Voar deixou de ser um acontecimento

Estréia da Gol desmistificou as viagens aéreas até então cercadas de glamour e trouxe ao mercado mais de 4 milhões de novos passageiros

DANIELE DO NASCIMENTO MADUREIRA

Imagine chegar de tênis e moletom a uma festa em que os outros convidados estão envergando traje de gala. Foi mais ou menos assim que a Gol Linhas Aéreas, a primeira empresa nacional a operar regularmente no conceito "baixo custo, baixo preço" (low cost, low fare), estreou no mercado brasileiro, em janeiro de 2001. Enquanto as demais companhias estendiam tapete vermelho para os passageiros, mantinham um pianista na sala de espera, serviam champanhe durante os vôos e faziam o serviço de bordo em louça importada e talheres de prata, a Gol escandalizou ao oferecer barrinhas de cereais e amendoim japonês entre os rápidos vôos com duração de duas horas em média, que custavam 30% a menos do que os da concorrência. Foi preciso enfrentar a desconfiança dos passageiros, o ceticismo do mercado e o sarcasmo dos concorrentes para que hoje, cinco anos depois, a empresa fosse reconhecida como divisor de águas na aviação civil brasileira.

Satoru Takaesu

Gargioni: "Na terceira idade as pessoas dispõem de tempo e de economias, mas não têm saúde para enfrentar longas horas dentro do ônibus"

O seu modelo econômico fez dela uma das companhias aéreas mais eficientes e rentáveis do mundo: atingiu o ponto de equilíbrio financeiro ainda no segundo ano de operação; explorou um novo filão - - o dos passageiros de ônibus - -, uma vez que 10% dos 41 milhões de clientes transportados até hoje nunca tinham viajado de avião antes; lançou simultaneamente, em 2004, ações nas bolsas de valores de São Paulo (Bovespa) e de Nova York (Nyse) e, de lá para cá, só vem aumentando seu capital, enquanto sua participação de mercado cresce ano a ano. "Desenvolvemos o negócio certo, no lugar correto, no momento exato e com as pessoas mais competentes", diz Constantino de Oliveira Júnior, presidente da Gol. Em 2005, a empresa encerrou o ano com lucro líquido de R$ 513,2 milhões, 33% acima do de 2004, e no primeiro trimestre deste ano registrou resultado recorde de R$ 179,8 milhões, 37% superior ao do mesmo período do ano passado. Para ter uma idéia, a TAM, que acaba de conquistar a liderança nacional, ultrapassando a combalida Varig, teve entre janeiro e março lucro líquido 38% menor do que o da Gol, de R$ 111 milhões, também considerado o melhor da história da empresa.

APOSENTADOS NA MIRA

A crise da quase octogenária Varig, por sinal, foi assimilada pela Gol como oportunidade de crescimento: a companhia está pleiteando à Agência Nacional de Aviação (Anac) novas autorizações para pouso e decolagem (slots), inclusive as que estejam sendo abandonadas pela concorrente. "A Gol vem se beneficiando com a rápida redução no índice de ocupação de assentos da Varig", destaca o analista Carlos Albano, do setor de Transportes e Concessões da Unibanco Corretora, comentando sobre as chances da Gol perante a companhia da Fundação Ruben Berta, que já foi a maior do País e hoje acumula um passivo de R$ 7,5 bilhões. Na análise feita pelo Banco Pactuai aos clientes, a crise da Varig também é apontada como um dos fatores que motivou o crescimento da taxa de ocupação da Gol em abril, que está em 78% (contra 75% de abril do ano passado). "Os clientes da Varig estão migrando para outras companhias, e tanto a Gol como a TAM vêm se aproveitando disso", informa o analista Jander Medeiros, no relatório do Pactuai sobre os resultados da Gol no primeiro trimestre.

Mas a empresa está longe de focar seu crescimento em cima apenas dos infortúnios alheios. "A Gol tem o objetivo de chegar a 2010 como a companhia que popularizou o transporte aéreo em toda a América do Sul", diz Júnior, que neste ano espera transportar cerca de 20 milhões de pessoas. Para isto, estão previstos além do aumento do número de freqüências e rotas - - a empresa acaba de conseguir autorização para voar para Santiago do Chile, o seu sétimo destino internacional -, a ampliação da frota para 58 aeronaves (atualmente são 47). Isso sem falar na exploração de segmentos de público como o dos aposentados. "Estamos trabalhando em uma ação voltada à terceira idade, que é um mercado potencial, onde as pessoas dispõem de tempo, de economias, mas não têm saúde para enfrentar longas horas dentro do ônibus", adianta o vice-presidente de marketing e serviços da Gol, Tarcísio Gargioni.

