

Correspondência para/  
Correspondencia para/  
Correspondence to  
ESPM - Escola Superior de  
Propaganda e Marketing  
R. Rio de Janeiro 321, apto  
4. Higienópolis. São Paulo  
SP. Cep  
01240-010  
E-mail: iavrichir@espm.br

Artigo recebido: 16/12/2004  
Aprovado: 26/04/2005

C  
o  
r  
r  
e  
s  
p  
o  
n  
d  
ê  
n  
c  
i  
a

# O SISTEMA DE ATIVIDADES DA GOL TRANSPORTES AÉREOS É SEMELHANTE AO DAS EMPRESAS LOW COST LOW FARE DO HEMISFÉRIO NORTE? UM ESTUDO DE CASO

¿ES EL SISTEMA DE ACTIVIDADES DE GOL  
TRANSPORTES AÉREOS SIMILAR A DE LAS EMPRESAS  
LOW COST LOW FARE DE EMPRESAS DEL HEMISFERIO  
NORTE? UN ESTUDIO DE CASO.

IS THE ACTIVITY SYSTEM OF GOL AIR  
TRANSPORTATIONS SIMILAR TO THE LOW COST LOW  
FARE COMPANIES OF THE NORTH HEMISPHERE?  
A CASE STUDY

*Ilan Avrichir*  
ESPM-RJ  
iavrichir@espm.br

*Maurício Emboaba*  
ESPM-RJ  
mauriciom@espm.br

**Palavras-chave:**  
Low cost low fare;  
Transporte aéreo;  
GOL.

**Key Words:**  
Low cost low fare;  
Transporte aéreo;  
GOL.

**RESUMO:** A indústria de aviação civil tem oferecido alguns dos melhores exemplos de empresas que seguem o modelo de liderança de custo, como proposto por Michael Porter (1986). Em particular, a Southwest Airlines, empresa de transporte aéreo americana que começou a operar em 1971, é apontada como sendo uma organização que criou e implementou um sistema de atividades extremamente eficaz, de acordo com as diretrizes do modelo. Mais recentemente, a Gol Transportes Aéreos tem sido freqüentemente citada como tendo adaptado este modelo com sucesso às condições brasileiras. Este artigo, através de um estudo de caso, verifica em que medida o sistema de atividades da Gol é semelhante aos das empresas de aviação de baixo custo de uma forma geral e ao da Southwest em particular e conclui que ele difere em pontos importantes. O estudo busca contribuir para o desenvolvimento do modelo baixo custo e para a discussão sobre a utilização, no Brasil, de modelos gerados em outras circunstâncias e contextos.

**RESUMEN:** La industria de aviación civil tiene ofrecido algunos de los mejores ejemplos de empresas que siguen el modelo de liderazgo de coste, como propuesto por Michael Porter (1986). En particular, la Southwest Airlines, empresa de transporte aéreo de EE.UU., que empezó a operar en 1971, es apuntada como sendo una organización que creó e implementó un sistema de actividades extremadamente eficaz, de acuerdo a las direcciones del modelo. Mas recentemente, la Gol Transportes Aéreos ha sido frecuentemente citada como teniendo adaptado este modelo con éxito a las condiciones brasileñas. Este artículo, a través de un estudio de caso, verifica en que medida el sistema de actividades d Gol es similar aquél de las empresas de aviación de bajo coste de una forma general y al de Southwest en particular y concluye que él se distingue en puntos

importantes. El estudio busca traer una contribución para el desarrollo del modelo bajo coste y para la discusión sobre la utilización, en Brasil, de modelos generados en otras circunstancias y contextos.

**ABSTRACT:** The Civil Aviation Industry has offered the best examples of firms that follow the cost leadership model, as proposed by Michael Porter (1986). In Particular, the Southwest Airlines, established in 1971, is said to be a successful case of design and implementation of an extremely efficient activity system. More recently, the GOL Air Transportations has been frequently cited as successfully adapted the low cost model to the Brazilian conditions. In this paper, a case study is conducted to verify to what extent GOL's activity system is similar to other airline firms and to the Southwest's, in particular. As a conclusion, they differ in several important aspects. This study contributes to the development of the low cost model and to the discussion about the application, in Brazil, of models designed in foreign contexts.

**Key Words:**  
low cost low fare;  
air transportations;  
GOL.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde que Michel Porter sustentou que existem três e apenas três estratégias genéricas que conduzem a desempenhos empresariais acima da média (PORTER, 1986), o tema recebeu enorme destaque na literatura administrativa. Miller e Dess (1993) revisaram os artigos publicados no *Strategic Management Journal* entre 1986 e 1990 e constataram que o trabalho de Porter foi citado em aproximadamente metade dos artigos publicados naquela revista naqueles anos. Kumar, Subramanian e Standholm (2002) referem-se às estratégias genéricas de Porter como o paradigma dominante na literatura.

As empresas de aviação que adotam a liderança de custos como estratégia competitiva, em particular a empresa de transportes aéreos americana Southwest, têm fornecido alguns dos melhores exemplos de implementação e potencial desta forma de estratégia. No mercado doméstico americano de aviação, que vem impondo pesadas perdas a quase todas as empresas que nele operam, a Southwest é a única empresa a ter lucro ano após ano desde 1973, mesmo em 2001, ano em que, em função da dramática queda de demanda que se seguiu aos atentados de 11 de setembro, as empresas do setor experimentaram perdas da ordem de 7 bilhões de dólares. Também na Europa, as low cost low fare, referência pela qual ficaram conhecidas as empresas de aviação que seguem o modelo, têm desafiado o poderio e domínio das grandes companhias, sendo a Ryanair, a EasyJet exemplos expressivos deste modelo naquele continente (BUYCK, 2000).

