

# AS NOVAS ROTAS

Guerra de tarifas realça as vantagens do modelo de atuação das empresas aéreas de baixo custo

O setor aéreo brasileiro saiu da lengalenga dos pedidos de favores ao governo e lançou-se numa guerra de tarifas na semana passada. O golpe inicial foi da Gol, que anunciou redução de até 56% no preço de alguns trechos. TAM e Varig entraram no jogo e divulgaram promoções especiais de Páscoa. Há anos sofrendo com serviços aéreos deteriorados e preços salgados, os consumidores reagiram com euforia. Aeroportos ficaram lotados, e a venda de passagens triplicou. Os sites das empresas na internet logo se revelaram insuficientes para atender a tanta demanda. Saíram do ar, deixando muitos passageiros irritados.

A guerra de tarifas traz algumas lições. A primeira é que os brasileiros não só apreciam viagens de avião, como adoram qualquer indício (raro) de competição no setor. Não fosse pela resistência de algumas empresas aéreas, acostumadas à proteção do Estado, a concorrência deveria ter se estabelecido no país em 1992, quando começou a reestruturação e a liberalização do setor aéreo no Brasil. Ciente desse atraso, o ministro da Fazenda, Antonio Palloci, cutucou as companhias de aviação. "Temos alguns setores que têm medo da concorrência, e isso é um problema do setor aéreo", disse.

Outra lição dessa guerra de preços é que, na disputa por consumidores, algumas empresas aéreas chegam antes porque são mais "leves". O que permitiu à Gol reduzir preços (e não se limitar a descontos de Páscoa) foi justamente seu modelo de negócio baseado em custos baixís-





# DO LUCRO

## MAIS LEVES QUE O AR

Companhias aéreas que operam com custos e preços baixos surgiram nos EUA com a Southwest, na década de 70. Nos anos 90, elas se espalharam pelo mundo e revolucionaram a aviação comercial ao abocanhar fatias de mercado das empresas tradicionais. Os segredos de suas tarifas baratas são:

- 1** Trabalham com um número restrito de aeronaves, o que reduz em até 60% os custos de manutenção
- 2** Não servem pratos quentes nos vôos. Em vez de cozinha, seus aviões podem ter até vinte assentos extras
- 3** Dispõem de menos empregados em solo porque vendem mais passagens pela internet
- 4** Por serem mais novas, elas não carregam custos trabalhistas e judiciais



simos. A prática, mais conhecida como low cost, low fare, teve início nos Estados Unidos, nos anos 70, e permite cobrar tarifas reduzidas. Seus adeptos vêm ganhando o espaço das companhias tradicionais em todo o mundo.

A Ryanair, a maior empresa aérea do ramo na Europa, começou em 1985 com apenas uma aeronave fazendo o trajeto de Waterford, na Irlanda, para o Gatwick, em Londres. Nos últimos dez anos, ela saltou de 700 000 passageiros transportados por ano para mais de 27 milhões e pretende dobrar esse número até 2012. Neste ano, a companhia encomendou setenta aviões Boeing 737-800, além da opção de compra de mais setenta aeronaves. Hoje, a Ryanair voa para dezenove países europeus.

Segundo um relatório do Congresso americano sobre a crise da aviação que atingiu os EUA com os atentados de 11 de setembro, as empresas de baixo custo aumentaram o total de passageiros transportados de 79,8 milhões em 1998 para 117 milhões em 2003. No mesmo período, as companhias tradicionais viram o número de passageiros cair de 242 milhões para 231 milhões.

Um dos segredos dessas empresas para diminuir os custos está na homogeneização da frota de aviões. No Brasil, por exemplo, a Gol trabalha com um único tipo de aeronave. Assim, economiza cerca de 60% na manutenção de um único aparelho, em comparação com a concorrên-

cia. Outro segredo é não servir refeições quentes. Por oferecer apenas lanches frugais, a Gol pôde adicionar até vinte assentos no lugar da cozinha do avião. E, justamente por não servir refeições, ganha agilidade na limpeza da aeronave, o que faz com que cada avião permaneça menos tempo em solo. "Avião no solo é prejuízo. E a Gol consegue manter suas aeronaves por mais tempo no ar do que todas as outras", diz Fábio Zagatti, analista da HSBC Corretora. Hoje, cada aeronave da Gol permanece, em média, treze horas voando por dia. As da TAM e as da Varig ficam dez e nove horas, respectivamente. Outra vantagem das empresas de baixo custo está na preferência pela venda on-line de passagens. Em 2004, a Gol comercializou 80% das operações pela internet. Já a TAM vendeu apenas 8% das passagens por seu website.

