

Análise do desempenho operacional das companhias aéreas Gol e Ryanair

Vladimir Damiani Caridá (FEARP/USP) - vladidc@gmail.com

Resumo:

Neste trabalho tem-se como objetivo identificar as principais diferenças de receitas e despesas operacionais entre duas companhias aéreas: a brasileira Gol (Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.) e a irlandesa Ryanair (Ryanair Holdings plc). Para isso, as demonstrações financeiras referentes ao ano de 2012 foram utilizadas. Naquele ano, a Gol apresentou prejuízo operacional de mais de US\$ 440 milhões, enquanto a Ryanair obteve lucro operacional de US\$ 920 milhões. Com a constatação de que as despesas mais relevantes eram as de combustível e salários, tais despesas da Gol foram comparadas com as da Ryanair através de uma análise de preço e quantidade. Os resultados mostraram que a Gol consegue arrecadar, por assento-km, um volume de receita muito superior ao da Ryanair, porém suas despesas operacionais por assento-km são ainda maiores, consumindo toda a receita e gerando prejuízo operacional. A análise realizada evidencia as principais causas dessas diferenças no resultado.

Palavras-chave: Transporte aéreo. Gol. Ryanair

Área temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

Análise do desempenho operacional das companhias aéreas Gol e Ryanair

Resumo

Neste trabalho tem-se como objetivo identificar as principais diferenças de receitas e despesas operacionais entre duas companhias aéreas: a brasileira Gol (Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.) e a irlandesa Ryanair (Ryanair Holdings plc). Para isso, as demonstrações financeiras referentes ao ano de 2012 foram utilizadas. Naquele ano, a Gol apresentou prejuízo operacional de mais de US\$ 440 milhões, enquanto a Ryanair obteve lucro operacional de US\$ 920 milhões. Com a constatação de que as despesas mais relevantes eram as de combustível e salários, tais despesas da Gol foram comparadas com as da Ryanair através de uma análise de preço e quantidade. Os resultados mostraram que a Gol consegue arrecadar, por assento-km, um volume de receita muito superior ao da Ryanair, porém suas despesas operacionais por assento-km são ainda maiores, consumindo toda a receita e gerando prejuízo operacional. A análise realizada evidencia as principais causas dessas diferenças no resultado.

Palavras-chave: Transporte Aéreo. Gol. Ryanair.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1 Introdução

O setor aéreo vem passando, nos últimos anos, por uma série de dificuldades para manter-se rentável. Companhias aéreas do mundo todo viram seus lucros diminuírem com o aumento da concorrência e de seus custos, sobretudo do combustível, que é responsável por cerca de 40% das despesas operacionais.

No Brasil, as duas maiores empresas, Tam e Gol, também passam por dificuldades, apresentando prejuízos nos anos de 2011 e 2012. A Tam recentemente foi adquirida pela LAN, companhia aérea sediada no Chile. A Gol, depois de um prejuízo de aproximadamente 1,5 bilhão de reais em 2012, está tentando se reestruturar com uma série de medidas que visam a redução de custos, como por exemplo, a extinção do serviço de bordo gratuito em voos domésticos, descidas mais bruscas no momento de pousar o avião de modo a economizar combustível e até mesmo a redução do tamanho do cartão de embarque, para economizar papel.

Dentro desse contexto, uma companhia aérea se destaca como uma das poucas a apresentar boa rentabilidade. A Ryanair, empresa irlandesa, é mundialmente conhecida por adotar um modelo puramente *low-fare, low-cost* (baixa tarifa, baixo custo). Oferecendo praticamente nada de conforto e passagens a preços que chegam a um décimo daqueles praticados pelos concorrentes, a companhia tem apresentado altas taxas de ocupação e resultados positivos, sendo atualmente a maior companhia aérea da Europa em número de passageiros transportados.

Assim, a justificativa para este trabalho é explicar a diferença observada entre os resultados operacionais das companhias aéreas Gol e Ryanair.

De acordo com a justificativa, pretende-se responder às seguintes perguntas: quais as principais práticas adotadas por essas empresas e quais seus impactos no resultado operacional? Como a análise das informações contábeis pode evidenciar essas práticas?

Tem-se como objetivo geral identificar e analisar as principais diferenças nas

estruturas de receitas e despesas operacionais das duas companhias. Os objetivos específicos são:

- Entender as fontes de geração de receitas e despesas das empresas;
- Evidenciar as estratégias adotadas por cada uma das empresas e como elas impactam as receitas e despesas operacionais.

A hipótese avaliada será a de que companhias aéreas com perfil *low-fare, low-cost* apresentam melhores resultados por atraírem mais passageiros através de tarifas baixas e obtendo receitas extras ao oferecerem outros produtos e serviços relacionados à viagem.

2 Referencial teórico

Nesta seção, definem-se os principais conceitos utilizados para estudar e entender a situação das duas empresas de acordo com as informações contábeis divulgadas pelas mesmas.