A forma como a Southwest se posicionou estrategicamente e se estruturou internamente, bem com sua evolução ao longo do tempo está descrita em inúmeros textos, dentre os quais destaca-se Porter (1999); Ghemawat, (2000); Brooker e Wheat (2001); Feldman (2002); Freiberg e Freiberg, (2000); Frei e Hajim (2002) e Inkpen e Degroot, (2002). O interesse que estas empresas despertam é fácil de entender. Contas simples, possíveis de serem feitas a partir de dados disponíveis no site do Departamento de Estatística de Transporte dos Estados Unidos, mostram que entre 1986 e 2001, a quantidade de passageiros transportados pela

Southwest, como porcentual da quantidade transportada pelas grandes empresas aéreas americanas, passou de 2,6% para 7,9%, um crescimento de 205%. No acumulado deste período de 15 anos, enquanto a receita da Southwest representou 4,4% do total das empresas de transporte aéreo doméstico, o resultado operacional representou 20,2%, quase cinco vezes mais. Nos 16 meses críticos após o 11 de setembro de 2001, enquanto as empresas aéreas americanas cortaram 110.000 empregos e cortaram capacidade de voo entre 10 e 25%, a Southwest contratou 6.000 pessoas, teve U\$ 551 milhões de lucro bruto e acrescentou 5,5% à quantidade de passageiros x quilômetros oferecidos (AIR TRANSPORT WORLD, 2003).

Apesar de nem todas as empresas que perseguem a estratégia low cost low fare terem obtido os mesmos resultados espetaculares da Southwest, havendo mesmo várias empresas que tentaram atuar neste modelo que faliram ou fecharam, a quantidade de sucessos é suficiente para descaracterizar a Southwest como caso único. Nos Estados Unidos, 12 empresas utilizam este modelo (BOEING, 2003). Na Europa, a irlandesa Ryanair, que começou a operar em 1985, tinha, em 2001, 45 rotas, em 11 países Gilbert e Child (2001). A Ryanair manteve em 2002, também um ano de crise para o setor, um índice de ocupação de cerca de 80% (FIGUEIREDO et al., 2003). A inglesa EasyJet, que começou em 1995, opera hoje 72 aviões de 39 aeroportos europeus. Apesar do pequeno volume que as empresas low cost ainda representam na Europa, cerca de 4% das viagens, elas crescem a uma taxa superior a 30% ao ano, comparada a menos de 10% para as empresas convencionais européias (BOEING, 2003).

No Brasil, a Gol Transportes Aéreos é o exemplo sempre citado da adoção bem sucedida da estratégia de baixo custo no setor de aviação civil. Tendo começado a operar em janeiro de 2001, alcançou uma participação de mercado de 18% em junho de 2003. O crescimento das vendas de empresa em 2002 com relação a 2001 em termos de passageiros x quilômetros transportados pagos (a unidade de medida mais aceita descrição de tamanho nesta indústria, pax.km.p. no jargão dos profissionais da área) foi de 155,6%. A lucratividade da Gol em 2002 foi de 5,75%, o custo/assento/km foi R\$ 0,12 e o aproveitamento dos assentos foi de 63,3%. Em contraposição, no mesmo ano, a indústria de aviação brasileira, no mercado doméstico, teve um crescimento da quantidade de pax.km.p de 1,8%, sua lucratividade foi negativa em 8,29%, o custo/assento/km foi de R\$ 0,17 e o aproveitamento dos assentos 57%, sempre segundo o DAC (2003).

A imprensa leiga e mesmo alguns trabalhos acadêmicos têm assumido que a Gol segue basicamente o modelo da Southwest e que o teria implantado no Brasil, com pequenas alterações (GUIMARÃES, 2002; ADRIANO, 2003; ARNT, 2002, LIMA, 2002). Esta pesquisa examina em que medida essa hipótese é correta e encontra diferenças significativas entre o sistema de atividades da Gol e da empresa americana. Discute a extensão destas diferenças e sua relação com o contexto em que as duas companhias

operam. Ao fazê-lo, contribui para o desenvolvimento do modelo de baixo custo e acrescenta um exemplo expressivo à literatura que sustenta ser necessário adaptar modelos e teorias bem sucedidos noutras circunstâncias, antes de recomendar ou investir na sua adoção.

## 2 METODOLOGIA

Em termos metodológicos, o trabalho ora apresentado é um estudo de caso descritivo. A opção pela estratégia do método do caso se justifica, entre outras razões porque:

- Investiga-se um fenômeno contemporâneo no seu contexto.
- Trata-se uma situação única, em que há muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados.
- O limite entre fenômeno e contexto não é claramente evidente
- Faz-se uso de múltiplas fontes de evidência
- Faz-se uso de desenvolvimentos teóricos anteriores para a orientação da coleta e análise de dados.

As cinco condições acima definem e justificam a adoção do estudo de caso enquanto estratégia de pesquisa. (YIN, 2001, p. 32-33).

Ainda, em consonância com as recomendações de Yin, o trabalho usa a teoria sobre liderança de custo em geral e sobre empresas aéreas que seguem o modelo low cost low fares em particular, como um gabarito com o qual comparar os resultados empíricos da investigação. Em primeiro lugar, busca, na literatura, as características essenciais do modelo de liderança de custo nas empresas de transporte aéreo. Em seguida, discute se cada uma das características essenciais identificadas na literatura para o modelo foi reproduzida na estrutura e nas práticas administrativas da Gol. Nessa análise, confronta os dados obtidos sobre as características da empresa brasileira e o modelo low cost low fare. O artigo termina relacionando as diferenças e semelhanças encontradas entre o modelo estabelecido pela Southwest e o contexto vivido pela Gol e sugerindo algumas implicações para a administração de empresas líderes de custo, para o desenvolvimento do modelo baixo custo e para a utilização de modelos originados em outras realidades no contexto brasileiro.

A coleta de informações foi bastante facilitada pelo fato de um dos autores ser integrante do corpo diretivo da Gol e envolvido com a organização desde o início da sua existência. Este fator facilitador, no entanto, não é sem problemas do ponto de vista da confiabilidade da pesquisa.

