

CASO

A entrada da Gol no mercado aéreo brasileiro

Na década de 1990, o mercado aéreo doméstico brasileiro era dividido entre quatro empresas de aviação: Varig, TAM, Vasp e Transbrasil.

O ano de 1998 ficou marcado como um ano negro para a aviação do país: uma grande 'guerra de tarifas' reduziu a rentabilidade de todas essas empresas, o que gerou sérios prejuízos e reduziu a ocupação nos vôos para taxas inferiores a 60 por cento — taxa considerada necessária para garantir a rentabilidade de uma empresa de transporte aéreo.

No início de 1999, as já fragilizadas companhias aéreas brasileiras sofreram um duro golpe com a desvalorização cambial, que reduziu a demanda por viagens internacionais e domésticas e causou um efeito negativo sobre os custos que são, em grande parte, atrelados a moeda norte-americana, assim como as dívidas e contratos de *leasing* das empresas. As companhias aéreas se reestruturaram, organizaram-se internamente e entraram em uma nova dinâmica de mercado.

O ano 2000 foi um ano de equilíbrio na viação aérea nacional, com a Varig e Tam liderando o mercado voltado para o transporte de executivos e a Vasp e a Transbrasil procurando se manter em operação no mercado doméstico nacional, mais sensível a preço. Ainda nesse ano, o mercado reencontrou o equilíbrio, e as empresas procuraram não entrar em confronto direto, principalmente quando o assunto era a disputa por preços.

Em 2001, a Gol chegou ao mercado.

Dentro desse panorama competitivo, por iniciativa do Grupo Áurea — maior grupo de transporte rodoviário brasileiro — a Gol Transportes Aéreos Ltda. foi fundada com o propósito de atuar no mercado de transportes aéreos com uma nova forma de operação intitulada internacionalmente *low cost, low fare* (custo baixo, tarifa baixa). Um grupo de executivos foi contratado e iniciou-se uma expedição para visitar as principais empresas desse segmento, como as norte-americanas Southwest e Jet Blue, a inglesa EasyJet e a irlandesa Ryanair. Foram feitos diagnósticos sobre o mercado, sobre os custos e sobre os objetivos, além de simulações em relação ao tamanho ideal para a nova empresa. Isso deu origem a um perfil baseado nos melhores *benchmarkings* internacionais.

Em 15 de janeiro de 2001, a Gol realizou seu vôo inaugural de Brasília a São Paulo, com o intuito de entrar no mercado aéreo brasileiro para agregar demanda e trazer para o transporte aéreo o passageiro sensível ao preço, como microempresários e profissionais liberais, o que tornaria o transporte aéreo viável para as classes média e baixa, que preferiam outros meios de transporte a aviação regular.

Cinco fatores impulsionaram a entrada da Gol no mercado aéreo brasileiro naquele momento: (1) o crescimento do PIB e, conseqüentemente, na demanda de demanda; (2) o perfil dos passageiros transportados (em

2001, 31 milhões de passagens foram vendidas a seis milhões de usuários); (3) o comportamento do consumidor, que percebeu que a compra de uma passagem é racional, levando em consideração a conveniência para comprá-la, seus preços e horário e a percepção de que a marca não é preponderante na escolha; (4) a concorrência economicamente frágil; e (5) o aumento crescente dos preços do combustível, forçava as empresas a buscarem mais eficiência.

O MODELO DE NEGÓCIOS DA GOL

Para entrar com sucesso no segmento de mercado pretendido, a Gol desenvolveu um modelo de negócios inovador para obter uma posição competitiva perante as empresas do setor com o modelo tradicional.

Em relação às aeronaves, a Gol optou por uma frota-padrão, com aeronaves que têm um consumo de combustível 11 por cento menor que as similares utilizadas por outras companhias: o Boeing 737-700 e o Boeing 737-800, conhecidos por serem de uma nova geração, com um modelo moderno e mais econômico. (A diferença entre os modelos 700 e 800 é o tamanho da aeronave; a tripulação é a mesma). Trata-se de um modelo de aeronave que possui um computador de bordo que identifica problemas para a manutenção, como o não-balanceamento do motor. O sistema indica onde está o problema com precisão e facilita o trabalho da equipe de manutenção, apesar de, em princípio, a frota ser nova e de não haver necessidade de adquirir e manter um hangar para revisão nem de empregar capital em estoque de peças. Além disso, é possível manter uma equipe de mecânicos e pilotos unificada. Ainda em relação à manutenção, esse modelo de avião permite a chamada manutenção faseada, aquela que ocorre aos poucos e não necessita de grandes paradas. Os modelos de aeronaves mais antigos utilizam a tradicional manutenção por blocos, em que os aviões ficam parados algumas horas por dia.

Quanto ao serviço de bordo, ele é simplificado: não são fornecidas refeições quentes nem variedade de bebidas. A princípio, isso pode parecer um custo pouco relevante na composição da tarifa. Leve, então, em consideração que, para a refeição chegar ao avião, é necessário uma equipe de funcionários responsável pela compra, recebimento, estocagem e transporte dos alimentos, e o avião deve ser equipado com uma série de aparelhos destinados ao armazenamento e ao preparo dessas refeições e que ocupam o lugar de 12 assentos por aeronave. Pensando dessa maneira, torna-se evidente que a simplificação do serviço de bordo tem impacto significativo sobre os custos da empresa, que vão além da redução do próprio custo de servir refeições quentes. Além disso, com esse tipo de serviço, os funcionários da limpeza terão mais trabalho a ser executado, o que faz com que avião fique mais tempo parado e aumente o tempo médio de vôo. Se analisarmos, ainda, que cada aeronave faz, em média, dez trechos por dia, imagine

esse processo será multiplicado por dez. É importante ressaltar que a falta de serviço de bordo é prejudicial para trechos de vôo mais longos. Imagine, por exemplo, um passageiro que embarca em Porto Alegre pela manhã e que vai até Recife, onde desembarca apenas no final da tarde, passar o dia com refrigerante, suco e barra de cereal.