2.1 Medidas de desempenho operacional

Como define Assaf (2006, p. 145), “a avaliação de desempenho operacional e alavancagem financeira tem por base a determinação do resultado operacional da empresa.” Dessa maneira, alguns dos indicadores utilizados para avaliar o desempenho operacional de uma empresa são: Margem, Giro e ROI (*Return on Investment* - em português, retorno sobre o investimento). Ao calcular indicadores de desempenho operacional, é possível evidenciar as principais origens do resultado da empresa.

O ROI, que pode ser obtido pelo do produto da margem e do giro, indica o retorno que a empresa gera da sua atividade operacional, isto é, quanto a empresa conseguiu de resultado operacional para cada unidade de investimento realizado.

Ao decompor o ROI em margem e giro, é possível observar se a empresa obtém ganhos devido ao volume vendido (o giro será mais elevado e a margem, pequena) ou da diferença do preço de venda em relação ao custo (o giro deverá ser menor e a margem, maior). Seu cálculo é dado por:

- $ROI = Margem \times Giro$

- $Margem = \frac{Lucro\ Operacional}{Vendas\ Líquidas}$

- $Giro = \frac{Vendas\ Líquidas}{Investimento\ Médio}$

Neste trabalho, o entendimento da composição do ROI é importante para evidenciar se o resultado operacional apresentado se deve à margem ou ao giro, ou posto de outra forma, se o resultado operacional das empresas analisadas deve-se a uma diferença significativa entre o preço de venda e o custo da passagem aérea ou se tal diferença é pequena porém o volume vendido é elevado.

A seguir, o ROI é apresentado seguindo uma visão de eficiência e produtividade, além dos conceitos de eficiência e eficácia serem explicados e diferenciados.

2.2 Eficácia e eficiência

De acordo com Atkinson et al (2000, p. 44), eficácia refere-se à habilidade de um processo em alcançar seus objetivos, enquanto eficiência refere-se à habilidade de utilizar a

menor quantidade possível de recursos para fazer algo.

Ainda de acordo com a mesma definição, a eficácia é determinada pelo desenho do processo, que é avaliado e se altera periodicamente. Eficiência é determinada conjuntamente pelo desenho do processo e como ele opera a cada dia.

O ROI, já apresentado definido em função de Giro e Margem, pode ser medido em termos de eficiência da seguinte forma:

- $ROI = Eficiência \times Produtividade$
(ATKINSON, 2000, p. 543)

Neste indicador, a eficiência é a margem e a produtividade, o giro. A margem é utilizada como uma medida de eficiência, pois representa “a habilidade de controlar custos a um dado nível de vendas (ATKINSON, p. 543).” Analogamente, a produtividade é o giro, por representar a capacidade de gerar vendas a um dado nível de investimento.

Ao analisar a margem e o giro das companhias aéreas sob esta ótica, pode-se inferir qual é mais eficiente e/ou mais produtiva quando comparada à outra, de forma a destacar as diferenças quanto ao posicionamento de cada uma nos seus respectivos mercados.

Como é mostrado na seção seguinte, o ROI está relacionado à geração de valor econômico de uma empresa e deve ser maior que o custo ponderado médio de capital para haver atratividade econômica do negócio.

2.3 Valor econômico agregado

A maneira mais utilizada para verificar o desempenho econômico de uma organização é por meio do EVA® (*Economic Value Added* ou VEA - Valor Econômico Agregado). Tal indicador busca medir a riqueza efetivamente gerada pela empresa, isto é, seu lucro descontado do custo de oportunidade do capital. Desta forma, “o VEA pode ser entendido como o resultado apurado pela sociedade que excede à remuneração mínima exigida pelos proprietários de capital (credores e acionistas) (ASSAF, 2006, p. 180).”

Assim, o simples fato de uma empresa apresentar lucro não significa, necessariamente, que ela gerou riqueza para seus proprietários (acionistas). É preciso comparar este lucro com o custo de cada fonte de capital investido no negócio, inclusive o custo de oportunidade do capital investido pelos sócios.

De acordo com Assaf (2006, p. 189), empresas que apresentam um VEA negativo têm seu valor de mercado inferior ao de reposição de seus ativos. Se a empresa fosse vendida, o montante arrecadado não seria suficiente para constituir outra igual. Isso significa que empresas com VEA negativo enfrentam problemas para manter suas atividades no longo prazo.

O cálculo do EVA é dado por:

- $EVA^{\circledR} = Lucro\ Operacional\ líquido\ de\ IR - (WACC \times Investimento)$

Ou ainda:

- $EVA^{\circledR} = (ROI - WACC) \times Investimento$

Onde:

- WACC: Custo ponderado médio de capital
- Investimento: Capital total aplicado na empresa (fixo e de giro)
- ROI: Retorno sobre o investimento

(ASSAF, 2006, p. 180)

Nesta fórmula, evidencia-se a importância do ROI para um EVA positivo. Uma empresa irá criar riqueza para seus acionistas somente se o ROI superar o custo ponderado

médio de capital.

2.4 Análise das variações

À medida que se analisa o resultado operacional de duas empresas, torna-se necessário explicar as diferenças verificadas entre as mesmas. Neste trabalho, as diferenças mais relevantes são analisadas de acordo com a variação de quantidade e de preço.