A realização de investigação, quando um dos autores tem forte envolvimento com a organização, à semelhança do que ocorre com a utilização de observação-participante, pode levar à defesa de pontos de vista tendenciosos, do interesse dos membros da organização estudada. O autor pode "às vezes, ter de assumir posições ou advogar funções contrárias aos

interesses das boas práticas científicas" (YIN, 2001, p. 118). Os autores procuraram lidar com este risco buscando obter evidências diversas para os pontos sendo sustentados e pela discussão, entre eles, da validade das evidências e das conclusões. Dado às crescentes dificuldades de acesso a informações críticas de empresas comerciais, a associação entre pesquisadores e membros das organizações é uma forma recomendada por autores consagrados de se conseguir este acesso. Acredita-se que aqui, como no uso da observação participante, a oportunidade criada tenha compensado os riscos incorridos. Afinal, como também sustenta Yin na sua discussão sobre os problemas de acurácia criados pelo uso de diferentes técnicas de coleta de dados "a observação participante fornece certas oportunidades incomuns para a coleta de dados em um estudo de caso" (BARNEY, 2003 p. 116).

Para a coleta de evidências, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com dois funcionários da área de planejamento de rotas, um do controle de tráfego e um do controle de manutenção. Os autores tiveram acesso ainda a relatórios de circulação restrita, em particular alguns feitos pela Boeing para seus clientes e que comparam a eficiência de empresas de aviação que operam no modelo low cost low fare. Consultaram artigos da imprensa especializada em aviação e relatórios do DAC disponíveis on-line e na sede deste.

### 3 O MODELO LOW COST LOW FARE

A pesquisa bibliográfica revelou dois artigos que decompunham o modelo low cost low fare em categorias analíticas detalhadas o suficiente para serem operacionalizáveis: O primeiro, escrito por Gilbert e Child (2001) e o segundo por Porter (1999). As categorias e as posições que definem uma empresa como low cost low fare, para Gibert e Child são:

**a. Vãos ponto a ponto.** As empresas low cost low fare não fazem conexões, apenas vôos ponto a ponto. Na Southwest e na maioria das outras empresas que seguem o modelo, se o passageiro quiser voar entre duas cidades não servidas por voo direto pela empresa, ele terá que comprar duas viagens, pegar sua bagagem na esteira e despachá-la ele mesmo. A responsabilidade por eventuais perdas de conexões é totalmente dele. Mesmo se o motivo de perder o segundo voo for um atraso da companhia aérea, esta não assume nenhuma responsabilidade por isto e não o reembolsa do valor pago e perdido. Nas empresas aéreas convencionais, não low cost low fare prevalece o modelo conhecido como hub and spoke, centro e raio. As empresas concentram passageiros em aeroportos centrais, usando aviões menores, (os raios) e daí os transportam para seus destinos finais ou para outros aeroportos centrais (centros) de onde serão então transportados para seus destinos finais.

**b. Aeroportos regionais ou secundários.** As empresas aéreas líderes em custo evitam o uso dos grandes aeroportos, que ficam em geral no centro ou próximos do centro das grandes cidades. Com isto, elas conseguem pagar taxas de uso de aeroportos mais baratas e evitar os atrasos decorrentes do congestionamento destes. Uma das descobertas

importantes das empresas que adotam este modelo foi que o passageiro está disposto a arcar com os inconvenientes decorrentes de usar aeroportos fora do centro, desde que a tarifa paga seja mais econômica. No seu estado de origem, a Southwest foi a única empresa a operar, durante muito tempo, a partir do aeroporto Hobby, em Houston e defendeu na justiça o seu direito de manter suas operações no aeroporto Love Field, em Dallas, quando da construção do aeroporto regional de Forth Worth (FREIBERG E FREIBERG, 2000). Na Europa, a Ryanair opera na Bélgica a partir Charleroi-Brussels, 55 km. ao sul de Bruxelas, na Alemanha de Hahn, 90 quilômetros à oeste de Frankfurt, e na Dinamarca, de Skavsta, 80 km. ao sul de Estocolmo. A EasyJet concentra suas operações no aeroporto de Luton, e a Go em Stansted, ambas evitando os maiores, mais movimentados e mais caros Gatwick e Heathrow, de Londres.

**c. Reserva feita diretamente.** Um outro ponto central no modelo baixo custo é o não uso dos sistemas de reservas computadorizados, os GDSs, como são conhecidos a partir das iniciais em inglês de global distribution systems. Patrocinados pelas três grandes companhias aérea americanas, American, Delta e United, estes sistemas têm um custo por passageiro embarcado nos Estados Unidos entre 1 e 6 dólares (KIMES e YOUNG, 1997, p. 3).

No Brasil, como a quantidade de viagens é menor e conseqüentemente o poder de barganha das empresas aéreas vis a vis os operadores dos GDSs é menor, é provável que este custo seja até maior. Notar que uma viagem de ida e volta a um destino implica em usar o sistema duas vezes. Para diminuir este custo, as empresas de baixo custo incentivam pesadamente a compra direta, seja por Internet, centrais de reservas ou máquinas de venda nos aeroportos. Uma das formas pelas quais elas fazem isto é tornando certos descontos apenas na venda através de Internet.

**d. Gerenciamento agressivo da receita por assento.** As empresas de baixo custo valem-se agressivamente de descontos, para estimular a venda de passagens em horários e trechos que lhes convém e gerenciam atentamente o valor nos preços próximo às datas de embarque, aumentando-os quando isto não compromete a ocupação do avião, o que lhes rende preciosos pontos percentuais de incremento de receitas. Nas empresas convencionais este gerenciamento existe, mas é menos agressivo.

**e. Check-in sem bilhete.** Nas empresas de baixo custo, quando o passageiro executa a compra, tudo que recebe é uma senha, suficiente para localizar seu registro no sistema de informação da companhia. O bilhete, cartão plástico reutilizável ou um simples papel impresso, é emitido quando do check-in, muitas vezes no balcão de embarque. Desaparece todo o trabalho dos "dedos vermelhos", epíteto pelo qual são conhecidos os funcionários das companhias tradicionais, que manipulam os bilhetes, pelo fato das vias destes serem com freqüência carbonadas nesta cor, que tingem os dedos dos que a manipulam. A reunião e manipulação na retaguarda destas vias consomem, para algumas empresas nacionais, até 10 pessoas por avião, segundo um dos nossos entrevistados. A emissão dos relatórios, com base nestas informações, pode levar 90 dias.

