passageiros viajando a negócios e passageiros viajando por outros motivos (nestes a participação do lazer é amplamente majoritária), sendo que sua proporção varia entre 70 a 80% e 30 a 20%, respectivamente, conforme já apontado. Entre os passageiros motivo negócios é útil subsegmentá-los em passageiros vinculados a grandes empresas e vinculados a pequenas e média empresas. Em linhas gerais, essa segmentação é oportuna, pois cada um dos segmentos tem comportamento de compra distinto, conforme quadro abaixo.

Segmento (motivo)	Sensibilidade a Preço	Sensibilidade a Horário	Antecipação da decisão
Lazer	Grande	Pequena	Grande
Negócios: grandes empresas	Pequena	Grande	Pequena
Negócios: pequenas e médias empresas	Moderada	Moderada	Pequena

Não só os consumidores finais são os clientes das empresas aéreas: também os intermediários o são. Os intermediários podem ser segmentados em operadores, consolidadores (ou agentes gerais), agentes de viagens, sendo que estes últimos podem ser classificados como especializados em grandes contas corporativas e especializados em pequenas contas e varejo.

Operadores são empresas que montam os pacotes turísticos, adquirindo grandes quantidades de passagens aéreas e quartos de hotéis, além de outros complementos de serviços turísticos. Montado o pa-

cote turístico, este é vendido ao público consumidor pelas agências de viagens.

Agentes de viagens são os intermediários com contato com o cliente final. São grandes e pequenas empresas, sendo que entre as primeiras estão aquelas que detêm as grandes contas corporativas.

Consolidadores são os intermediários que assumem os riscos de inadimplência das pequenas agências de viagens que não têm porte para operar diretamente com as empresas aéreas. Os consolidadores reúnem em torno de si grandes quantidades de agentes de viagens com vendas individuais pouco expressivas, as quais, no seu conjunto, representam grandes valores de vendas.

Em decorrência do seu porte, operadores e consolidadores detêm um elevado poder de barganha perante as empresas aéreas, em oposição às pequenas agências. As grandes agências situam-se em posição intermediária. À exceção dos operadores, o advento da Internet e o uso de sistemas "ticket-less" (sistemas que permitem às empresas aéreas a não utilização de bilhetes aéreos, sendo substituídos pelo bilhete virtual) estão reduzindo enormemente o poder de barganha dos intermediários, especialmente na venda de viagens domésticas, sendo antecipável o dia em que muitos deles deixarão de existir. Assim, nos Estados Unidos, desde 2001 as empresas aéreas não pagam comissões aos agentes de viagens nas vendas de trechos domésticos.

Por outro lado, o volume de capital necessário e a complexidade operacional tornam remotas as possibilidades de integração vertical para trás dos intermediários de vendas de passagens.

### **Novos entrantes**

As exigências de capital e a complexidade operacional também se constituem em elevadas barreiras à entrada no setor do transporte aéreo, especialmente nas ligações internacionais. Além dessas barreiras à entrada, existe a política governamental, cuja disposição é fundamental na admissão de novos entrantes, por se tratar de indústria controlada. Outra barreira à entrada é de ordem político-legal, cuja principal restrição, no caso dos serviços aéreos domésticos, é a limitação de 20% na participação de empresas estrangeiras no capital votante de empresas aéreas.

### **Produtos substitutos**

No caso do transporte aéreo, não existem importantes barreiras à saída porque seus ativos são de grande liquidez.

De uma forma geral, produtos substitutos não ameaçam seriamente as empresas aéreas. No passado, supunha-se que o desenvolvimento das comunicações teria impacto redutor na demanda das viagens motivadas por negócios, em decorrência da redução da necessidade presencial na realização dos negócios. Contudo, isso não ocorreu. Mesmo em mercados maduros, a demanda por transporte aéreo é crescente. Ao contrário, o transporte aéreo tem se tornado substituto de outros produtos, notadamente o transporte coletivo rodoviário.

Com o barateamento dos preços das tarifas aéreas, especialmente com o surgimento das empresas "low cost - low fare", o transporte por ônibus rodoviários tem decrescido muito nos Estados Unidos, a partir da década de setenta. Tanto é assim que se tornou célebre a afirmação de Herb Kelleher, Presidente da Southwest, ao dizer que "Não estamos competindo com as outras empresas aéreas, estamos competindo com o transporte de superfície". Evidentemente, há certo exagero na declaração de Kelleher e, eventualmente certo conteúdo político. Seja como for, a afirmação traduz o grande impacto das "low fares" norte-americanas sobre outros meios de transporte. Nos Estados Unidos, atualmente o transporte por ônibus é um setor bastante decadente, sendo que no seu declínio foi muito forte a participação das emergentes "low fares". O fenômeno ocorrido nos Estados Unidos parece estar se materializando hoje no Brasil.

Entretanto, para as empresas "low fare" as empresas de charter podem se comportar como produtos substitutos para os clientes das primeiras viajando por motivo de lazer. A diferença fundamental entre as empresas de charters e a as "low fares" é que as primeiras são de caráter não regular, ou seja, não têm serviços repetitivos e seus horários não são publicados nos meios oficiais ou nos GDS. Contudo, a intensidade de suas freqüências torna essa distinção nem sempre muito clara. Seus preços são significativamente mais baixos porque, sendo os vôos previamente contratados, seu aproveitamento é muito elevado, permitindo reduções de preço apreciáveis. Para as empresas convencionais, nas quais a participação do público motivo negócios é muito elevada,



o composto de marketing envolve atributos além do preço, e também por estas realizarem vôos de fretamento na ociosidade de sua frota, as empresas de charter oferecem concorrência remota. No entanto, no caso das "low fares", na qual o principal foco é o preço e sendo maior a proporção de viajantes motivo não negócios, a concorrência não é desprezível.

