

MAURÍCIO EMBOABA MOREIRA*

memboaba@golnaweb.com.br

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DA GOL TRANSPORTES AÉREOS:
um desafio enfrentado com criatividade estratégica**

**Escola Superior de Propaganda e Marketing
INTERNEXT - Negócios Internacionais
Rua: Dr. Álvaro Alvim, 123 – Vila Mariana.
CEP: 04018-010 – São Paulo – SP**

* ESPM-SP

A INTERNACIONALIZAÇÃO DA GOL TRANSPORTES AÉREOS: um desafio enfrentado com criatividade estratégica

RESUMO

O artigo discute a internacionalização da GOL Transportes Aéreos S/A no âmbito da América do Sul, identificando as alternativas viáveis à época (2005), explorando a adequação da estratégia utilizada, em confronto com suas competências essenciais, obtendo, assim, vantagens competitivas sustentáveis, as quais explicariam o sucesso alcançado em breve intervalo de tempo. A expansão internacional da GOL realizada no período envolveu a Argentina (Buenos Aires, Córdoba e Rosário), Bolívia (Santa Cruz de la Sierra), Paraguai (Assunção) e Uruguai (Montevidéu). Seu sucesso decorreu da prevalência de vôos de ponta de linha, permitindo que seu custeio fosse feito considerando apenas seus custos variáveis. Nessas condições, foi possível à empresa praticar tarifas bastante competitivas, dirigidas a públicos muito sensíveis a preço. No seu posicionamento competitivo, foi elemento essencial sua plataforma de aeronaves 737, particularmente adequadas à alta utilização diária da frota. Elementos fundamentais na articulação estratégica foram a criatividade da empresa, o amplo domínio dos instrumentos legais existentes, assim como a sua flexibilidade, adaptando-se às várias condições ambientais reinantes.

Palavras-chave: Internacionalização. Transporte Aéreo. Empresas *Low Cost*. *Low Fares*. Estratégia Competitiva. Competências Essenciais. Flexibilidade Estratégica. Acordos Bilaterais. Acordo de Fortaleza.

ABSTRACT

This article discusses the internationalization of GOL Transportes Aéreos S/A in South America, identifies viable alternatives at the time (2005), and explores the adaptation of the strategy used, in confrontation with its essential competencies, thus obtaining sustainable competitive advantages, which can explain the success reached in a short period of time. GOL's international expansion made in the period included Argentina (Buenos Aires, Cordoba and Rosario), Bolivia (Santa Cruz de la Sierra), Paraguay (Asunción) and Uruguay (Montevideo). Its success came from the predominance of end line flights, which allow costs calculations to be based only upon variable costs. In these conditions, the company could offer very competitive fares, driven to very price sensitive consumers. In its competitive positioning, its B-737 aircraft fleet has been an essential element, particularly adjusted to the high level of daily utilization. Fundamental elements in the strategic articulation were the company creativity, the broad knowledge of the existing legal instruments, as well as its flexibility, getting adapted to several dominant environmental conditions.

Key-words: Internationalization. Air Transport. Low Cost – Low Fares Companies. Competitive Strategy. Essential Competencies. Strategic Flexibility. Bilateral Agreements. Fortaleza Agreement.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), quatro são as razões fundamentais que motivam uma empresa a se expandir internacionalmente: aumentar sua participação no mercado, aumentar o retorno sobre o investimento, realizar economias de escala ou aprendizado, explorar vantagens de localização.

A busca do mercado internacional para aumento de participação de mercado se justifica quando o mercado doméstico tem dimensões exíguas, incapazes de suportar uma escala eficiente de equipamentos de produção. Uma incursão no mercado internacional para aumentar o retorno sobre o investimento quando grandes investimentos requerem mercados globais para se viabilizar, ou quando existem frágeis barreiras à entrada de novos concorrentes, o que justificaria um rápido movimento para além fronteiras, como prevenção a novos entrantes. Já realização de economias de escala ou aprendizado ocorre quando o aumento da escala operacional dá ensejo a ganhos de escala na produção, marketing ou distribuição, ou ainda, quando se podem diluir custos sobre uma base mais ampla de vendas. Por outro lado, a expansão internacional pode oferecer vantagens de localização relativas a custos decorrentes de melhor acesso a matérias primas, menores custos de mão-de-obra, disponibilidade de energia e proximidade de clientes-chave (Hitt *et alii*, 2002). Ao longo deste texto serão examinadas quais das condições acima são aplicáveis ao caso da GOL.

Sendo a GOL uma empresa aérea *low cost, low fare* (ou, abreviadamente, *LCC - low cost carrier*), sua a expansão internacional teria de, pelo menos em tese, atender aos parâmetros básicos que definem aquele modelo de negócio. A questão é que a própria definição do que seja uma LCC está em evolução.