Em cinco anos de atividade, a Gol viu, além da a agonia da Varig, outros peixes grandes como Vasp e Transbrasil fecharem as portas, companhias pequenas como Ocean Air, BRA e WebJet tentarem copiar o seu modelo, e agora - suprema ironia - - a principal concorrente, TAM, seguir seus passos com o anúncio de uma redução radical nos custos (venda de bilhetes pela internet, substituição do carpete dos aviões por um material mais leve e barato, instalação de bancos mais leves e mais estreitos, para economizar combustível e permitir a inclusão de mais uma fileira de poltronas, e até a troca do sanduíche por biscoitos em alguns vôos). Sinal de que a Gol a qual foram decretados apenas três meses de vida na época do seu lançamento - -, está, definitivamente, fazendo escola.

SEM MEDO DE AVIÃO

"Quando nós estreamos, o mercado pensou que seria mais uma que não daria certo", diz Gargioni, lembrando que, antes da Gol, outras companhias como Fly e Via Brasil tentaram operar com vôos regulares dentro do conceito baixo custo, baixo preço. Mas nestes casos, segundo o executivo, o foco estava mal direcionado: os aviões eram velhos, havia poucas opções de horário e tentava-se conquistar o passageiro que viaja a lazer,

A Gol e a concorrência

Principais indicadores do mercado de aviação civil no País (média de janeiro a abril de 2006)

Linhas domésticas

Empresas	Participação de mercado	Taxa de ocupação	Índice de regularidade	Índice de Pontualidade	Índice de Eficiência Operacional
Gol	29,87	73	92,75	97,5	90,5
TAM	43,91	71	95	96,5	91,25
Varig	18,78*	64*	83	88,75	73,25
Média do setor	–	–	91,25	94,25	82,75

Linhas internacionais

Empresas	Participação de mercado	Taxa de ocupação	Índice de regularidade	Índice de Pontualidade	Índice de Eficiência Operacional
Gol	4,23	68	97	96,75	94
TAM	23,01	78	98,5	96,25	95
Varig	70,17*	76*	85,75	86,5	73,75
Média do setor	–	–	91,25	91	82

* Inclui dados das empresas Varig, Rio-Sul e Nordeste

Fonte: Departamento de Aviação Civil (DAC)

Economia e discrição

O prédio de três andares da Gol no Jardim Aeroporto, na Zona Sul de São Paulo, é uma síntese da filosofia da empresa. Sem elevadores, tanto executivos quanto visitantes precisam enfrentar os lances de escada. Na sala de espera da diretoria, os dois pequenos sofás não acomodam todos os que chegam, levando alguns a se postarem, de pé, ao lado da máquina de café, onde apenas a bebida simples é liberada - - capuccino e leite com chocolate são cobrados. O presidente da empresa, Constantino de Oliveira Júnior, de 37 anos, costuma afirmar que uma das razões do sucesso da Gol foi ter herdado do Grupo Áurea, de empresas de ônibus, a cultura de economia de centavos.

Não é para menos: seu Nenê Constantino, como é chamado o pai de Júnior, era lavrador na cidade mineira de Patrocínio e, em 1949, aos 18 anos, comprou um caminhão com o primeiro dinheiro que juntou. Era o início da trajetória do Grupo Áurea, que hoje soma 37 empresas de transporte urbano e rodoviário - entre elas, Princesa do Norte, Expresso União e Reunidas -, com mais de 6 mil ônibus e faturamento estimado em R$ 1,5 bilhão ao ano. À primeira vista, a intenção da Gol de conquistar justamente os passageiros rodoviários pode parecer um contra-senso, mas a verdade é que a empresa aérea já se tornou uma operação maior do que o conglomerado que lhe deu origem (faturou R$ 2,6 bilhões no ano passado) e sinaliza uma evolução para os negócios do Grupo Áurea. Para não haver disputa por herança, seu Nenê fez questão de dividir as empresas entre os filhos ainda em vida. Assim, os quatro filhos homens ficaram com uma parte do grupo, com operações em São Paulo, e as três filhas mulheres com a outra parte, sediada em Brasília.