Um elemento fundamental do modelo comercial da Gol é a utilização de um sistema de vendas que não ocorre por meio de reservas, como nas companhias tradicionais. A comercialização das passagens é realizada aos usuários com baixa intermediação de agentes de viagens, o que reduz muito seu custo de comercialização. Ainda, é preciso considerar que a maior parte das vendas são feitas pela Internet ou pelo telefone (o que faz com que o custo da ligação fique por conta do usuário, uma vez que a empresa não dispõe de um serviço 0800, e sim 0300).

No quesito custos com funcionários, no início das operações, eles eram 50 por cento menores que o custo médio do setor, uma vez que o número de funcionários por avião era bem menor que o das outras companhias, além de a Gol não oferecer benefícios, como planos de assistência médica, nem carros para os diretores. A empresa opera com 94 funcionários, enquanto a média do setor é de 150 funcionários por aeronave. Segundo a legislação aérea, são necessários, por aeronave, um comandante, um co-piloto e quatro comissários (um comissário por porta). No entanto, o número de funcionários da não-tripulação é bem menor que o da concorrência: 55 contra 111, segundo dados de 2003.

Uma decisão estratégica da área de recursos humanos no início da operação foi empregar tripulantes com mais idade, disponibilizados pela VASP no mercado de trabalho, uma vez que, com uma tripulação mais experiente, o seguro do avião tem valor mais baixo. Outra decisão da área foi contratar pessoas jovens, para as equipes de terra e administrativa, quando a experiência não era um grande diferencial. Isso reduz o custo de pessoal.

Já em relação à informatização, a empresa optou por um alto grau, que está presente em todos os seus processos de trabalho, desde a comercialização de passagens até a entrega da escala da tripulação, que é feita não só por meios manuais, mas também eletrônicos.

Inicialmente, um elemento importante foi a decisão de não operar rotas internacionais, concentrando-se

somente em rotas locais curtas nos eixos Rio de Janeiro — São Paulo e Brasília — Belo Horizonte, que concentram 70 por cento do tráfego aéreo. Quando começou sua operação internacional, a Gol a tratou com uma 'extensão de suas rotas domésticas'. Pelos fatores já descritos neste estudo de caso mais a escolha das rotas, os aviões ficam menos tempo parados, o que significa que estarão voando mais. A concorrência voa, em média, 11,5 horas por dia por avião e a Gol utiliza seus aviões em torno de 14 horas médias por dia.

O tempo de permanência em solo entre etapas dos aviões da Gol é de 20 minutos em aeroportos pequenos e de 30 minutos em aeroportos grandes contra um tempo médio estimado pela empresa de 35 a 45 minutos de tempo de parada dos concorrentes.

Com o passar do tempo, a Gol desenvolveu uma alta capacidade de precificação de seus assentos (*yield management*). Para conseguir uma boa gestão da receita, a empresa é capaz de classificar as preferências dos consumidores por determinados atributos, cria tarifas diferenciadas e evita erosão (a venda de bilhete por tarifa promocional a passageiro que viajaria pela tarifa normal). A companhia consegue discriminar preços e não preencher, com baixas tarifas, assentos de passageiros dispostos a pagar mais. E não pára por aí: ela acompanha em tempo real a disponibilidade de assentos nos vôos em cada categoria tarifária, o que lhe assegura o controle de reservas disponíveis aos passageiros. Isso possibilita estabelecer, assim, barreiras entre os níveis tarifários.

QUESTÕES

1. Quais são as prioridades competitivas e competências da estratégia de operações da Gol?
2. Quais são as decisões sobre processos e cadeia de valor que a Gol utiliza para desenvolver as competências e atingir as prioridades competitivas?
3. Você acha que a Gol tem mantido esse modelo até os dias atuais? A TAM tem conseguido imitar esse modelo?

Caso elaborado pelo professor Marcelo P. Binder baseado em Marcelo P. Binder, "Discussão do modelo porteriano através de críticas, teoria dos recursos e o caso Gol". Dissertação de mestrado entregue à EAESP/FGV, São Paulo, 2003; Marcelo P. Binder, "Recursos e competências sob turbulência: estudo longitudinal de três empresas aéreas brasileiras". Tese de doutorado entregue à EAESP/FGV, São Paulo, 2006.

REFERÊNCIAS SELECIONADAS

BERRY, W. L., BOZARTH C., HILL T. e KLONPMACKER J. E. "Factory focus: segmenting markets from an operations perspective". *Journal of Operations Management*, vol. 10, n. 3, 1991, p. 363-387.

BLACKBURN, Joseph. *Time-based competition: the next battle-ground in american manufacturing*. Homewood, IL: Business One-Irwin, 1991.

COLLIER, David A. *The service quality solution*. Milwaukee: ASQC Quality Press e Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing, 1994.