### **Rivalidade entre concorrentes**

Um aspecto paradoxal no transporte aéreo doméstico de passageiros é a existência de uma crônica crise econômico-financeira no setor (vide quadros adiante). O setor é muito mais concentrado do que o setor comprador, os compradores no seu conjunto são pouco sensíveis a preço, o setor é objeto de grande intervenção governamental e a demanda cresce a taxas mais altas do que o Produto Interno Bruto brasileiro. Esses elementos deveriam conduzir a um quadro de alta rentabilidade, não fosse a elevada rivalidade existente entre concorrentes.

Ao que tudo indica, a rivalidade histórica existente entre concorrentes se deve a sua diversidade de interesses e culturas organizacionais. Assim, conforme mencionado acima, desde que a VARIG assumiu a hegemonia da indústria, as divergências prevaleceram no relacionamento entre as empresas aéreas.

A VARIG até o advento do Governo Fernando Henrique Cardoso era uma empresa tutelada pelo Estado com cerca de 49% do mercado doméstico de passageiros e quase a totalidade da parcela do mercado internacional transportado pelas empresas aéreas brasileiras.

Em anos anteriores, quando havia controle de preços, à VARIG interessava que as tarifas domésticas fossem as mais baixas possíveis, ocorrendo o contrário com as tarifas internacionais. Com isso, ao mesmo tempo em que garantia sua rentabilidade, promovia a asfixia de suas concorrentes.

Por outro lado, tendo governanças corporativas totalmente distintas (a VARIG, instituição do terceiro setor; VASP, empresa de governo estadual; e Transbrasil, empresa familiar) as empresas aéreas nunca conseguiram uma convivência que não fosse destrutiva.

Nem a emergência da TAM, empresa de apenas um único dono, na década de 90, nem a privatização da

VASP alteraram o quadro de diversidade de interesses e de culturas organizacionais. A propósito, a aquisição da VASP, também por uma empresa de um único dono, veio a aumentar a rivalidade entre os concorrentes. Dessa maneira, adotando condutas não usuais desde o seu advento ao setor, a direção da VASP a fez se isolar das demais empresas aéreas.

A Gol, chegou à indústria em janeiro de 2001, vindo de um outro setor (transportes coletivos urbanos e rodoviários), com um formato operacional muito mais moderno e se propondo a praticar preços muito mais baixos, tornou a articulação das empresas aéreas muito mais difícil.

Como fator adicional a colocar à tona toda ineficiência do setor, o cenário macro-econômico brasileiro e mundial aprofunda sua crise a partir de 1999. Em decorrência, a taxa de câmbio do dólar americano sai de cerca de R\$1,20, em dezembro de 1998, elevando-se até R\$3,63, em dezembro de 2002. Nesse período a inflação acumulada em 12 meses passa de 2,5% para 13,8% e a taxa de crescimento real do Produto Interno Bruto brasileiro cai de 4,4% para 1,5% ao ano.

A conjunção dos fatores acima desencadeou o fim das operações internacionais da VASP em setembro de 2000, o encerramento das atividades da Transbrasil em dezembro de 2001 e a situação pré-falimentar da VARIG em 2002.

### ***PRINCIPAIS INFORMAÇÕES SETORIAIS DE 2001, 2002 E 2003***

Os quadros abaixo, construído com os dados do DAC, ilustram a evolução da indústria após o início das atividades da Gol.

Vários aspectos principais podem ser observados. Em primeiro lugar, o rápido crescimento da Gol, exibindo sempre aproveitamentos acima da média do mercado, apesar do tamanho médio de suas aeronaves ser maior do que a média do mercado. Em segundo lugar, o argumentado excesso de oferta em 2002 não foi ocasionado pela Gol, a qual praticamente ofertou o mesmo que a Transbrasil, extinta em 2001 (cerca de 5 bilhões de assentos quilômetros anuais). Em terceiro lugar, a relação oferta-demanda é praticamente estável de 2000 a 2003. Ou seja, se excesso de oferta houve, o fato é crônico, não se

relacionando com a entrada de uma nova empresa porque, como já afirmado, houve uma troca de participantes com tamanho semelhante. Em quarto lugar, à exceção do seu primeiro ano de funcionamento, a GOL vem operando sistematicamente acima do seu break-even operacional, apesar da indústria estar convivendo com severos prejuízos. Cabe lembrar que nos dados abaixo não estão incluídos os resultados financeiros, os quais atingiram muito pesadamente as empresas mais antigas, as quais conviveram com crônicos déficits de caixa. Em quinto lugar, verifica-se que os preços médios praticados pela GOL (yield) são cerca de 30% menores do que os da média da indústria, sendo que seus custos (custos por assento

quilômetro) seguem a mesma proporção, daí decorrendo pontos de break-even semelhantes. Contudo, praticando preços mais baixos, a GOL conseguiu um aproveitamento maior de seus vôos, em cerca de 6 pontos percentuais. Esse fato é bastante expressivo, porque na época faltava à GOL uma escala de operações suficiente para realizar ganhos de marketing relacionados com a escala (dominância de mercado). Convém lembrar que as diferenças entre os custos operacionais da Gol e os de suas concorrentes convencionais diretas (cerca de 30% para menos) ainda é pequena. Assim, Doganis (2001), citando o Airline Monitor, registra que os custos operacionais da Southwest são de 40 a 45% menores do que os de suas congêneres convencionais.