Em 2004, a Boeing definia as características de uma LCC como sendo: primordialmente curto ou médio curso (grifo nosso), utilizando estrutura tarifária simplificada e frotas únicas ou padronizadas (material de apoio ao simpósio Airline Planning Seminar, realizado em Seattle, em setembro de 2004). Posteriormente, em 2005, embora usando a mesma definição, a Boeing acentua suas dúvidas sobre se o curto ou médio curso é, de fato, característica das LCC's (material de apoio ao simpósio Airline Planning Seminar, realizado em Seattle, em setembro de 2005). Por outro lado, considerando a introdução dos Airbus A380, com capacidade de 760 assentos, em classe econômica única, Tim Clark, presidente da prestigiosa Emirates Airlines, argumenta que a extensão das LCC's a vôos de grande distância "é inevitável, e pode ocorrer mais cedo do que se espera" (AIRLINE BUSINESS, 2005).

Seja como for, a internacionalização de empresas aéreas de baixo custo, como alternativa de expansão, ainda não matéria de consenso na indústria, sendo que o impeditivo fundamental a cerceá-las seria que a simplificação de serviços a elas inerente seria incompatível com as exigências mínimas de conforto em etapas que não sejam de curtas ou médias distâncias.

Por outro lado, diferentemente do que ocorre na Europa Ocidental, os destinos internacionais de médio curso, a partir do Brasil, são quase que invariavelmente pouco atrativos para as empresas aéreas, seja pela baixa densidade de tráfego, seja pelo baixo preço praticado ou pelo excesso de oferta de serviços. Este “nó górdio” foi desatado pela GOL, com ações de grande criatividade estratégica, como adiante será descrito.

METODOLOGIA

Em termos metodológicos, pode-se classificar o presente estudo como sendo um estudo de caso descritivo. A opção pelo método do estudo de caso é pertinente porque:

- Investiga-se um fenômeno contemporâneo no seu contexto.
- Uma situação única é enfrentada, em que há muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados.
- O limite entre fenômeno e contexto não é claramente evidente
- Utilizam-se múltiplas fontes de evidência
- Tomam-se proveito de desenvolvimentos teóricos anteriores para a coleta e análise de dados.

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

Seguindo ainda as proposições de Yin, aplica-se a teoria sobre a expansão internacional, especialmente sobre as razões que a justificam; explicita-se com ênfase a aplicação de uma estratégia de liderança do custo total no contexto de empresas aéreas (*low cost, low fares*); demonstra-se na prática o uso exaustivo de vantagens competitivas sustentáveis; assim como se focaliza a flexibilidade estratégica enquanto competência essencial, pela inventividade na contabilização dos custos e na versatilidade na manipulação de ferramentas jurídico-legais do Direito Aeronáutico.

Admitir-se-á neste documento expansão internacional como sendo o aumento das atividades de uma empresa além das fronteiras nacionais de seu país de origem, passando a empresa a conduzir, ao menos parcialmente, negócios em um ou mais países estrangeiros. Entre estes negócios estarão sendo alinhados aqueles de maior complexidade, ou seja, a produção, a venda e a distribuição de um produto ou serviço (CERTO E PETER, 2005).

Liderança no custo total é aqui entendida como sendo a estratégia ao nível de negócios da empresa, correspondendo a um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços ao menor custo, relativamente à concorrência com características aceitáveis pelo cliente (HITT et al, 2002).

Por outro lado, vantagens competitivas sustentáveis serão admitidas como sendo superioridades de uma empresa em relação a seus concorrentes, as quais não têm natureza transitória, sendo, portanto, tendentes a prevalecer por um período duradouro.

Flexibilidade estratégica é aqui compreendida como sendo a capacidade da organização modificar rapidamente seus objetivos e os seus métodos para o seu atingimento, de forma ordenada e coerente, quando modificações ambientais assim o exigirem.

Competência essencial é assumida neste texto como sendo o conjunto de recursos e capacidades de uma empresa que, sendo raros, tendo valor para neutralizar ameaças ou explorar oportunidades, sendo insubstituíveis e dispendiosos de se imitar, são fonte de vantagem competitiva sustentável (HITT et al., 2002). As competências essenciais são, assim, as “raízes da competitividade” da organização (PRAHALAD E HAMEL, 1990).

Os passos adotados neste estudo de caso foram resgatar o histórico dos fatos relacionados com a expansão internacional da GOL Transportes Aéreos na América do Sul e identificar uma racionalidade de cada uma de suas ações neste contexto, sob a luz de um quadro teórico de administração estratégica, nos tópicos acima relacionados.