**f. Frota Padronizada.** As empresas convencionais utilizam diversos tipos e modelos de aeronaves. Numa época, a American utilizou simultaneamente 16 modelos. A lógica para esta diversidade é a busca do avião mais eficiente para cada trajeto e horário. Uma

das regras heurísticas adotadas pelas empresas aéreas, e que leva ao uso de muitos modelos, é a de que a ocupação dos aviões deve ficar entre 60 e 80% da capacidade. Abaixo de 60%, o avião estaria "andando vazio" e gerando prejuízo. Acima de 80% estaria muito cheio e provavelmente a companhia estaria perdendo muitos passageiros para as concorrentes. As empresas de baixo custo apostam em outra lógica. A de que cada avião funciona como uma linha de produção independente e incompatível com as demais: requer estoque de peças de reposição próprio, os mecânicos são especializados num tipo de avião, os pilotos são certificados em um tipo de aeronave, etc. Os custos e a complexidade envolvidos são altos. Como este tipo de companhia tem alta frequência de vôos nas linhas que opera, para elas é mais conveniente resolver o problema de sub ou superocupação alterando a frequência dos vôos.

**g. Cabine configurada em uma única classe.** De forma compatível com sua opção pelos passageiros que buscam preço e conveniência e estão dispostos a sacrificar serviço e status, as empresas de aviação de baixo custo eliminam a primeira classe e a classe executiva, um movimento que as companhias convencionais têm grande dificuldade de seguir (David, 2003).

**h. Não oferecimento de refeições a bordo.** Provavelmente o aspecto mais visível e emblemático do modelo, a eliminação das refeições a bordo permite às empresas de low cost low fare muito mais do que a redução do custo das bandejas: a limpeza do avião torna-se mais rápida e o processo de reabastecimento mais simples, o que também contribui para que o avião permaneça menos tempo no solo e mais no ar, outro ponto central do modelo.

**i. Minimização do pessoal de cabine.** Resulta da simplificação dos serviços oferecidos, do projeto cuidadoso de procedimentos e da adoção de práticas de administração de recursos humanos que são inovadoras. As empresas que adotam o modelo têm conseguido um nível de identificação e motivação muito alto do seu pessoal, o que lhe possibilita negociar contratos de trabalho que permitem a flexibilização das operações. As comissárias de bordo executam parte das funções de limpeza, os pilotos, às vezes, ajudam na carga e descarga de bagagem etc.

**j. Tempos curtos de paradas.** Como uma parte importante dos custos das empresas de aviação, notadamente a depreciação e o leasing dos aviões, são custos fixos, uma grande preocupação é fazer os aviões voar o maior número de horas possível. As simplificações introduzidas pela forte redução dos serviços de bordo, não realização de conexões automáticas, etc., contribuem bastante para isto, mas as empresas vão além. Na Southwest, por exemplo, os limites à bagagem de mão são rigorosamente observados, o que diminui sensivelmente o tempo que os passageiros levam para colocar seus pertences nos compartimentos reservados para este fim. Os assentos não são previamente alocados, o que permite que o passageiro sente-se no primeiro lugar disponível e o estimula a chegar cedo ao portão de embarque. A Southwest teve, durante anos, um tempo médio em solo de 20 minutos, cerca de metade do prevalente no setor à época. Quando a United Airlines resolveu lançar o Shuttle by United, uma empresa no modelo das líderes de custo para enfrentar a Southwest, mobilizou 22 equipes multifuncionais internas durante meses, para fazer a reengenharia dos seus procedimentos de embarque e desembarque, e mesmo assim os resultados não foram satisfatórios. (KIMES e YUONG, 1997).

**k. Alta utilização dos aviões.** O baixo tempo entre pousos e decolagens resulta em mais tempo no ar. No caso da Southwest, o tempo estimado de uso de seus aviões é de 11 horas diárias, em contraposição aos 9 da concorrência. As empresas também conseguem índices de ocupação médios significativamente maiores que os das empresas convencionais.

**l. Terceirização extensiva.** Finalmente, na relação de características que diferenciam as empresas de aviação de baixo custo das demais, segundo Gilbert e Child (2001), está o item terceirização. As empresas que adotam o modelo terceirizam não só as atividades habituais como limpeza e segurança, mas também a manutenção, call-centers, administração de recursos humanos, atividades de gestão da informática etc.

O segundo artigo que apresenta uma descrição suficientemente detalhada do modelo low cost low fare para permitir a sua verificação é o de Porter (1999). Para ele, os itens que definem o modelo são:

Tabela 1. Características do modelo low cost low fare da Southwest

|   |   |
|---|---|
| a. serviços limitados aos passageiros               | b. sem refeições  |
| c. sem transferência de bagagens                    | d. sem marcação de assentos   |
| e. sem conexões com outras linhas aéreas            | f. saídas frequentes e confiáveis   |
| g. quinze minutos de parada de aeronave no terminal | h. equipes enxutas e muito produtivas em terra e nos terminais                |
| i. empregados com alta remuneração                  | j. contratos trabalhistas flexíveis   |
| k. elevada participação acionária dos empregados    | l. máquinas de recebimento automático de tíquetes                             |
| m. alta utilização das aeronaves                    | n. preços de tíquetes muito baixos  |
| o. frota padronizada de aeronaves 737               | p. rotas curtas e ponto a ponto entre cidades médias e aeroportos secundários |
| q. "Southwest a linha aérea de tarifas baixas"      |   |

Fonte: Porter (1999)

#### 4 UM BREVE HISTÓRICO DO SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DA GOL

A Gol transporte Aéreo tem a maior parte das suas ações na mão de um grande grupo, tradicional no setor de transporte rodoviário, o Grupo Áurea. O grupo tinha, quando da fundação da Gol, um faturamento de cerca de 1 bilhão de reais por ano e operava cerca de 6.000 ônibus. Esta origem e controle têm importantes implicações empresariais, não só porque implica em possibilidades de financiamento não disponíveis para as outras empresas do setor aéreo, como pelo fato de ter influenciado fortemente a cultura da Gol (BINDER, 2003).