EMPRESAS BRASILEIRAS DE TRANSPORTE AEREO REGULAR

TRAFEGO AEREO DADOS COMPARATIVOS AVANÇADOS JANEIRO A DEZEMBRO 2001 X 2000

LINHAS DOMESTICAS

EMPRESA	JAN A DEZ 2000			JAN A DEZ 2001			VARIACÃO (%)		PARTICIPACÃO (%)			
	ASS km OF (000)	PAX km PG TR (000)	APROV (%)	ASS km OF (000)	PAX km PG TR (000)	APROV (%)	2001 X 2000		ASS km OF		PAX km PG TR	
							ASS km OF	PAX km TR	2000	2001	2000	2001
ABAETÉ	7.974	3.125	39	7.779	3.018	39	-2,4	-3,4	0,02	0,02	0,01	0,01
GOL	-	-	-	2.090.661	1.256.293	60	-	-	-	4,61	-	4,74
META	57.575	37.499	65	64.534	39.831	62	12,1	6,2	0,14	0,14	0,15	0,15
PANTANAL	210.132	80.605	38	253.819	101.457	40	20,8	25,9	0,51	0,56	0,33	0,38
PASSAREDO	39.504	20.254	51	27.121	15.438	57	-31,3	-23,8	0,10	0,06	0,08	0,06
PENTA	139.511	82.902	59	101.192	64.190	63	-27,5	-22,6	0,34	0,22	0,34	0,24
PRESIDENTE	10.981	4.448	41	1.946	794	41	-82,3	-82,1	0,03	0,00	0,02	0,00
TRIP	94.919	63.738	67	115.541	71.559	62	21,7	12,3	0,23	0,25	0,26	0,27
TAF	2.239	1.012	45	0	0	-	-100,0	-100,0	0,01	0,00	0,00	0,00
TAM-LIN AÉREAS	12.083.733	6.598.943	55	14.865.130	8.141.343	55	23,0	23,4	29,21	32,80	27,17	30,71
TAVAJ	68.305	37.048	54	58.043	37.674	65	-15,0	1,7	0,17	0,13	0,15	0,14
TOTAL	35.824	25.180	70	45.174	30.062	67	26,1	19,4	0,09	0,10	0,10	0,11
TRIP	68.136	36.109	53	64.439	32.507	50	-5,4	-10,0	0,16	0,14	0,15	0,12
VASP	6.399.873	3.635.827	57	6.201.256	3.804.414	61	-3,1	4,6	15,47	13,68	14,97	14,35
INTERBRASIL	263.048	138.480	53	184.584	108.766	59	-29,8	-21,5	0,64	0,41	0,57	0,41
TRANSBRASIL	5.404.423	2.816.821	52	3.348.785	2.074.589	62	-38,0	-26,3	13,06	7,39	11,60	7,83
GRUPO TBA	5.667.471	2.955.301	52	3.533.369	2.183.355	62	-37,7	-26,1	13,70	7,80	12,17	8,24
NORDESTE	1.497.477	838.019	56	1.475.509	786.948	53	-1,5	-6,1	3,62	3,26	3,45	2,97
RIO SUL	3.622.695	2.261.729	62	4.145.103	2.328.027	56	14,4	2,9	8,76	9,15	9,31	8,78
VARIG	11.366.882	7.609.088	67	12.268.709	7.613.336	62	7,9	0,1	27,47	27,07	31,32	28,72
GRUPO VRG	16.487.054	10.708.836	65	17.889.321	10.728.311	60	8,5	0,2	39,85	39,47	44,09	40,47
INDÚSTRIA	41.373.231	24.290.827	59	45.319.325	26.510.246	58	9,5	9,1	100,00	100,00	100,00	100,00

FONTE: EMPRESAS AEREAS

OBS: A GOL NÃO TEM OPERAÇÕES EM 15 DE JANEIRO DE 2000

2) A TAM MERCADONAIS E A TAM REGONAIS FUNDARAM-SE EM 01 DE DEZEMBRO DE 2000 PASSANDO A DENOMINAR-SE TAM LINHAS AEREAS

3) AS INFORMAÇÕES DA TAM LINHAS AEREAS DE JAN A NOV DE 2000 ENLOBAM DADOS DA TAM MERCADONAIS E TAM REGONAIS PARA FINS DE

4) A TAF ESTÁ OPERANDO SOMENTE LINHAS DA RPN DESDE 07 NOV 2000

5) A PRESIDENTE NÃO TEM OPERAÇÕES EM 01 DE FEVEREIRO DE 2000 ENTRE 03 DE JANEIRO E 03 DE FEVEREIRO DE 2000 SUSPENDEU A REALIZAÇÃO DE SUAS