Além da economia, a discrição é marca registrada dessa família mineira. Todos são low profile e Constantino Júnior só aparece mais na mídia por conta da sua posição de presidente de empresa de capital aberto, listada no Nível 2 de governança corporativa da Bovespa, que exige maior transparência da administração. Toda a austeridade não impediu, no entanto, que os quatro irmãos empresários passassem a figurar na lista dos bilionários divulgada pela revista norte-americana Forbes em março: Constantino, Henrique, Joaquim e Ricardo aparecem em 698- lugar no ranking das maiores fortunas, cada um com cerca de US$ 1,1 bilhão. O ditado de que "mineiro come quieto" nunca pareceu tão verdadeiro. **(DNM)**

deixando de lado o cliente corporativo, mais importante para o ganho de escala. A Gol veio com uma proposta completamente diferente, inspirada nas norte-americanas Southwest e JetBlue e na inglesa EasyJet, que à época já faziam sucesso com o modelo econômico. Para começar, encomendou à Boeing seis aeronaves 737-700 - - ninguém teria medo de viajar em aviões novos. Estreou com 51 vôos diários interligando sete capitais do País, onde se concentram 70% do PIB nacional, o que a posicionou como opção para as viagens de negócios. E arriscou uma inovação bem mais difícil de ser aceita do que a ausência de pratos quentes: a compra de bilhete por telefone e internet, sem que o consumidor tivesse comprovante algum até o momento do embarque.

Divulgação

Peça feita pela AlmapBBDO: "Por que viajar de outro jeito se você pode voar?"

"Era nítida a tensão dos passageiros na fila do check-in: as pessoas tinham medo de ter pagado por um serviço que não iriam receber", lembra Gargioni, que embarcou em todas as rotas feitas pela Gol naquele primeiro dia de operação, 15 de janeiro de 2001, com exceção da viagem inaugural de Brasília para São Paulo (Gargioni ficou na capital paulista terminando de aprontar o balcão da companhia em Congonhas). Ao optar pela venda eletrônica, sem reserva de passagens, a Gol eliminou o departamento de controle financeiro, que costuma empregar cerca de 300 pessoas nas companhias tradicionais com a tarefa de juntar as cinco partes do bilhete (divididas entre o departamento de reservas, de vendas, o emissor, o aeroporto e o cliente); só depois disso é que se descobrem quantas passagens foram vendidas e a receita gerada. Na Gol, o sistema eletrônico de vendas permite que essas informações sejam obtidas em tempo real. É via internet também que acontece a maior parte das vendas: 85%, enquanto a central telefônica, que opera com 0300, responde pelos 15% restantes.

COMA MENOS E ECONOMIZE

Todo o investimento em tecnologia feito pela empresa visa fazer com que o avião fique o menor tempo possível no chão, aumentando a produtividade da frota. A meta tem sido plenamente atingida: cada aeronave opera uma média de 14 horas por dia, um dos mais altos índices de utilização do mundo. A permanência de um avião da Gol na pista é de aproximadamente 15 minutos (enquanto que a média do mercado é de 23 minutos). Este é um dos principais motivos que levou os pratos quentes a serem abolidos do cardápio: mais do que uma economia pura e simples, o fato de não oferecer uma refeição a bordo diminui gastos com limpeza da aeronave, estacionamento no aeroporto e combustível extra para transportar o peso da cozinha (estima-se que cada quilo transportado equivalha a US$ 2 mil anuais de gasolina de aviação).

Para não correr o risco de ser tachada de companhia de segunda classe, a Gol - - que no ano passado foi apontada pela consultoria Interbrand como uma das marcas nacionais mais valiosas - procurou desde o início se ancorar no prestígio do nome dos seus fornecedores. "Foi por isso que escolhemos a barrinha de cereais Nestlé, os refrigerantes Coca-Cola e guaraná Antarctica e o amendoim Oetker: ninguém poderia falar mal de produtos com marcas tão poderosas", diz Gargioni, para quem a prova de fogo foi apresentar ao público a proposta de baixo custo, baixa tarifa, até então inédita no mercado brasileiro. "Precisávamos mostrar que o serviço era barato e tinha qualidade", diz.