Quando começou a operar em janeiro de 2001, a Gol dispunha de 6 aviões Boeing 737-700, interligando as capitais de sete estados do Brasil: São Paulo, Rio, Brasília, Belo Horizonte, Salvador, Florianópolis e Porto Alegre. Oferecia 52 vôos diários. Em outubro de 2003, cerca de 3 anos depois, com 26 aviões, voava entre 27 cidades, predominantemente das regiões Sul e Sudeste e oferecia 230 vôos diários.

A Gol surge no cenário brasileiro num período em que as suas concorrentes encontram enormes dificuldades de serem lucrativas e mesmo sobreviver. A Transbrasil deixou de operar em dezembro de 2000, quando a Shell cortou o fornecimento de combustível à companhia, por falta de pagamento. A Tam, Varig e Vasp todas tiveram margem operacional negativa em 2001. As concorrentes da Gol têm altos índices de endividamento e no caso da Varig, patrimônio líquido negativo. A discussão sobre a necessidade destas empresas se fundirem e serem capitalizadas tem sido constante e aparecido continuamente na imprensa. O ceticismo sobre a possibilidade de estas empresas sobreviverem independentes é grande (ADRIANO, 2003).

O número de passageiros transportados pela Gol passou de 2,2 milhões, em 2001, para 4,8 milhões em 2002 e 7,2 milhões em 2003. O market-share foi de 8,5%, 17,7% e 20,0% respectivamente. O número de funcionários chegou a 2.350 e o de aviões a 22 em novembro de 2003. O faturamento da empresa foi de R\$ 290,9 milhões em 2002, R\$ 714 em 2002 e deve ter sido próximo a R\$ 1,3 bilhões em 2003. O lucro líquido foi de R\$ 3,98 milhões em 2002.

Ao longo dos 3 anos em que operou, o custo por assento/km da Gol foi em torno de 70% do índice médio dos seus concorrentes. No primeiro trimestre de 2001 o seu custo assento/km foi R\$ 0,11 e o médio da concorrência foi R\$ 0,14. No último trimestre de 2001, em função da alta do dólar, moeda que indexa a maioria dos insumos, este custo passou, para a Gol, para R\$ 0,13 e o da concorrência subiu para R\$ 0,19. No final de 2002, em função da ainda mais forte desvalorização do real, o custo do assento/km da Gol, e da média dos concorrentes foi de R\$ 0,15 e R\$ 0,22 respectivamente (DAC, 2002). Com relação ao preço das suas passagens, o yield (receita por passageiro/quilômetro transportado), tem sido 20 a 30% da média da indústria, o que sugere que seus preços são mais baratos que os da concorrência nesta proporção.

A influência da origem na cultura da Gol é descrita em vários dos artigos e é notória no layout e artefatos visíveis na sede da empresa. Os artigos destacam a austeridade do líder e fundador, Constantino de Oliveira, que dispensa motorista, ocupa um escritório "minimalista" e dirigia seu próprio Volkswagen Golf para o trabalho (Smith 2002). Na sede da Gol, os únicos funcionários a terem sala fechada são os quatro vice-presidentes e o presidente. Todos os demais têm uma estação de trabalho padronizada e utilizam os mesmos tipos de móveis que são usados em todo o grupo Áurea. Apenas os 4 vice-presidentes dispõem de secretária, isto apesar de nas

congêneres ser generalizado à concessão delas para Diretores e gerentes. Este impacto da origem na cultura, que aparece na orientação para a austeridade e é comum nas low cost, traz conseqüências que podem ser difíceis de compatibilizar com uma orientação para autonomia e espírito de iniciativa. Em função da existência de um programa de gestão de qualidade no grupo, por exemplo, os funcionários da Gol estão sujeitos a terem suas gavetas inspecionadas por terceiros, semanalmente, para verificar se estão conformes com padrões de arrumação e organização. Embora o clima seja de informalidade e camaradagem, pode-se imaginar que restrições deste tipo possam criar obstáculos ao desenvolvimento de uma cultura que favoreça o envolvimento e identificação com a empresa.

## 5 VERIFICAÇÃO DA ADESÃO DA GOL AO MODELO LOW COST LOW FARE

Inicialmente, faz-se a comparação com o modelo esboçado por Gilbert e Child. Na seqüência faz-se o mesmo com o de Porter. A itemização de Gilbert e Child foi descrita na seção 3. A de Porter na Tabela 1.

### 5.1 COMPARAÇÃO ENTRE A CADEIA DE ATIVIDADES DA GOL E MODELO LOW COST LOW FARE COMO DESCRITO POR GILBERT E CHILD

a. **Vôos ponto a ponto.** Enquanto não fazer conexões é uma das características mais difundidas e seguidas nas empresas de baixo custo do setor de aviação, "vôo stand-alone não se cria na Gol". As razões para isto são relativamente fáceis de entender e estão ligadas à densidade e geração de tráfego aéreo nos Estados Unidos, Europa e Brasil. Enquanto o tráfego aéreo anual nos Estados Unidos e Canadá é da ordem de 800 milhões de passageiros-quilômetros/ano e na Europa é de cerca de 450 milhões, na América Latina toda, inclusive México e América Central, não alcança 100 milhões de passageiros-quilômetros/ano. Uma das conseqüências deste baixo volume é que, nas empresas aéreas nacionais, o número de passageiros com um mesmo destino por decolagem é baixo. Para alcançar índices de ocupação razoáveis, com aviões que tem 130 a 150 assentos, as empresas precisam de escalas e conexões para juntar tráfego. Na Gol, o passageiro despacha sua bagagem da origem para o destino final e a companhia segura, dentro de determinados limites, seus vôos na tentativa de preservar as conexões de seus passageiros. No Brasil, o direito ao reembolso da tarifa paga é garantido pelo Código do Consumidor e pela legislação específica do setor aéreo, mesmo que o motivo do não comparecimento do passageiro ao embarque não seja de responsabilidade da empresa.