6) AS INFORMAÇÕES APRESENTADAS PARA A INTERBRASIL E TRANSBRASIL EM 2000 SÃO RELATIVAS AO ACUMULADO DE JAN A NOV

EMPRESAS BRASILEIRAS DE TRANSPORTE AEREO REGULAR

TRÁFEGO AÉREO DADOS COMPARATIVOS AVANÇADOS JANEIRO A DEZEMBRO 2002 X 2001

LINHAS DOMÉSTICAS ASSENTOS KM OFERECIDOS E PASSAGEIROS KM PAGOS TRANSPORTADOS

EMPRESA	JAN A DEZ 2001			JAN A DEZ 2002			VARIÇÃO (%)		PARTICIPAÇÃO (%)			
	ASS km OF (000)	PAX km PG TR (000)	%	ASS km OF (000)	PAX km PG TR (000)	%	2002 X 2001		ASS km OF		PAX km PG TR	
							ASS km OF	PAX km TR	2001	2002	2001	2002
ABAETÉ	7.682	2.990	39	7.332	3.202	44	-4,6	7,1	0,02	0,02	0,01	0,01
GOL	2.090.661	1.256.293	60	5.048.944	3.155.462	62	141,5	151,2	4,61	10,72	4,74	11,80
META	64.534	39.831	62	56.490	34.216	61	-12,5	-14,1	0,14	0,12	0,15	0,13
PANTANAL	253.819	101.457	40	233.587	88.632	38	-8,0	-12,6	0,56	0,50	0,38	0,33
PASSAREDO	28.376	16.195	57	7.733	4.777	62	-72,7	-70,5	0,06	0,02	0,06	0,02
PENTA	101.071	64.110	63	27.280	19.012	70	-73,0	-70,3	0,22	0,06	0,24	0,07
PRESIDENTE	1.946	794	41	-	-	-	-	-	0,00	-	0,00	-
PUMA AIR	-	-	-	8.161	4.505	55	-	-	-	0,02	-	0,02
RICO	115.541	71.559	62	117.286	73.951	63	1,5	3,3	0,25	0,25	0,27	0,28
TAM-LIN AÉREAS	14.865.130	8.141.343	55	17.492.886	9.344.702	53	17,7	14,8	32,80	37,15	30,71	34,93
TAVAJ	56.900	37.354	66	69.879	40.197	58	22,8	7,6	0,13	0,15	0,14	0,15
TOTAL	45.174	30.062	67	98.575	58.203	59	118,2	93,6	0,10	0,21	0,11	0,22
TRIP	64.439	32.507	50	67.896	34.294	51	5,4	5,5	0,14	0,14	0,12	0,13
VASP	6.200.953	3.804.462	61	6.201.115	3.388.995	55	0,0	-10,9	13,68	13,17	14,35	12,67
INTERBRASIL	184.584	108.766	59	-	-	-	-	-	0,41	-	0,41	-
TRANSBRASIL	3.348.785	2.074.589	62	-	-	-	-	-	7,39	-	7,83	-
GRUPO TBA	3.533.369	2.183.355	62	-	-	-	-	-	7,80	-	8,24	-
NORDESTE	1.477.500	786.386	53	1.684.294	975.333	58	14,0	24,0	3,26	3,58	2,97	3,65
RIO-SUL	4.145.113	2.325.766	56	4.272.872	2.392.422	56	3,1	2,9	9,15	9,07	8,77	8,94
VARIG	12.271.250	7.613.941	62	11.690.449	7.132.448	61	-4,7	-6,3	27,07	24,83	28,72	26,66
GRUPO VRG	17.893.863	10.726.093	60	17.647.615	10.500.203	59	-1,4	-2,1	39,48	37,48	40,46	39,25
INDÚSTRIA	45.323.458	26.508.405	58	47.084.779	26.750.351	57	3,9	0,9	100,00	100,00	100,00	100,00

FONTE: EMPRESAS AERÉAS DADOS PRELIMINARES SUJEITOS A CONFIRMAÇÃO

OBS: A TAF POR ESTAR OPERANDO SOMENTE LINHAS DA RPN NÃO FOI INCLuíDA NA TABELA ACIMA

2 A PRESIDENTE ENCERROU AS OPERAÇÕES DE LINHAS DOMÉSTICAS EM MARÇO DE 2001

3 A INTERBRASIL E A TRANSBRASIL ENCERRARAM AS OPERAÇÕES DE LINHAS DOMÉSTICAS EM 03 DE DEZEMBRO DE 2001

4 A PUMA AIR NÃO OPERAÇÕES DE LINHAS DOMÉSTICAS EM 2 DE JANEIRO DE 2002

EMPRESAS BRASILEIRAS DE TRANSPORTE AEREO REGULAR

TRÁFEGO AEREO DADOS COMPARATIVOS AVANÇADOS JANEIRO A DEZEMBRO 2003 X 2002

LINHAS DOMÉSTICAS

EMPRESA	JAN A DEZ 2002			JAN A DEZ 2003			VARIÇÃO (%)		PARTICIPAÇÃO (%)			
	ASS km OF (000)	PAX km PG TR (000)	%	ASS km OF (000)	PAX km PG TR (000)	%	2003 X 2002		ASS km OF		PAX km PG TR	
							ASS km OF	PAX km TR	2002	2003	2002	2003
ABAETÉ	7.332	3.202	44	6.971	3.558	51	-4,9	11,1	0,02	0,02	0,01	0,01
GOL	5.048.944	3.155.462	62	7.526.641	4.835.126	64	49,1	53,2	10,72	17,98	11,80	19,24
META	56.490	34.216	61	59.443	37.901	64	5,2	10,8	0,12	0,14	0,13	0,15
OCEANAIR	-	-	-	101.198	38.297	38	-	-	-	0,24	-	0,15
PANTANAL	233.587	88.632	38	201.005	70.392	35	-13,9	-20,6	0,50	0,48	0,33	0,28
PASSAREDO	7.733	4.777	62	-	-	-	-	-	0,02	-	0,02	-
PENTA	27.311	19.021	70	15.512	10.597	68	-43,2	-44,3	0,06	0,04	0,07	0,04
PUMA AIR	8.161	4.505	55	23.305	12.939	56	185,6	187,2	0,02	0,06	0,02	0,05
RICO	117.286	73.951	63	141.323	88.720	63	20,5	20,0	0,25	0,34	0,28	0,35
TAM-LIN AÉREAS	17.495.240	9.343.649	53	14.350.083	8.318.417	58	-18,0	-11,0	37,15	34,29	34,94	33,11
TAVAJ	69.879	40.197	58	58.517	36.238	62	-16,3	-9,8	0,15	0,14	0,15	0,14
TOTAL	98.575	58.203	59	125.638	79.226	63	27,5	36,1	0,21	0,30	0,22	0,32
TRIP	62.890	31.396	50	98.689	59.229	60	56,9	88,7	0,13	0,24	0,12	0,24
VASP	6.201.298	3.385.817	55	5.536.374	3.074.983	56	-10,7	-9,2	13,17	13,23	12,66	12,24
GRUPO VARIG	17.658.526	10.500.082	59	13.610.532	8.459.540	62	-22,9	-19,4	37,50	32,52	39,26	33,67
INDÚSTRIA	47.093.252	26.743.110	57	41.855.231	25.125.163	60	-11,1	-6,0	100,00	100,00	100,00	100,00