A missão foi entregue primeiramente à DPZ, que venceu a concorrência para a campanha de lançamento, estimada em R$ 8 milhões. "O anúncio impresso mostrava um prato com uma porção de arroz, algumas folhas de brócolis e um filé de frango; logo abaixo, a frase: [1]E você ainda paga caro por isso'", diverte-se Gargioni, lembrando a ironia usada pela Gol para mostrar que o serviço de bordo das concorrentes não compensava o alto preço da passagem, Foi quando surgiu a assinatura "Linhas aéreas inteligentes", questionando o porquê de pagar mais caro para voar.

VÔOS A R$50

A guerra de tarifas travada logo no segundo ano levou a Gol a procurar a Eugênio WG, uma agência "mais focada em varejo", segundo Gargioni. No final de 2003, a comunicação evoluiu para um novo estágio e passou às mãos da AlmapBBDO, onde está até hoje. "Depois que todos se convenceram de que a Gol é uma companhia aérea regular que opera com baixas tarifas, buscamos ajustar o foco da comunicação para conquistar o cliente que viaja de ônibus", diz o executivo. A atual campanha, que traz um passarinho dentro de um ônibus, pergunta: "Por que viajar de outro jeito se você pode voar?". E pode mesmo: em março, a promoção de passagens por R$ 50 lançada pela empresa causou uma verdadeira corrida eletrônica (52,3 mil bilhetes vendidos nas 12 primeiras horas).

"O estrondoso sucesso da Gol não se deve à propaganda", reconhece o diretor de atendimento e planejamento da Almap, Fico Meirelles. Para ele, o "low cost, low fare" é um modelo vencedor no inundo e soube ser bem explorado pela empresa no Brasil. A Gol não divulga sua verba de marketing "é bem menos do que você imagina", despista Gargioni -, mas segundo o ranking da publicação **Agência & Anunciantes,** do **Meio & Mensagem,** a companhia investiu R$ 9,5 milhões em mídia em 2004, ocupando a 147ª posição. A concorrente TAM injetou no período R$ 17,2 milhões. Entre as mídias usadas pela Gol, a mais ativa é a internet, porque encaminha o cliente diretamente ao site da empresa, facilitando a compra da passagem. Na Revista da Gol, editada mensalmente pela Trip, a empresa estipulou duas condições para o editorial: a primeira é que o personagem da capa esteja sorrindo; a outra é que as reportagens só apresentem histórias de sucesso. "Queremos transmitir uma mensagem positiva aos clientes", afirma.

A estratégia vem dando certo. A estudante de direito Darúelle Cristine Brigato, por exemplo, acredita que o preço mais em conta da Gol em relação às outras aéreas - - atualmente a diferença de tarifa está em 20%, em média - não compromete os serviços. "Nunca peguei vôo com atraso, nem que apresentasse algum problema técnico e 'sempre fui bem atendida", diz ela, que mora em Brasília e costuma vir a São Paulo a passeio. "A tarifa mais baixa é uma vantagem porque tenho a opção de pegar um vôo de uma hora e vinte minutos em vez de ficar 14 horas no ônibus para chegar ao mesmo destino, o que é massacrante."

Critérios para figurar nesta seção

As regras para a definição das empresas ou marcas que serão retratadas na seção Case Report foram elaboradas em conjunto pelo Comitê de Branding do Clube de Marketing da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA) e a redação de **Meio & Mensagem.** Basicamente, consistem no seguinte:

a) lembrança espontânea ou reconhecimento pelo público como marca forte em sua categoria de atuação;

b) capacidade de diferenciação que agrega valor aos produtos/serviços na categoria em que atua, gerando resultados como expansão de vendas, aumento de participação de mercado, fidelidade e/ou preços premium;

c) será dada preferência às marcas que apresentem melhora comprovada por indicadores de desempenho (inclusive financeiros) tanto no quesito conhecimento/lembrança como no de diferenciação;

d) longevidade da marca;

e) independentemente dos resultados obtidos, serão desconsiderados casos de marcas em que existam indícios de utilização de práticas de marketing e comunicação consideradas não éticas;

f) não serão avaliados casos ligados a partidos políticos e religiões.

meio&mensagem

aba clube marketing

Fonte: Meio & Mensagem, ano 28, n. 1209, p. 32-33, 22 maio. 2006.