Além das implicações para os custos decorrentes diretamente da prestação dos serviços envolvidos em conexões, esta característica tem importantes implicações operacionais. Enquanto a Southwest e as empresas de baixo custo de uma forma geral programam seus vôos sem considerar as conveniências de conexões dos passageiros, na Gol este

fator é uma importante preocupação, quando da elaboração da programação. Tanto de manhã como à tarde, a empresa faz com que cerca de 30% dos seus aviões passem por Congonhas na hora de pico, para maximizar as possibilidades de conexões. Grande parte das implicações negativas desta contingência, no entanto, são neutralizadas ou minimizadas por características do contexto brasileiro. Como os passageiros da Gol estão de uma forma geral dispostos a aceitar horários menos convenientes de decolagem e pouso, a necessidade de fazer convergir 6 ou 7 aviões para Congonhas entre 8 e 9 horas da manhã não diminui o número de horas que um avião desta companhia pode voar. O fato da empresa fazer convergir uma porcentagem expressiva dos seus vôos em certos aeroportos, num curto intervalo de tempo, também cria dificuldades para a utilização ótima do seu pessoal de solo, um problema bem menos grave no Brasil do que em países onde o custo de mão de obra é significativamente maior. Portanto, concluímos que a Gol não adere a este item do modelo.

**b. Aeroportos regionais ou secundários.** No Brasil, a Gol não aderiu a este "mandamento" das empresas líderes de custo pela simples razão de que praticamente inexistem aeroportos secundários no nosso país. Só três cidades têm mais de um aeroporto com condições de operar aviões do porte de um Boeing 737 entre nós: São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Em Belo Horizonte, Confins fica a 40 quilômetros da cidade, uma distância em princípio compatível, mas as condições de acesso e o sistema de transporte são muito ruins, o que encarece e aumenta o tempo necessário para o passageiro se deslocar até lá de uma forma que torna inviável o seu uso em viagens curtas. Em São Paulo, mais ou menos a mesma coisa acontece com relação à Guarulhos, com a diferença que o custo e tempo aumentam não por causa da estrada, mas do trânsito. No Rio, a Gol, como as demais, faz uso do Galeão, mas isto com certeza não é suficiente para caracterizá-la como uma empresa aérea que opera em aeroportos secundários. Portanto, neste item, também a Gol não adere ao modelo.

**c. Reservas feitas diretamente.** Neste quesito, também a Gol não satisfaz o quesito descrito por Gilbert e Child. Cerca de dois terços das suas vendas são feitas por agentes de viagem. Embora os administradores da empresa esperem que este fato mude no futuro, as compras em máquinas e pela Internet ainda representam uma porcentagem pequena das passagens aéreas no Brasil, o que faz com que a Gol não possa prescindir dos agentes, como fazem suas congêneres americanas e européias. A Gol tem um custo de comercialização bem mais baixo que a Varig, a TAM e outras, mas ela consegue isto basicamente evitando o uso dos GDS das grandes empresas. Ela utiliza um mais barato conhecido como Open Sky. Com isto, e pelo fato de não fazer reserva, apenas venda de passagens, que são cobradas pelas empresas de GDS, ela consegue um custo de comercialização bem menor que as empresas de aviação convencionais. Analisando-se mais uma vez os dados sobre resultados financeiros publicados pelo DAC para 2002, percebe-se que as despesas comerciais com passageiros foram de 13% sobre receitas para a Gol e 18% para a média da indústria, mas a maneira dela conseguir este resultado é bem diferente que o descrito por Gilbert e Child.

**d. Gerenciamento agressivo da receita por assento.** Neste ponto, a Gol não se diferencia das suas congêneres européias e norte-americanas. Ela dispõe de softwares e

pessoal treinado para acompanhar continuamente, em tempo real, a evolução das vendas de cada voo e pratica políticas mais agressivas que suas congêneres nacionais neste sentido.

**e. Check-in sem bilhete.** A Gol, neste ponto, trabalha de acordo com o modelo, tendo optado pelo bilhete em papel emitido quando do check-in.

**f. Frota Padronizada.** Neste ponto, de novo, a Gol está de acordo com o modelo e todos seus aviões são Boeings 737.

**g. Cabine configurada em uma única classe.** Todos os aviões da Gol tem a cabine configurada em uma única classe.

**h. Não oferecimento de refeições a bordo.** Neste ponto, a Gol também adere, sendo a alimentação distribuída por ela aos seus passageiros restrita basicamente a lanches muito simplificados.

**i. Minimização do pessoal de cabine.** Parece não haver dúvidas de que a Gol tem um número bem menor de funcionários por avião - 90 contra 120 da média do setor no Brasil e o número de comissários de bordo é o mínimo exigido pela regulamentação do DAC (GUIMARÃES 2002). Porém, também é claro que ela não adota práticas de administração de recursos humanos tão sofisticadas como das suas congêneres. Ela adota um esquema de premiação por desempenho e participação nos lucros agressiva, mas a distribuição de ações, a negociação de contratos especiais com sindicatos, o incentivo à participação e à comunicação horizontal e por sobre a hierarquia é muito menor na GOL do que na congêneres. As razões para isto são claras: o contexto que envolve as relações trabalhistas é muito diferente no Brasil. O custo de um piloto para a Gol é menos da metade e as restrições legais e culturais no relacionamento com os funcionários são bem menores. Por esta razão, opta-se por considerar que a GOL adere apenas parcialmente ao modelo neste item.

**j. Tempos curtos de paradas.** Neste ponto, a Gol adere totalmente ao modelo. Os tempos no solo dos seus aviões também são da ordem de 20 minutos, 10 minutos a menos do que a média dos competidores (SMITH, 2002).

**k. Alta utilização dos aviões** Os aviões da Gol, assim como os das melhores empresas low cost low fare também permanecem no ar cerca de 11 horas por dia, o que supera em pelo menos duas horas o tempo conseguido por suas concorrentes. Com relação à ocupação, a Gol conseguiu um aproveitamento médio de 60,2% em 2001 e 63,3% em 2002, contra 54,5% e 54,8% da Tam e 61,4% e 54,6% da Vasp, para os mesmos anos (DAC, 2002). Neste item, a aderência ao modelo é total.