Do ponto de vista do método de coleta de informações, um método importante para a pesquisa foi a observação participante, dado que o autor é funcionário da GOL e envolvido com as questões estratégicas da empresa.

A observação participante caracteriza-se pelo envolvimento direto do pesquisador no mundo social escolhido para a pesquisa. Este envolvimento permite a ele experimentar a realidade com um membro do mundo social estudado (AVRICHIR E MOREIRA, 2004).

Embora a observação participante tenha de ser exercida com cautela para que os resultados de sua aplicação não sejam questionáveis do ponto de vista científico, ela oferece uma enorme oportunidade para a ampliação do conhecimento de humano. Assim, o

participante comumente detém um conhecimento em minúcias do caso e da indústria que se investiga, conhecimento este que levaria muito tempo para o não participante desenvolver. Além disso, o acesso aos dados se torna muito fácil pela sua familiaridade com as fontes de informações de interesse específico.

INÍCIO E DESENVOLVIMENTO DA GOL

A Gol Transportes Aereos iniciou suas operações em 16 de janeiro 2001, adotando um modelo *low cost, low fare*, numa conjuntura totalmente hostil a empresas aéreas nascentes. Assim, ambiente setorial era dominado por grandes e tradicionais empresas; havia excesso de capacidade instalada; os concorrentes internacionais sufocavam as empresas brasileiras operando no segmento internacional; os competidores eram acentuadamente diversos; a demanda crescia apenas lentamente, em decorrência das dificuldades gerais reinantes no país; os custos da indústria eram ascendentes porque grande parte deles é vinculada ao valor do dólar, em especial o querosene de aviação, e este era impulsionado pelas instabilidades políticas no Oriente Médio. E, para coroar a situação, 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.

Apesar de tudo isso, a GOL inicia uma trajetória surpreendente, atingindo 24% de participação de mercado no mercado doméstico brasileiro em dezembro de 2004, realizando um lucro antes de juros, impostos, depreciações, amortizações e aluguéis (EBITDAR) de 40%, situando-se, assim, entre as empresas aéreas mais rentáveis do mundo. Mais do que isso, a GOL chegou ao equilíbrio econômico financeiro já no segundo ano de suas operações, feito só realizado anteriormente pela Southwest, o *benchmark* do modelo *low cost, low fare*.

As estatísticas operacionais da GOL em 2004 foram muito surpreendentes, colocando-a ao lado das mais eficientes empresas aéreas do mundo. Assim, naquele ano a utilização média diária da frota foi de 13,6 horas (a segunda maior do mundo, na mesma categoria de aeronaves); o aproveitamento médio de seus vôos foi de 71% (5 pontos percentuais acima da média da indústria doméstica brasileira); o número de cidades atendidas foi trinta e seis; e 76% das vendas foram realizadas pela Internet (o canal mais econômico de vendas). Também foi em 2004 que a GOL fez a sua primeira oferta pública de ações, captando cerca de US\$ 284 milhões nas bolsas de Nova Iorque e São Paulo, recursos estes que em 2005

seriam aplicados, principalmente, na compra de cento e uma aeronaves Boeing 737/800, o maior negócio já realizado pela Boeing na América Latina.

Do ponto de vista qualitativo, as coisas se desenrolavam muito positivamente para a GOL. Naquele ano, foram introduzidas práticas de governança corporativa; as relações entre empresa e funcionários eram bastante positivas; e importantes iniciativas de apoio ao terceiro setor ganhavam fôlego.

O futuro sorria para a GOL no final de 2004. Entretanto, sua rápida expansão fazia antever um breve esgotamento do seu espaço para crescimento nos anos futuros, uma vez que um importante *driver* da demanda setorial é a taxa de crescimento do Produto Interno Bruto brasileiro e este não oferecia perspectivas alvissareiras. Esse fato tinha impacto direto no espaço para a valorização das ações da GOL, agora cotadas em bolsas de valores.

Como se sabe, a valorização das ações de uma empresa é freqüentemente responsável por ganhos para os acionistas e ganhos de caixa, superiores aos resultados operacionais de muitos anos de duro trabalho.

A valorização das ações é garantida pelos baixos riscos percebidos pelos investidores, associados a gerações de caixa permanentemente crescentes (Gitman, 2004). Assim, se o crescimento de uma empresa é limitado por alguma razão externa, a valorização das suas ações é diretamente afetada e, por conseqüência, o valor gerado para os acionistas.

Dessa maneira, um dos desafios estratégicos mais importantes para a GOL era viabilizar a sua alta taxa de crescimento futuro. Mas, como fazê-lo se, como foi visto, o mercado doméstico não oferecia perspectivas suficientemente promissoras?