FONTE: EMPRESAS AERÉAS DADOS PRELIMINARES SUJEITOS A CONFIRMAÇÃO

OBS: A PASSAREDO ENCERROU AS OPERAÇÕES DE LINHAS DOMÉSTICAS EM MARÇO DE 2002

GRUPO VARIG COMPREENDE OS DADOS DAS EMPRESAS VARIG RIO-SUL E NORDESTE

A OCEANAIR NÃO OPERAÇÕES DE LINHAS DOMÉSTICAS EM JANEIRO DE 2003

## EMPRESAS DE TRANSPORTE AÉREO REGULAR

DADOS ECONÔMICOS E ESTATÍSTICOS

LINHAS DOMÉSTICAS

DISCRIMINAÇÃO	UN	JAN/DEZ 01	JAN/DEZ 02	VAR(%)	DISCRIMINAÇÃO	UN	JAN/DEZ 01	JAN/DEZ 02	VAR(%)
<b>GOL</b>									
Receita de voo	R\$	231.727.190	677.868.137	182,53	Cobertura Financeira	%	102	106	3,68
Despesa de voo	R\$	226.461.096	638.922.240	182,13	Lucratividade	%	2,3	5,7	152,82
Resultado de voo	R\$	5.266.094	38.945.897	639,56	Aproveitamento Pax	%	60	63	5,21
Ass.Km oferecidos (mil)	Ass/Km	2.094.298	5.089.397	143,01	Custo ass.km	R\$	0,1081	0,1255	16,10
Pax.Km transp.pg (mil)	Pax/Km	1.260.882	3.223.637	155,67	Yield pax.km	R\$	0,1838	0,2103	14,42
Nº de pax embarcados pg	Un	1.652.246	3.700.803	123,99	Break-even	%	59	60	1,47
<b>INTERBRASIL</b>									
Receita de voo	R\$	28.834.772	-	-	Cobertura Financeira	%	84	-	-
Despesa de voo	R\$	34.150.798	-	-	Lucratividade	%	-18,4	-	-
Resultado de voo	R\$	-5.316.026	-	-	Aproveitamento Pax	%	61	-	-
Ass.Km oferecidos (mil)	Ass/Km	160.236	-	-	Custo ass.km	R\$	0,2131	-	-
Pax.Km transp.pg (mil)	Pax/Km	97.339	-	-	Yield pax.km	R\$	0,2962	-	-
Nº de pax embarcados pg	Un	202.543	-	-	Break-even	%	72	-	-
<b>NORDESTE</b>									
Receita de voo	R\$	258.098.312	306.550.915	18,77	Cobertura Financeira	%	104	92	-11,50
Despesa de voo	R\$	248.053.569	332.901.265	34,21	Lucratividade	%	3,9	-8,6	-320,87
Resultado de voo	R\$	10.044.743	-26.350.350	-362,33	Aproveitamento Pax	%	53	58	8,69
Ass.Km oferecidos (mil)	Ass/Km	1.477.500	1.680.480	13,74	Custo ass.km	R\$	0,1679	0,1981	18,00
Pax.Km transp.pg (mil)	Pax/Km	786.386	972.101	23,62	Yield pax.km	R\$	0,3282	0,3153	-3,92
Nº de pax embarcados pg	Un	1.069.496	1.204.323	12,61	Break-even	%	51	63	22,81
<b>RIO SUL</b>									
Receita de voo	R\$	789.000.014	859.560.580	8,94	Cobertura Financeira	%	90	91	0,92
Despesa de voo	R\$	876.824.044	946.560.636	7,95	Lucratividade	%	-11,1	-10,1	-9,07
Resultado de voo	R\$	-87.824.030	-87.000.056	-0,94	Aproveitamento Pax	%	56	56	-0,83
Ass.Km oferecidos (mil)	Ass/Km	4.145.241	4.280.381	3,26	Custo ass.km	R\$	0,2115	0,2211	4,55
Pax.Km transp.pg (mil)	Pax/Km	2.320.724	2.376.586	2,41	Yield pax.km	R\$	0,3400	0,3617	6,38
Nº de pax embarcados pg	Un	3.706.538	3.879.337	4,66	Break-even	%	62	61	-1,73
<b>TAM</b>									
Receita de voo	R\$	2.076.168.788	2.711.928.915	30,62	Cobertura Financeira	%	93	89	-4,30
Despesa de voo	R\$	2.232.744.791	3.047.568.031	36,49	Lucratividade	%	-7,5	-12,4	64,11
Resultado de voo	R\$	-156.576.003	-335.639.116	114,36	Aproveitamento Pax	%	55	53	-2,44
Ass.Km oferecidos (mil)	Ass/Km	14.911.043	17.495.241	17,33	Custo ass.km	R\$	0,1497	0,1742	16,33
Pax.Km transp.pg (mil)	Pax/Km	8.162.386	9.343.651	14,47	Yield pax.km	R\$	0,2544	0,2902	14,11
Nº de pax embarcados pg	Un	8.407.787	8.996.331	7,00	Break-even	%	59	60	1,95
<b>TRANSBRASIL</b>									
Receita de voo	R\$	294.092.514	-	-	Cobertura Financeira	%	80	-	-
Despesa de voo	R\$	368.090.357	-	-	Lucratividade	%	-25,2	-	-
Resultado de voo	R\$	-73.997.843	-	-	Aproveitamento Pax	%	63	-	-
Ass.Km oferecidos (mil)	Ass/Km	2.860.556	-	-	Custo ass.km	R\$	0,1243	-	-
Pax.Km transp.pg (mil)	Pax/Km	1.851.156	-	-	Yield pax.km	R\$	0,1589	-	-
Nº de pax embarcados pg	Un	1.085.900	-	-	Break-even	%	78	-	-
<b>VARIG</b>									
Receita de voo	R\$	2.135.320.556	2.094.957.691	-1,89	Cobertura Financeira	%	99	98	-0,64
Despesa de voo	R\$	2.158.286.582	2.131.040.697	-1,26	Lucratividade	%	-1,1	-1,7	60,14
Resultado de voo	R\$	-22.966.026	-36.083.006	57,11	Aproveitamento Pax	%	62	61	-1,70
Ass.Km oferecidos (mil)	Ass/Km	12.271.250	11.693.871	-4,71	Custo ass.km	R\$	0,1759	0,1822	3,61
Pax.Km transp.pg (mil)	Pax/Km	7.613.941	7.132.686	-6,32	Yield pax.km	R\$	0,2804	0,2937	4,73
Nº de pax embarcados pg	Un	6.714.464	6.043.118	-10,00	Break-even	%	63	62	-1,07
<b>VASP</b>									
Receita de voo	R\$	902.510.304	902.168.982	-0,04	Cobertura Financeira	%	87	86	-0,48
Despesa de voo	R\$	1.042.483.356	1.047.072.573	0,44	Lucratividade	%	-15,5	-16,1	3,56
Resultado de voo	R\$	-139.973.052	-144.903.591	3,52	Aproveitamento Pax	%	61	55	-11,01
Ass.Km oferecidos (mil)	Ass/Km	6.200.949	6.201.299	0,01	Custo ass.km	R\$	0,1681	0,1688	0,43
Pax.Km transp.pg (mil)	Pax/Km	3.804.461	3.385.816	-11,00	Yield pax.km	R\$	0,2372	0,2665	12,32
Nº de pax embarcados pg	Un	3.941.288	3.357.705	-14,81	Break-even	%	71	63	-10,58
<b>INDÚSTRIA</b>									
<b>Receita de voo</b>	<b>R\$</b>	<b>6.996.098.309</b>	<b>7.982.416.909</b>	<b>14,10</b>	<b>Cobertura Financeira</b>	<b>%</b>	<b>93</b>	<b>92</b>	<b>-0,92</b>
<b>Despesa de voo</b>	<b>R\$</b>	<b>7.502.929.558</b>	<b>8.640.022.171</b>	<b>15,16</b>	<b>Lucratividade</b>	<b>%</b>	<b>-7,2</b>	<b>-8,2</b>	<b>13,72</b>
<b>Resultado de voo</b>	<b>R\$</b>	<b>-506.831.249</b>	<b>-657.605.261</b>	<b>29,75</b>	<b>Aproveitamento Pax</b>	<b>%</b>	<b>58</b>	<b>57</b>	<b>-2,70</b>
<b>Ass.Km oferecidos (mil)</b>	<b>Ass/Km</b>	<b>45.008.484</b>	<b>47.116.508</b>	<b>4,68</b>	<b>Custo ass.km</b>	<b>R\$</b>	<b>0,1662</b>	<b>0,1791</b>	<b>7,77</b>
<b>Pax.Km transp.pg (mil)</b>	<b>Pax/Km</b>	<b>26.295.754</b>	<b>26.784.833</b>	<b>1,86</b>	<b>Yield pax.km</b>	<b>R\$</b>	<b>0,2653</b>	<b>0,2925</b>	<b>10,23</b>
<b>Nº de pax embarcados pg</b>	<b>Un</b>	<b>27.582.516</b>	<b>27.898.400</b>	<b>1,15</b>	<b>Break-even</b>	<b>%</b>	<b>63</b>	<b>61</b>	<b>-2,23</b>