**l. Terceirização extensiva.** A Gol faz uso da terceirização, mas de forma menos intensiva do que a maioria das suas congêneres. Como disse um entrevistado "não somos talibãs com relação a terceirização. Terceirizamos a central de vendas, porque sua criação iria requerer um investimento grande de capital e um aumento também grande das áreas de suporte, principalmente RH, o que não nos interessava. A manutenção hoje é terceirizada, mas temos planos de construir um angar em Campinas para internalizar aquilo que não for muito especializado"<sup>1</sup>. Portanto, neste ponto, considera-se que a Gol adere apenas parcialmente ao modelo.

Resumido a análise feita até aqui, ela encontrou que, de acordo com a caracterização do modelo low cost low fare feita por Gilbert e Child, a Gol funciona de acordo com o modelo em 7 itens, de forma diferente do modelo em 3 e de forma parcialmente diferente em 2. A Tabela 2 busca resumir tanto a itemização dos autores, que orientou a análise até aqui, como a comparação entre o modelo, como preconizado pelos autores, com o modo de funcionamento da GOL. A primeira coluna relaciona os itens identificados pelos autores. A segunda sintetiza em poucas palavras como operam as empresas de aviação convencionas, de forma a destacar a diferenças entre estas e as low cost. A terceira coluna caracteriza o modo de operação da GOL, de forma também a destacar se este modo coincide ou se diferencia das low cost. A tabela também destaca com um fundo cinza escuro os três itens em que a Gol não opera de acordo com o modelo e com um fundo cinza claro os dois em que opera, parcialmente em desacordo com o modelo.

Tabela 2. Itens do modelo low cost low fare, características das empresas convencionais e da GOL

| Item do modelo <i>low-cost low fare</i>   | Como funcionam as empresas de aviação convencionais   | Como funciona a GOL   |
|---|---|---|
| Vôos ponto -a-ponto   | Hub and spoke   | 30% dos passageiros fazem escala ou conexões                      |
| Aeroportos usados são regionais ou secundários  | Uso dos principais aeroportos do país ou do estado  | Uso dos únicos aeroportos disponíveis, que são os principais      |
| Reservas feitas diretamente, com ênfase na Internet   | Reservas feitas principalmente por agentes de viagens   | Venda direta incentivada, mas agentes representam 2/3 do total    |
| Gerenciamento agressivo das receitas por assento através da oferta de preços diferenciados por antecedência na compra e nível de ocupação | Gerenciamento de receita pela oferta de classes fixas de preço. As classes vão lotando em função das reservas | Gerenciamento agressivo das receitas por assento, conforme modelo |
| Chek-in sem bilhete ou bilhete eletrônico   | Bilhetes emitidos para cada reserva   | Bilhete eletrônico  |
| Frota padronizada   | Grade frota de aviões de diferentes tamanhos  | Um único tipo de avião  |
| Cabine configurada em uma única classe  | Cabine dividida em duas ou três classes   | Cabine configurada em uma única classe                            |
| Não oferecimento de refeições a bordo   | Refeições e drinks a bordo  | Não oferecimento de refeições a bordo                             |
| Minimização de tripulação de cabine e gestão inovadora de RH  | Pessoal de cabine numeroso  | Minimização de tripulação de cabine, menos inovações em ARH       |
| Tempo curtos de parada nos aeroportos entre vôos  | Tempos longos de parada   | Tempo curtos de parada nos aeroportos entre vôos                  |
| Alta utilização dos aviões  | Menor utilização dos aviões   | Alta utilização dos aviões  |
| Operam apenas atividades essenciais. Terceirizam a maior parte das operações  | Menor uso de terceirização  | Uso moderado de terceirização                                     |

Fonte: Gilbert, Child (2001)

## 5.2 COMPARAÇÃO ENTRE A CADEIA DE ATIVIDADES DA GOL E O DA DA SOUTHWEST, CONFORME DESCRITO POR PORTER

A análise acima fez a comparação entre as características da Gol e uma itemização das atividades das empresas aéreas de baixo custo seguindo a

classificação elaborada por Gilbert e Child (2001). Abaixo, faz-se, ainda que de forma bem resumida, a mesma comparação usando como referência o quadro estabelecido por Porter (1999) e descrito, também de forma resumida na seção 3 acima. Conforme já assinalado, Porter se referiu com algum detalhe ao sistema de atividades da Southwest em pelo menos duas ocasiões (PORTER, 1986, 1999). Usando basicamente os dados e argumentos acima conclui-se que 10 das atividades identificadas por Porter são parte também do sistema de atividades da Gol, enquanto 7 não o são.

São parte do sistema de atividades da Gol:

- a. serviços limitados aos passageiros
- b. sem refeições,
- e. sem conexões com outras linhas aéreas
- f. saídas freqüentes e confiáveis
- g. quinze minutos de parada de aeronave no terminal
- h. equipes enxutas e muito produtivas em terra e nos terminais
- m. alta utilização das aeronaves
- n. preços de tíquetes muito baixos,
- o. frota padronizada de aeronaves 737
- q. "Southwest a empresa de tarifas baixas".

Não são parte do sistema de atividades da Gol sete das atividades do modelo da Southwest conforme diagramado por Porter:

- c. sem transferência de bagagens
- d. sem marcação de assentos
- i-. empregados com alta remuneração
- j. contratos trabalhistas flexíveis
- k. elevada participação acionária dos empregados
- l. máquinas de recebimento automático de tíquetes
- p. rotas curtas e ponto a ponto entre cidades médias e aeroportos secundários

## 6 RESUMO, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O estudo compara o sistema de atividades da Gol Transporte Aéreos com o das empresas que operam segundo o modelo low cost low fare e encontra que, apesar dela manter a preocupação com custos baixos e tarifas reduzidas, partes importantes do modelo estão ausentes na empresa brasileira. Estas faltas estão relacionadas com diferenças na infra-estrutura aeroportuária disponível, com aspectos culturais e legais da relação cliente-prestadora do serviço e prestadora do serviço-funcionário, baixa utilização do transporte aéreo pela população brasileira, entre outros motivos. Foram

usados "protocolos" para fazer a avaliação do nível de semelhança e diferença e nos dois encontra-se que cerca de 1/3 das características do modelo baixo custo não se verificam na Gol. No processo, foi feita uma descrição abrangente do sistema de atividades da Gol e de como ele diverge ou se aproxima das suas congêneres internacionais.