ALTERNATIVAS DE CRESCIMENTO PARA A GOL

A maior oportunidade de expansão que se afigurava para a GOL era a retração significativa, ou mesmo interrupção de serviços, por parte de VARIG. Naturalmente, os espaços abertos seriam disputados principalmente pelas grandes empresas remanescentes, ou seja, GOL e TAM. As frentes eram as seguintes: a) mercado doméstico, b) mercado sul-americano, c) mercado norte-americano, d) mercado europeu, e) mercado asiático.

Seguem abaixo prós e contras de cada uma das alternativas.

a) Mercado doméstico

Representava o crescimento natural, não representando risco algum porque se tratava de um mercado já disputado pela GOL. Com a saída de um concorrente de grande porte, esperava-se uma redução no nível de rivalidade entre concorrentes, com importante ganho de rentabilidade. Entretanto, apesar de representar um importante ganho no curto prazo, a expansão doméstica só faria anteciper os problemas de escassez de perspectivas de médio prazo, conforme comentado anteriormente. Seja como for, é óbvio que a GOL deveria estar preparada para tirar proveito nesse cenário, e a maneira de fazer isso seria garantir mecanismos de rápido suprimento de aeronaves, o que foi feito mediante o grande contrato com a Boeing.

No mercado doméstico inclui-se o mercado regional (ligações aéreas entre cidades de médio porte e entre estas e os pólos regionais). Sua representatividade em relação ao mercado doméstico era pequena e declinante, chegando a 1,5% em 2005. Embora correspondesse a oportunidade empresarial não desprezível, o atendimento ao mercado regional, em escala ampla, exigiria da GOL a utilização de aeronaves de pequeno porte, preferencialmente turbo hélices. Isso introduziria uma enorme despadronização dos equipamentos de vôo da GOL, contrariando um dos pilares de seu sucesso (frota de mesma família). Diante do exposto, o crescimento no mercado regional não se configurava como alternativa realística para a GOL, embora pudesse representar oportunidades para ganhos pontuais.

b) Mercado sul-americano

Também representava um natural crescimento para a GOL, uma vez que os destinos sulamericanos poderiam ser atingidos pela mesma plataforma aeronáutica da GOL, a família Boeing 737. Nessa alternativa, os riscos seriam maiores porque as tarifas do Brasil para os outros países ainda era regulada e fixada em patamares muito altos, inibindo a demanda para aqueles destinos. Ou seja, a principal vantagem competitiva da GOL – capacidade de produzir serviços simplificados a um custo muito menor - não poderia ser transferida aos preços, ficando a GOL limitada a realizar preços agressivos para passageiros estrangeiros vindo para o Brasil. Além disso, os preços praticados nos países vizinhos para o Brasil eram livres e muito baixos, e os volumes de passageiros, à exceção da ligação Buenos

Aires - São Paulo e Buenos Aires – Rio de Janeiro, eram muito modestos. As ligações Santiago - São Paulo e Santiago - Rio de Janeiro apresentavam os mesmos problemas, agregando-se o fato de nelas operar a Lan Chile, concorrente muito eficiente e com operação de passageiros significativamente auxiliada por receitas de carga. Como resultado, as linhas da América do Sul eram deficitárias para os operadores convencionais.

c) Mercado norte-americano

A atratividade desse mercado residia exclusivamente no grande volume de passageiros. Contava contra esse mercado os baixos preços praticados e por nele operarem as grandes empresas norte-americanas, para as quais, a América do Sul representava algo em torno de 2% de suas receitas. Para a GOL, não seria possível explorar esse mercado sem promover uma despadronização de sua frota de 737s, uma vez que estes não têm alcance para essas missões. Outro ponto era que o sistema de reservas usado pela GOL, desenvolvido especialmente para LCC's, não tinha funcionalidades para integração de serviços com outras empresas aéreas. Seu desenvolvimento seria caro e demorado. Somava-se a isso o fato do acordo bilateral Brasil – Estados Unidos prever capacidade de frequências superior às ofertadas na época pelas empresas brasileiras. Assim, não havia barreiras à entrada insuperáveis para novos operadores brasileiros. Do ponto de vista político, o Governo Brasileiro adotara a política de mono-designação para os mercados de longo curso. Portanto, eventual interesse da GOL esbarraria na política brasileira (embora isso não fosse, necessariamente, intransponível) para o setor porque a TAM já operava para Nova Iorque e Miami.

d) Mercado europeu

Praticamente, as mesmas dificuldades verificadas no mercado norte-americano estavam presentes no mercado europeu. Como diferenças existiam a menor competitividade das empresas européias em relação às americanas e a menor folga de capacidades não operadas pelas empresas brasileiras. Assim, eventual negligência da GOL em não reivindicar destinos para aquela região não poderia ser facilmente compensada por pleitos colocados a posteriori.