## **AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DESENVOLVIDAS PELA GOL**

### **Senso de oportunidade**

Os resultados iniciais da Gol estão longe de poderem ser atribuídos exclusivamente a razões externas. Assim, no ano de 2000, quando os futuros acionistas da Gol se propuseram a criar uma nova empresa aérea, foram vistos com desdém porque não parecia de bom senso alguém investir significativos recursos em um setor que via a sua crise crônica se tornar aguda.

Senso de oportunidade, sem dúvida, é uma competência essencial dos acionistas da Gol e, por consequência, da própria empresa. Assim, ao ingressar em um negócio emergente, os acionistas investiram no substituto de seu próprio negócio principal – o transporte rodoviário, quando entrava em uma fase de decadência.

Iniciando as operações quando outras reduziam suas operações, foi uma grande oportunidade para contratar mão de obra especializada disponível, sem necessidade de grandes gastos e tempo em treinamento. Assim, em 2000, pouco antes do início das operações da Gol, a VASP havia paralisado suas operações internacionais, e demitiu sua tripulação mais experiente. Em paralelo, a VARIG, tradicional cliente da Boeing já começava a entrar na sua fase terminal, não acenando, portanto, com encomendas futuras. Por outro lado, nesse período, a TAM, em processo de grande expansão de sua frota, era cliente da Airbus. A Transbrasil aprofundava sua crise e a VASP tornara-se uma das maiores inadimplentes do país. Nesse quadro, a introdução de novos equipamentos no Brasil da linha Boeing passava, necessariamente, pela Gol. Adquirindo aeronaves Boeing de última geração e as juntando a tripulações muito experientes, chegou-se à tradicional combinação ótima: aeronaves novas e pilotos experientes. Com essa combinação, a GOL ganhou credibilidade junto às autoridades aeronáuticas brasileiras e junto aos inicialmente reticentes lessores e conseguiu, como decorrência, firmar vantajosos contratos de seguros.

### **Criatividade**

A percepção de oportunidades de mercado de pouco vale se a organização não tiver criatividade para explorá-las antes de seus concorrentes. Além disso, um dos freqüentes erros na importação de modelos operacionais e de gestão ocorre quando, em não

havendo criatividade para adaptá-los às condições ambientais reinantes, se procura implantar de forma acrítica experiências vitoriosas em outros contextos. Para lidar com essa cilada, a GOL identificou cuidadosamente o que dava certo nas low fares européias e norte-americanas e adaptou à realidade brasileira.

Um exemplo é a malha aérea da Gol. O grande paradigma da indústria, a Southwest, tem por filosofia concentrar-se nos vôos curtos e de ponto a ponto, isto porque nesses vôos as tarifas médias (yield) são mais elevadas e a utilização de aeronaves é maximizada, enquanto os custos aeroportuários são reduzidos. Entretanto, no Brasil essa filosofia operacional não conduz a bons resultados para operações com aeronaves de 150 assentos porque, diferentemente dos Estados Unidos, não existe demanda específica capaz de preencher adequadamente essas aeronaves. Para que essa orientação operacional fosse bem sucedida no Brasil, seria necessária a utilização de aeronaves de menor porte (com 70 assentos, ou menos), as quais têm custos operacionais unitários mais altos (custos operacionais por assento-quilômetro oferecido) e, portanto, incompatíveis com o posicionamento "low fare – low cost". Outra diferença é que nos Estados Unidos e Europa Ocidental o desenvolvimento econômico se faz de forma relativamente mais homogênea, determinando uma correspondente distribuição do tráfego aéreo. No Brasil, a situação é totalmente diversa, sendo que cerca de 50% do Produto Interno Bruto se concentra no eixo São Paulo – Rio de Janeiro, num raio não superior a 400 km.