A validade das conclusões pode ser criticada pelo fato de um dos autores do estudo ser membro da diretoria da empresa e porque a decisão, de se a GOL se comporta ou não de acordo com cada um dos itens do modelo, foi tomada pelos autores e comporta um nível significativo de subjetividade.

A metodologia adotada também não favoreceu que se indagasse o que a Gol faz que outras empresas que adotam o modelo não fazem. Na questão das conexões, por exemplo, como a empresa consegue viabilizar um alto número delas sem comprometer o nível de utilização dos aviões? Como a Gol compatibiliza os atrasos gerados pelos aeroportos lotados com um programa de voo com folgas mínimas, já que ele é estabelecido para maximizar o tempo de voo? Estas e outras questões não foram examinadas e com certeza enriqueceriam o entendimento sobre as adaptações do modelo às condições brasileiras. Também discutiu-se de forma superficial as diferenças e semelhanças entre a cultura da Gol e da Southwest, uma característica muito valorizada do modelo desta empresa.

A constatação de que partes importantes do modelo estão ausentes no sistema de atividades da Gol, coloca, no entanto, questões interessantes, mesmo considerando as limitações do estudo. Haveria ameaças a vantagem competitiva da Gol, na medida em que ela não implementa todo o sistema low cost low fare? Teria a Gol desenvolvido um outro todo, válido para as condições em que ela opera? Ou seria possível a manutenção da vantagem competitiva a partir de partes da implementação de partes de um modelo bem sucedido? Estas perguntas assumem maior relevância se considerarmos de Michael Porter, um autor cuja importância no campo da estratégia não precisa ser enfatizada, tem repetido várias vezes que " [...] o todo é mais importante do que qualquer parte individual. A vantagem competitiva emana da totalidade do sistema de atividades (PORTER, 1996, p. 71, grifo do autor). Ele também atribui o fracasso de várias empresas do setor de transporte aéreo e de outros setores ao fato de não terem implementado o sistema de atividades como um todo. A discussão destas questões, que contribuiriam ainda mais para o entendimento do modelo low cost e as dificuldades de sua implementação no Brasil, poderá ser feita a partir do aprofundamento do estudo da Gol e pela análise do sistema de atividade de outras empresas que adotam o modelo de liderança de custo.

---

## REFERÊNCIAS

- ADRIANO, A. De ônibus a avião. In: **Primeira leitura** - política, economia, pensamento, São Paulo, v. 2, n.15, p. 82-87, maio 2003.
- AIR TRANSPORT WORLD. **Southwest Airlines**: Airline of the year. v. 40, n. 2, p. 27, 2003.

- ARNT, R. O nascimento de uma empresa. **Exame**, v. 35, n. 3, p. 70-74, 2001.
- BARNEY, J. A. Palestra. In: **2ª International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management**. São Paulo: EAESP-FVG, 2003.
- BINDER, M. Discussão da cadeia de valor e estratégias genéricas de Michael Porter a partir do caso Gol Transportes Aéreos. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27º**, Atibaia, Anais... Atibaia: ANPAD, 2003.
- BOEING. **Airline planning seminar**. Seattle Washington, 2003.
- BUYCK, C. Emulating Southwest. **Air Transport World**. v. 37, n. 9, p. 43-46, 2000.
- BROOKER, K.; WHEAT, A. The chairman of the board looks back. **Fortune**. v. 143, n. 11, p. 74-82, 2001.
- DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL - DAC. **Anuário do Transporte Aéreo**. v. 2 - Dados Econômicos, 2002. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br/dados/dados.asp>>. Acesso em: 21 jan. 2004.
- DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL - DAC. **Relatório semestral de transporte aéreo**, primeiro semestre de 2003. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br/estatisticas/relatorios.asp>>. Acesso em: 21 jan. 2004.
- FELDMAN, J. M., The king of the hill evolves. **Air Transport World**. v. 39, n. 9, p. 36-40, 2002.
- FIGUEIREDO, K. et al. En busca del lean service: un estudio de casos en dos compañías aereas, una de Brasil, otra de Europa. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27º**, Atibaia, Anais... Atibaia: ANPAD, 2003.
- FREI, F. X.; HAJIM, C. **Rapid Rewards at Southwest Airlines**. Caso pedagógico. Boston: Harvard Business School Publishing, 2002
- FREIBER, K. L.; FREIBERG, J. A., **Nuts!** São Paulo: Manole, 2000.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, p.118-122: 2000.
- GILBERT, D. CHILD, D.; BENNETT, M. A qualitative study of the current practices of no-frills airlines operating in the UK. **Journal of Vacation Marketing**, v. 7, n.4, p. 301-315, 2001.
- GUIMARÃES, C. Feita para voar. **Exame**. v. 36, n. 5, p. 84-87, 2002.
- INKPEN, A.C.; DEGROOT, V. **Southwest Airlines**. Caso pedagógico. Glendale, Thunderbird University, Graduate School of International Management, 2002.
- KIMES, S. E.; YOUNG, F. S. The shuttle by United. **Interfaces**, v. 27, n. 3, p.1-13, 1997.
- KUMAR, K, S.; SUBRAMANIAN, R.; STRANDHOLM, K. Market orientation and performance: does organizational strategy matter? **Journal of Applied Business Research**. v. 18, n. 1, p. 37-50, 2002.
- LIMA, E. P. Brazil's daring wings. **Air Transport World**. v. 39, n. 5, p. 43-44, 2002.
- MILLER, A.; DESS, G.G.; Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 4, p. 553-585, 1993.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. O que estratégia. In: PORTER, M. **Competição**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- SMITH, T. In: Brazil, Gol succeeds in the no-frills path. **New York Times**, 22 Ago. 2002.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**, 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## NOTAS EXPLICATIVAS

<sup>1</sup> Informação concedida por um funcionário da GOL.