e) Mercado asiático

Rigorosamente, o único mercado asiático significativo para empresas aéreas brasileiras era o Japão até porque a China não tinha tráfego corrente detectável para o Brasil. Ainda que assim seja, a operação para o Japão requeria a alocação de pelo menos duas aeronaves intercontinentais, ativos que poderiam ser melhor alocados em outras rotas. Assim, a melhor política para este mercado era atendê-lo em parceria com outra empresa operadora, a qual levaria os passageiros com destino ao Japão a partir de um ponto intermediário (Los Angeles ou Frankfurt), cabendo à operadora brasileira levar esses passageiros até esse ponto intermediário. A essas dificuldades somavam-se as demais existentes em relação aos mercados norteamericano e europeu.

Como se depreende, restaram para a GOL os mercados abertos pela VARIG no próprio Brasil e na América do Sul. Por ser óbvio e por escapar ao objetivo deste artigo, as considerações adiante se cingirão à expansão da GOL no mercado da América do Sul.

Conforme descrito anteriormente, a expansão da GOL para os países vizinhos ao Brasil era necessária, possível de fazê-la, do ponto de vista operacional, mas extremamente desafiadora do ponto de vista mercadológico e econômico-financeiro. Era necessário um toque de criatividade estratégica.

A EXPANSÃO INTERNACIONAL DA GOL: BUENOS AIRES

No final de dezembro de 2004, a GOL iniciou operações para Buenos Aires, com dois vôos diários, partindo de São Paulo e Rio de Janeiro, inicialmente com um Boeing 737/700, configurado para classe econômica única, com 144 assentos.

O início desses serviços foi possível graças à redução da oferta da VARIG, motivada pela sua grave situação financeira. A ligação era operada sob a égide do acordo bilateral Brasil-Argentina, o qual, conforme sua última revisão, de março de 2001, previa uma oferta de 1.912.000 assentos anuais para cada um dos países.

Além da VARIG, operavam também neste mercado a TAM, Aerolineas Argentinas, Lufthansa e British Airways. No caso destas últimas, por se tratarem de empresas de terceiros países, a ligação era feita sob o regime de quinta liberdade, com restrição a cotas

anuais de assentos. Contudo, tanto Lufthansa, quanto British Airways, realização os serviços com aeronaves de grande porte (Boeing 747), com baixos custos por assento-quilômetro.

Mais do que isso, a ligação era operada como ponta de linha de vôos internacionais de longo curso, já remunerados pelos passageiros entre Brasil e Europa, e entre Argentina e Europa.

O comprometimento de ativos da GOL era grande, representando perto de 10 horas diárias de aeronave, em horários nobres, ou seja, perto de 4% da sua capacidade operacional à época.

Para fazer frente a uma demanda deprimida pela crise argentina, a qual reduzira o tráfego entre os dois países a cerca de 50% do que havia sido em anos anteriores, a GOL iniciou os serviços oferecendo tarifas de ida e de volta de Buenos Aires para São Paulo ou Rio de Janeiro de apenas US\$ 100.00. No sentido inverso, em decorrência das restrições impostas pelo Governo Brasileiro, as quais incluem a fixação de tarifas mínimas, a GOL cobrava US\$334.00 e US\$380.00, para passageiros partindo de São Paulo e Rio de Janeiro, respectivamente. No mesmo período, aproveitando o período de alta temporada, a GOL realizou serviços temporários entre Buenos Aires e Navegantes (aeroporto próximo a Florianópolis) cobrando apenas US\$60.00 para ida e volta de passageiros argentinos. Ou seja, foi um início bombástico, com os vôos lotados, sendo que três quartos das respectivas vendas eram feitas em território argentino. A GOL levaria cerca de um ano para que os serviços para a Argentina se tornassem economicamente equilibrados, o que é um feito notável no transporte aéreo de passageiros, especialmente por se tratar de um mercado com demanda reprimida.

Para aumentar a rentabilidade dos seus serviços, a GOL solicitou que a operação de um dos seus vôos passasse a ser feita com Boeing 737/800, configurado para 177 assentos, aeronave esta com um custo operacional unitário cerca de 20% mais baixo do que o Boeing 737/700. Novamente, o aumento da oferta de assentos pôde ser feita graças a uma redução da participação da VARIG. Em relação ao outro vôo, o qual exibia menor demanda, foi introduzida uma escala intermediária em Porto Alegre (segundas a sextas-feiras) e Florianópolis (sábados e domingos), o que aumentou significativamente a sua demanda.