### **Uso intenso de tecnologia**

A ausência de bilhetes aéreos e o uso da Internet como principal canal de vendas correspondem a aplicações de tecnologia da informação com enorme impacto sobre a empresa como um todo. Assim, o foco na venda direta passa a ser uma alternativa particularmente atraente, significando menores custos com comissões de agentes de viagens e limitada utilização dos dispendiosos GDS. Já as despesas administrativas podem ser reduzidas à metade. Além disso, frota padronizada com aeronaves de última geração dá ensejo a alta utilização diária, baixando significativamente os custos operacionais.

### **Capacidade de rever paradigmas**

Corolário das competências essenciais acima descritas é a capacidade de rever paradigmas. Com efeito, empresas antigas costumam trazer consigo velhos

hábitos e a tendência de resolver novos problemas com velhos métodos. Assim, numa empresa moderna, num setor de tecnologia de ponta, com alta familiaridade dos funcionários em sistemas de informação, o domínio de seu funcionamento assume proporções cruciais.

Em empresas tradicionais, as posições mais elevadas são ocupadas majoritariamente por pessoas de meia idade, com maior dificuldade de assimilação de novos métodos de gestão. Nesses casos, a familiaridade com o ambiente virtual é limitada, reduzindo a capacidade da organização formular planos e tomar decisões mais eficazes.

Outro particular é a difusão do idioma inglês no ambiente interno. Por se tratar de uma indústria muito globalizada, existe uma oportunidade importante de se transferir experiências ocorridas em outros países, acelerando a curva do aprendizado. Essa transferência de conhecimento é feita, naturalmente, no idioma do meio da aviação: o inglês. Nesse contexto, a menor difusão do inglês existente entre os executivos de maior senioridade torna mais lento o aprendizado da organização que tenha neles seus principais decisores.

Sendo uma empresa nova, a Gol é composta de profissionais recentemente contratados sob critérios mais modernos do que o fizeram suas concorrentes. Assim, tende a dispor de uma massa crítica mais livre das amarras do desconhecimento de tecnologia da informação e do idioma corrente no ambiente internacional.

### **Qualidade e recursos humanos experientes**

A operação simples e automatizada da Gol, aliada a recursos humanos experientes nas funções mais sensíveis, tornaram campo propício para a implementação de um programa de qualidade. Além dos benefícios intrínsecos do programa de qualidade, a GOL criou um sistema de participação nos resultados, vinculado ao cumprimento de metas de desempenho econômico-financeiro e de qualidade. Assim, em meados de 2003, enquanto seus concorrentes demitiam ou atrasavam pagamentos, a GOL distribuía recompensas financeiras proporcionais aos resultados atingidos.

Esse clima de elevado envolvimento dos funcionários com a prestação dos serviços e a alta aderência entre

planejado e realizado, juntamente com a modernidade de sua operação, fizeram com que a Gol atingisse um bom nível de qualidade percebida pelos clientes, conforme ilustra a figura abaixo.

Apesar do bom resultado geral, a pontualidade foi percebida pelos usuários da Gol como sendo sua vulnerabilidade. Entretanto, o mau desempenho nesse atributo se relaciona com sua pequena quantidade de aeronaves e sua opção em operar uma malha aérea muito apertada, como forma de ter uma alta utilização diária das aeronaves.

### **CADEIA DE VALOR**

As diferenças entre a cadeia de valor da Gol e da indústria podem ser facilmente identificáveis no quadro abaixo, com dados referentes a 2002.

Em primeiro lugar, enquanto a indústria perde R\$8,00 para cada R\$100,00 vendidos, a Gol ganha R\$6,00, embora gaste proporcionalmente mais nos custos diretos operacionais. Estes são proporcionalmente maiores por causa do arrendamento dos aviões e por causa da reserva de manutenção paga aos "lessors" (a frota da Gol é totalmente arrendada) e por causa dos seguros pagos (a frota da Gol é mais nova). O melhor desempenho da cadeia de valor da Gol vem substancialmente dos menores gastos com serviços ao passageiro (serviço de bordo limitado), das despesas comerciais com passageiros (uso limitado de agências de viagens e dos GDS) e das despesas administrativas (elevada automação dos processos). Os menores gastos com despesas comerciais com cargas decorre da venda proporcionalmente menor de serviços de transporte de carga.