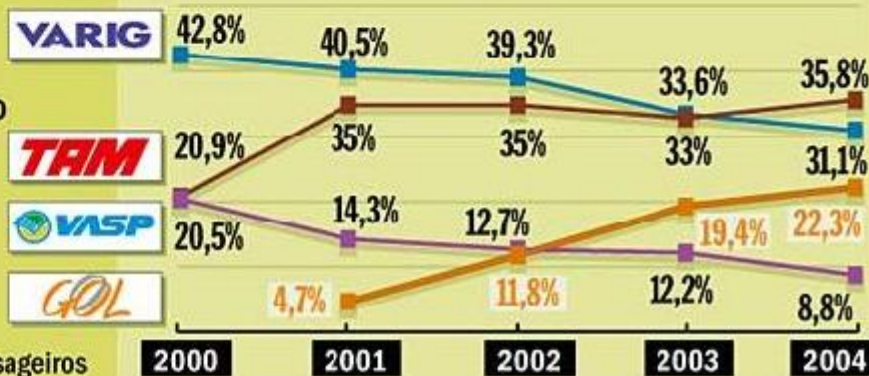
Curiosamente, os avanços da Gol ainda não se traduziram em bons índices de pontualidade, regularidade e eficiência operacional, que são medidos pelo Departamento de Aviação Civil (DAC). Em 2004, a companhia ficou atrás da TAM e da Varig em todos os quesitos. "Eu atribuiria esses resultados à falta de aeronaves para atender à crescente demanda por vôos da Gol", analisa Zagatti.

Há também quem diga que a Gol não se enquadra nas melhores práticas das empresas de baixo custo. O presidente da JetBlue, David Neeleman, uma das maiores companhias aéreas de baixo custo dos EUA, que lucrou 47 milhões de dólares em 2004, disse recentemente que a Gol poderia reduzir ainda mais suas tarifas. Ele comparou os preços das passagens cobradas pela JetBlue e pela Gol. Segundo ele, para um trecho de 2 000 quilômetros, a Jet-

## O AVANÇO DA GOL

Em apenas quatro anos, a empresa aumentou de 4,7% para 22% sua fatia de mercado

(% da participação no mercado, por passageiros)





Blue cobra em média 260 reais, ao passo que a Gol, quase o mesmo valor (235 reais) para um trecho de 660 quilômetros. Para Neelman, isso explica o lucro líquido de 131 milhões de dólares da Gol no ano passado. Número bem superior aos 47 milhões da JetBlue.

Seja como for, a Gol colheu ótimos frutos em seus quatro anos de história. Na semana passada, a companhia anunciou um salto nos lucros — de 113 milhões de reais em 2003 para 317,5 milhões no ano passado. Isso a coloca entre as empresas de baixo custo mais rentáveis do mundo. Comparativamente, Varig e Vasp continuam atoladas em dívidas que beiram 10 bilhões de reais. Na semana passada, os deputados da Comissão de Desenvolvimento Econômico e Relações Exteriores decidiram encaminhar ao Executivo um pedido de intervenção para que a Varig possa ser recuperada (com ajuda oficial) e volte a funcionar normalmente. Outra tradicional do setor, a Vasp, também enfrentou problemas. Na última quinta-feira,

## O PESO DAS TRADICIONAIS

A desregulamentação do setor aéreo e os atentados terroristas de 2001 trouxeram dificuldades às empresas mais antigas

- 1** Quando o mercado deixou de ser regulamentado, no fim da década de 70, elas não souberam enfrentar a competição
- 2** No Brasil, planos econômicos as obrigaram a operar no vermelho por vários períodos
- 3** Por manterem ao mesmo tempo trechos curtos e rotas longas, operam com aviões diferentes, o que acarreta maiores custos de manutenção
- 4** Não usaram, com a mesma rapidez que as companhias de baixo custo, as novas tecnologias para modernizar seu sistema de vendas e de operação

a Justiça do Trabalho de São Paulo anunciou a intervenção administrativa na empresa. Segundo o Ministério Público do Trabalho, o passivo trabalhista da companhia de Wagner Canhedo com seus ex-funcionários chega a 75 milhões de reais.

Os analistas elogiam a atuação da Gol no Brasil, mas não acreditam que o futuro da aviação será baseado na estratégia desse segmento. Os clientes das empresas tradicionais têm a seu dispor uma gama de vantagens que as companhias de baixo custo não podem oferecer. Um exemplo é o programa de milhagem, que interessa aos clientes executivos que viajam constantemente, além dos serviços de primeira classe e o atendimento personalizado. Outro dilema das empresas de custo baixo é que, quanto maiores e mais antigas ficam, mais se assemelham às suas concorrentes tradicionais. Nos EUA, por exemplo, a JetBlue tem melhorado alguns serviços de bordo para afastar o rótulo de “avarentas” que acompanha as empresas adeptas de seu modelo de negócio. Enquanto os preços se mantiverem baixos, os consumidores agradecem. No Brasil e no mundo. ■