A GOL contava ainda a seu favor a enorme conectividade de sua malha, especialmente a partir de Guarulhos e Galeão. Tanto era assim que, cerca de um terço da demanda dos serviços de e para Buenos Aires era composta por passageiros originários de outras cidades brasileiras, que não Rio de Janeiro ou São Paulo.

As bem sucedidas ações no campo tático foram feitas graças a uma vantagem competitiva estratégica representada pela alta conectividade da sua malha, pela superioridade de sua gestão, apoiada em informações *online* sobre sua receita, e sobre um sistema de custeio de suas operações, também feito de forma imediata. Em outras palavras, a empresa apresentava vantagens competitivas operacionais na gestão de suas receitas e custos, assim como na sua flexibilidade em se ajustar às condições gerais do mercado. Não há aqui, propriamente, heterodoxias em relação às melhores práticas da indústria.

A EXPANSÃO INTERNACIONAL DA GOL: BOLÍVIA

Entre outros países sul-americanos, a Bolívia tem sido um mercado onde as empresas aéreas tradicionalmente perdem dinheiro. As razões são simples: baixa demanda e baixo PIB per capita.

A Bolívia tem uma população estimada em 8,9 milhões de habitantes e um PIB per capita anual de apenas US\$1,150 em valores nominais e US\$2,700, pelo método da paridade do poder de compra (2004 World Fact Book - CIA). Ou seja, o país é pequeno e pobre, sendo que os preços de produtos cotados em dólares americanos são extremamente caros para a população local, o que pode ser denotado pela divergência de cerca de 130% entre os valores do PIB per capita anual, segundo os dois critérios acima apontados. Isto indica que a demanda do transporte aéreo é especialmente sensível a preços, o que significa uma excepcional oportunidade para LCC's.

Resta o problema da demanda física. A principal região boliviana do ponto de vista econômico é o Departamento de Santa Cruz de la Sierra, cuja capital leva o mesmo nome. Este departamento concentra 30% do Produto Interno Bruto do país e 22% da sua população.

Um serviço aéreo direto, unindo La Paz, Santa Cruz de la Sierra a São Paulo e Rio de Janeiro, como fazia anteriormente a VARIG, significava alocar uma aeronave diária àquela operação, assim como seus respectivos custos. A partir de 2005, a VARIG, cancelou a perna do voo ligando La Paz a Santa Cruz de la Sierra, fazendo com que esta última etapa do voo fosse operada em código compartilhado com a Lloyd Aereo Boliviano. Embora esta solução fosse melhor do que a anterior, gastava-se o equivalente a 2:40h e 3:50h de voo para se atingir São Paulo e Rio de Janeiro, respectivamente.

A GOL abordou o tema de forma totalmente diferente. Aproveitando o pernoite pré-existente de uma aeronave sua em Campo Grande, com todos os seus custos já pagos por 14:00h de operação realizados durante o dia, estendeu o seu voo até Santa Cruz de la Sierra, durante um período de ociosidade do equipamento. Isso significou um acréscimo de 1:35h de voo, em cada direção, à jornada normal da aeronave.

Os Boeing 737/700 da GOL têm uma manutenção “faseada”, isto é, os programas de manutenção podem ser cumpridos de forma diluída, não requerendo longos períodos concentrados de permanência em solo. Isto é uma vantagem competitiva sustentável em relação a seus concorrentes, porque a TAM adota a plataforma aeronáutica Airbus, incompatível com este tipo de utilização e a VARIG dispõe de aeronaves antigas, de geração anterior, cuja disponibilidade operacional também não é compatível com alta taxa de utilização diária realiza pela GOL. Concorrentes menos expressivos eram as bolivianas Lloyd Aereo Aerosur, ambas operando com aeronaves Boeing 727, construídas nos anos sessenta e setenta.

Por outro lado, cerca de 50% dos custos totais da GOL são fixos. Assim, o custo relevante ou marginal da operação Campo Grande – Santa Cruz de la Sierra é da ordem de 50% dos custos totais correspondentes. Como a malha da GOL foi construída de forma totalmente integrada (outra vantagem competitiva sustentável), isto é, podendo o passageiro atingir muitos pontos a partir de uma mesma origem, neste caso a empresa gasta o equivalente aos seus custos variáveis (50% dos custos totais) correspondentes a 1:35h de voo para disponibilizar aos passageiros destinos situados a distância muito maior, como São Paulo e Rio de Janeiro. Por conseguinte, com custos marginais extremamente mais baixos, a GOL pôde praticar, com rentabilidade, preços muito agressivos e dirigidos a um público muito sensível a preço, conforme anteriormente se comentou.