## CADEIA DE VALOR E DA INDÚSTRIA (doméstico)

DISCRIMINAÇÃO	INDÚSTRIA		GOL		Diferença
<b>RECEITAS</b>					
Passagens	5.762.167.036	90%	641.646.220	95%	
Excesso de Bagagem	25.916.585	0%	2.458.626	0%	
Carga	458.576.607	7%	20.231.683	3%	
Mala Postal					
Fretamento Pax	104.928.470	2%	3.012.567	0%	
Fretamento Carga	24.815.987	0%			
Outras Receitas de Vão	10.519.042	0%	10.519.042	2%	
<b>Total das Receitas</b>	<b>6.386.923.727</b>	<b>100%</b>	<b>677.868.138</b>	<b>100%</b>	
<b>CUSTOS DIRETOS</b>					
Tripulantes Técnicos	304.859.414	5%	31.309.115	5%	0
Comissários de Bordo	221.786.732	3%	17.896.845	3%	1
Combustível	1.593.935.217	25%	130.622.823	19%	6
Deprec. Equip. de Vão	172.930.251	3%	7.625.678	1%	2
Manutenção e Revisão	804.061.047	13%	98.524.319	15%	(2)
Seguro de Aviões	100.022.429	2%	23.186.120	3%	(2)
Arrendamento de Aviões	921.824.931	14%	130.548.011	19%	(5)
Taxas de Pouso	104.099.297	2%	7.606.337	1%	1
Auxílio à Navegação	201.687.947	3%	24.539.068	4%	(0)
<b>Total Custos Diretos</b>	<b>4.425.207.265</b>	<b>69%</b>	<b>471.858.316</b>	<b>70%</b>	<b>(0)</b>
<b>CUSTOS INDIRETOS</b>					
Organização Terrestre	357.585.959	6%	42.288.831	6%	(1)
Serviço ao Passageiro	245.607.769	4%	3.970.326	1%	3
Outras Despesas	1.623.509	0%			0
<b>Total Custos Indiretos</b>	<b>604.817.237</b>	<b>9%</b>	<b>46.259.157</b>	<b>7%</b>	<b>3</b>
<b>DESP. OPERACIONAIS</b>					
Desp. Comerciais Pax	1.208.039.277	19%	84.949.306	13%	6
Desp. Comerciais Carga	117.798.798	2%	4.440.167	1%	1
Desp. de Administração	508.740.979	8%	31.415.294	5%	3
<b>Total Desp. Operacionais</b>	<b>1.834.579.054</b>	<b>29%</b>	<b>120.804.767</b>	<b>18%</b>	<b>11</b>
<b>CUSTOS/RESULTADOS</b>					
Total Custos/Desp.	6.864.603.556	107%	638.922.240	94%	13
Resultado Operac.	-477.679.829	-7%	38.945.898	6%	(13)
Juros de Financiamento	8.450.982	0%			0
<b>Resultado Líquido</b>	<b>-486.130.811</b>	<b>-8%</b>	<b>38.945.898</b>	<b>6%</b>	<b>(13)</b>

### GOVERNANÇA CORPORATIVA

A GOL foi criada como empresa familiar, como unidade de negócios do Grupo Áurea, com vivência no transporte urbano e rodoviário de passageiros. Logo após completar o segundo ano de operações, seu sucesso atraiu a atenção de investidores estrangeiros. Assim, no correr de 2003, o Grupo Áurea admitiu como seu sócio a AIG Capital, com cerca de 20% de participação.

O novo sócio aportou U\$ 26 milhões, reforçando o caixa da empresa e a preparando para um sólido crescimento. A chegada do novo sócio reforçou também a gestão da empresa, implantando processos formais de administração.

### CENÁRIOS FUTUROS

Sendo a demanda do transporte aéreo doméstico de passageiros estreitamente vinculada ao Produto Interno Bruto, as incertezas da indústria estão fortemente atreladas às próprias incertezas de economia brasileira. Além disso, cerca de 50% dos custos da indústria estão diretamente ou indiretamente relacionados com o valor do dólar americano. Entre estes, é expressiva a participação dos custos combustíveis (de 25 a 35% dos custos totais, dependendo do tipo de equipamento), os quais dependem das cotações do barril do petróleo no mercado internacional. Como se vê, a aviação comercial é altamente exposta a variáveis do macro-ambiente.

Entretanto, o ambiente setorial à época em que foi re-

digido este caso se mostrava estável. Assim, a perspectiva de fusão da VARIG e TAM, concentrando em uma só empresa 70% da indústria doméstica e 100% da indústria internacional destinada por acordos bilaterais ao Brasil, se mostrava bastante ameaçadora para a GOL, com cerca de 20% do mercado doméstico. Outra variável a ser considerada no ambiente setorial era a emergência de empresas charters com porte razoável, a ponto de incomodar a GOL. Comentava-se na ocasião que a TAM teria um plano B, caso a fusão com a VARIG não ocorresse, que seria uma enorme redução de sua escala de operação para melhorar seu fluxo de caixa no curto prazo.

A VASP parecia ter encontrado uma situação de sobrevivência no curto prazo, oferecendo serviços com qualidade decadente, gerando forte rejeição dos consumidores. Seu futuro era nebuloso, pois sua frota era muito antiga, com algumas aeronaves datando de 1969. Não havendo crédito no mercado para renovar sua frota, havia indicações de que a VASP desapareceria lentamente.

Por outro lado, as empresas aéreas regionais que outrora haviam detido cerca de 5% do mercado aéreo doméstico brasileiro, envolveram para cerca de 1,5% de participação no mercado. Essa tendência, somada à retração da VARIG e da TAM, deixara muitos mercados secundários desatendidos.

Por outro lado, a escassez dos investimentos governamentais em infra-estrutura aeroportuária e a crescente pressão da comunidade residente em torno do aeroporto de Congonhas, tornavam saturados os aeroportos de Congonhas, Pampulha e Santos Dumont. Assim, parecia pouco elástica qualquer expansão de serviços calcada nesses aeroportos.

## QUESTÕES

- Faça uma análise de SWOT para GOL para o final de 2003.
- Como deveria a GOL se movimentar num cenário tão complicado?
- Qual é a participação no mercado doméstico ideal para a GOL, uma vez que apenas uma parcela do mercado no momento é seu público-alvo (passageiros sensíveis a preço)?
- Supondo que a demanda não acenava para um crescimento rápido, pelo menos no curto prazo, e que o aumento de sua participação no mercado doméstico tem limitações, quais outras alterna-

tivas de expansão deveriam ser consideradas? A expansão no mercado internacional de médio curso (América Latina) ou no longo curso (América do Norte e outros continentes)? Ou a expansão para o mercado regional (interiorização)?

- Que riscos um posicionamento como o da GOL, lastreado fortemente no custo mais baixo da indústria, pode representar?
- Como ficaria a GOL enfrentando uma concorrência extremamente concentrada, caso a fusão TAM/VARIG viesse a se viabilizar?
- Outro desafio para a GOL: como reduzir seu risco empresarial representado pelo fato de ter a totalidade de suas receitas em moeda brasileira e cerca de 29% de seus custos ligados diretamente e 24% indiretamente ao dólar norte-americano?