Além disso, embora Santa Cruz de la Sierra e Campo Grande sejam pólos regionais, até então não havia ligação entre estas cidades, ficando a GOL como operadora exclusiva neste mercado.

Se criatividade existiu no plano operacional, o mesmo ocorreu no plano legal. Dessa maneira, a GOL pleiteou o direito de operar para a Bolívia sob a égide do Acordo de Fortaleza (assinado em dezembro de 1996 e jamais aplicado até então), iniciando esses serviços em novembro de 2005, com quatro frequências semanais. Segundo esse instrumento legal, de natureza multilateral, uma empresa aérea dos países signatários pode realizar voos com tramitação burocrática facilitada, sem restrição de capacidade, desde que a ligação em

tela não envolva a ligação entre as capitais dos países signatários, nem venha sendo anteriormente operada por outra empresa sob o regime do correspondente acordo bilateral. Usando este diploma legal, a GOL levantou a única barreira à entrada que ser-lhe interposta nos mercados sul-americanos por ela almejados.

Como resultado dessas ações, em cerca de dois meses os vôos para a Bolívia atingiram seu ponto de equilíbrio, criando demanda em nova ligação e subtraindo perto de 50% da demanda pré-existente na região.

A EXPANSÃO INTERNACIONAL DA GOL: PARAGUAI

Da mesma forma que a Bolívia, o Paraguai tem representado um mercado pouco atraente para as empresas aéreas brasileiras. As razões têm sido as mesmas: baixa demanda e baixo PIB per capita.

O Paraguai tem uma população estimada em 6,3 milhões de habitantes e um PIB per capita anual de apenas US\$1,200 em valores nominais e US\$4,900, pelo método da paridade do poder de compra (2004 World Fact Book - CIA). Ou seja, o país é pequeno e pobre, sendo que, da mesma forma que na Bolívia, os preços de produtos cotados em dólares americanos são extremamente caros para a população local, o que pode ser denotado pela divergência de 308% entre os valores do PIB per capita, segundo os dois critérios acima apontados. Isto indica que a demanda do transporte aéreo é especialmente sensível a preços, o que significa uma excepcional oportunidade para LCC's.

Animada com a solução encontrada para a Bolívia, a GOL planejou o início de seus serviços para Assunção, a partir do pernoite de uma aeronave em Curitiba, aplicando os mesmos princípios operacionais. Assim, sendo a ligação entre Curitiba e Assunção realizada em 1:30h e as ligações entre Assunção e São Paulo e entre Assunção e Rio de Janeiro realizadas em 1:50h e 2:15h, respectivamente, e os custos a serem contabilizados também sendo apenas os marginais, ou seja, 50% dos custos totais, a GOL pode iniciar serviços diários entre Curitiba e Assunção, a partir de janeiro de 2006. Da mesma forma, com custos unitários baixos, a GOL iniciou sua operação praticando preços muito competitivos do lado paraguaio, sofrendo restrições regulamentares do lado brasileiro.

Neste caso, contudo, o amparo legal para a operação não foi o Acordo de Fortaleza e sim o acordo bilateral mantido entre os dois países. As razões eram que a TAM Mercosur (subsidiária paraguaia da TAM) já vinha operando a nesse mercado (condição *sine qua non* para aplicação do Acordo de Fortaleza); havia disponibilidade de capacidade no acordo bilateral, sendo que este instrumento legal permite a realização de vôos em quinta sexta liberdades (direitos relativos à permissão de transporte de passageiros entre dois países estrangeiros) para outros destinos na América do Sul. Esses direitos seriam usados mais tarde em operações futuras desde Assunção até Santa Cruz de la Sierra e até Córdoba (Argentina).

A EXPANSÃO INTERNACIONAL DA GOL: URUGUAI

Da mesma forma que a Bolívia e Paraguai, o Uruguai tem representado um mercado pouco atraente para as empresas aéreas brasileiras. As razões têm sido: baixa demanda e estagnação econômica.

O Uruguai tem uma população estimada em 3,4 milhões de habitantes e um PIB per capita anual de US\$5,200 em valores nominais e US\$10,000, pelo método da paridade do poder de compra (2004 World Fact Book - CIA). Ou seja, o país é pequeno, mas relativamente rico em relação a seus vizinhos, e da mesma forma que na Bolívia e Paraguai, os preços de produtos cotados em dólares americanos são extremamente caros para a população local, o que pode ser denotado pela divergência de 93% entre os valores do PIB per capita, segundo os dois critérios acima apontados. Isto indica que a demanda do transporte aéreo é sensível a preços, o que significa uma oportunidade para LCC's.

A oportunidade descortinada nos exemplos da Bolívia e Paraguai animou a GOL a replicar a solução encontrada, aproveitando um pernoite de uma aeronave em Porto Alegre. A lógica era a mesma dos casos anteriores: realizar um vôo de curta distância a partir de uma cidade na fronteira, já atendida pela malha doméstica, a uma cidade importante ou capital no país vizinho, contabilizando apenas os custos variáveis. Com isso, seria possível aplicar com rentabilidade tarifas bastante agressivas, desbancando a concorrência.

Havia três diferenças neste caso. Em primeiro lugar, a VARIG desfizera recentemente sua sociedade mantida com o Governo Uruguaio no controle da PLUNA, empresa de bandeira daquele país, enfraquecendo-a significativamente. Em segundo lugar, a

população presumivelmente não seria tão sensível a preço, embora a melhor distribuição da renda ensejasse uma maior utilização do transporte aéreo. Em terceiro lugar, o início da operação para Córdoba e Rosário, na Argentina, a partir Porto Alegre (adiante comentada), permitiria um cruzamento de aeronaves em Porto Alegre, duplicando as opções de destinos brasileiros para cada uma das três cidades estrangeiras.

Havendo disponibilidade de oferta no acordo bilateral mantido entre os dois países e, já sendo a ligação Porto Alegre a Montevideu operada pelo acordo bilateral, o que impedia a aplicação do Acordo de Fortaleza ao caso da GOL, a empresa teve de se servir do acordo bilateral como suporte legal de sua operação.

Neste cenário, a GOL iniciou suas operações para Montevideu em janeiro de 2006, sendo que seus primeiros vôos já faziam antecipar uma grande aceitação do serviço.

A EXPANSÃO INTERNACIONAL DA GOL: CÓRDOBA E ROSÁRIO

Aproveitando a saída da VARIG da cidade de Córdoba, na Argentina, em meados de 2005, a GOL implantou vôos para aquela cidade, a partir de Porto Alegre, iniciando os serviços em janeiro de 2006, com três frequências semanais. O Acordo de Fortaleza foi usado também nesse caso tendo em vista não haver capacidade disponível para a Argentina. Este recurso legal pode ser usado porque se tratava de uma ligação que não envolvia as capitais nacionais e a empresa nela operando anteriormente, a VARIG, deixava de fazê-lo, desobstruindo assim a aplicação do Acordo de Fortaleza.

Mais uma vez, o princípio operacional foi aplicado, alocando-se uma aeronave em pernoite em Porto Alegre. Dessa maneira, só os custos variáveis respectivos deveriam ser considerados para a viabilidade econômica do projeto.

Sendo o mercado de Córdoba tipicamente de negócios e, portanto, carente de atendimento diário, a GOL estendeu seu avião em pernoite em Assunção até aquela cidade Argentina. Dessa maneira, poder-se-ia sair de Córdoba para o Brasil seis vezes por semana, três via Porto Alegre e três via Assunção, além de se oferecer uma nova opção na ligação Assunção – Córdoba, anteriormente inexistente.

BIBLIOGRAFIA

AIRLINE BUSINESS, Low Cost Set for the Long Haul, April 2005.

AVRICHIR, Ilan et MOREIRA, Maurício Emboaba, O Sistema de Atividades da Gol Transportes Aéreos é semelhante ao das Empresas Low Cost Low Fares do Hemisfério Norte? Um Estudo de Caso, **Revista Alcance**, p. 45-60, jan./abr. 2005.

BOEING COMPANY, material de apoio do curso “Airline Planning Seminar, 2004”.

_____, material de apoio do curso “Airline Planning Seminar, 2005”.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY, 2004 World fact Book, 2005

CERNAI. Disponível em: <<http://www.cernai.gov.br>>.

CERTO, Samuel C. et al. PETER, J.P., Administração estratégica, Pearson Education do Brasil, 2005.

DAC. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br>>.

DOGANIS, Rigas, The Airline Business in the 21st Century, Routledge, 2001.

GITMAN, Lawrence J., Princípios de Administração Financeira, Pearson Education do Brasil, 2004.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane et HOSKISSON, Robert E., Administração Estratégica, Thomson, 2002

MOREIRA, Maurício Emboaba, GOL. (Estudo de Caso) Disponível em: <<http://www.espm.br>>.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G., The Core Competence of the Corporations, **Harvard Business Review**, p. 79-91, Mayo/June 1990.

RADNOTI, George, **Profit Strategies for Air Transportation**, McGraw-Hill, 2002.

VALOR ECONÔMICO, **Dividida, Bolívia Concede Trégua a Evo**, edição de 20/01/06

VOEGOL. Disponível em: <<http://www.voegol.com.br>>.

YIN, R.K., **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Bookman, 2001.