Para isso, é importante separar os padrões em duas categorias – preço e quantidade – pois geralmente os responsáveis pela compra e pelo uso de insumos são administradores distintos (GARRISON, p. 359).

Para Martins (2010, p. 323), ao serem obtidos os valores de Custo Real, a primeira providência é a sua comparação com o Custo Padrão para se aquilatarem as diferenças. A variação é a diferença encontrada entre o custo real e o padrão. Tal variação é decorrente tanto da utilização de uma quantidade de insumo diferente daquela planejada como também da diferença do preço de compra planejado e efetivo do insumo. Dessa forma, a variação total pode ser explicada pela variação de quantidade e de preço.

2.4.1 Variação de quantidade

A variação da quantidade pode ser medida levando em conta a diferença entre a quantidade planejada e utilizada de determinado insumo, considerando o preço-padrão do insumo.

Apesar de ter como objetivo medir a utilização de materiais, a variação de quantidade é expressa em unidades monetárias para ajudar a medir sua importância (GARRISON, p. 362).

- $\text{Variação de Quantidade} = \text{Diferença de Quantidade} \times \text{Preço} - \text{padrão}$
(MARTINS, 2010, p. 325)

2.4.2 Variação de Preço

O cálculo da variação do preço consiste em multiplicar a quantidade-padrão pela diferença de preço de determinado insumo.

- $\text{Variação de preço} = \text{Diferença de preço} \times \text{Quantidade} - \text{padrão}$
(MARTINS, 2010, p. 325)

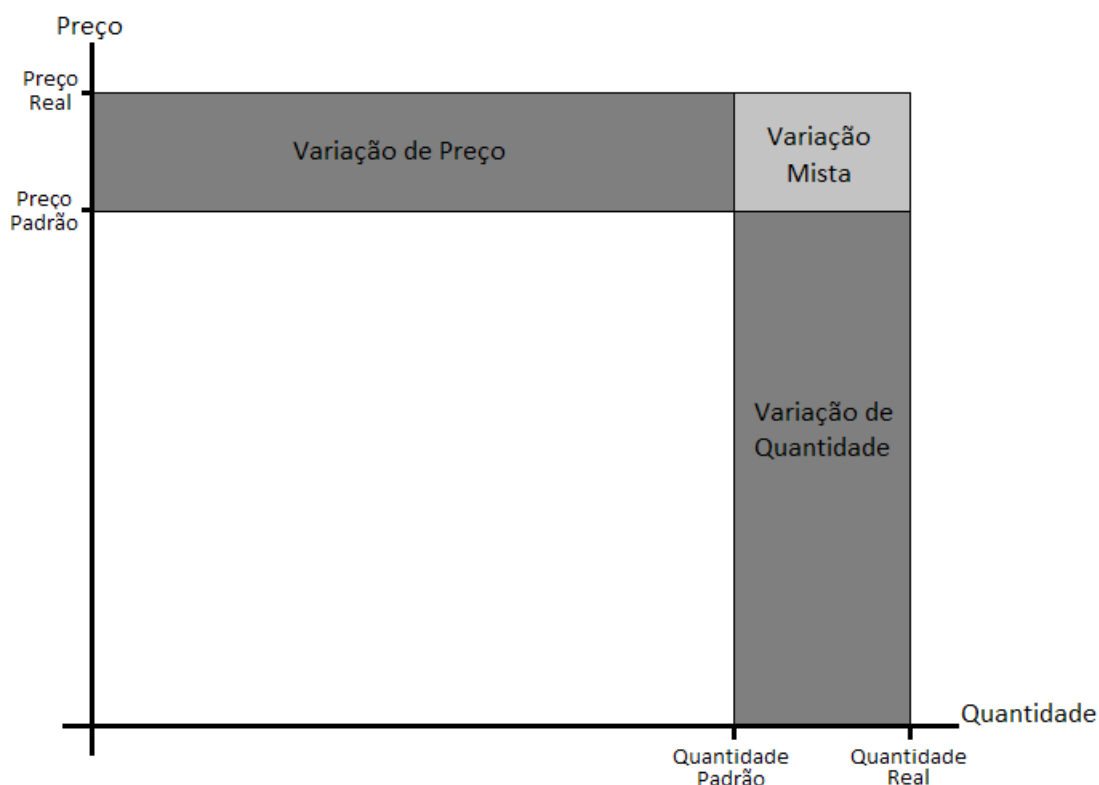
2.4.3 Variação mista

A variação mista corresponde ao produto obtido ao multiplicar a diferença de quantidade pela diferença de preço:

- $\text{Variação mista} = \text{Diferença de Quantidade} \times \text{Diferença de Preço}$
(MARTINS, 2010, p. 326)

Note que a variação mista só existe se houver diferença de quantidade e de preço, ou seja, a mesma não existiria se uma das duas diferenças fosse igual a zero.

O gráfico a seguir ilustra as diferenças que surgem em função das variações de preço e quantidades reais e padrões.



Fonte: adaptado de MARTINS, 2010.

Gráfico 1 - Ilustração das variações

3 Metodologia

O presente trabalho baseia-se na comparação de receitas e despesas operacionais de duas companhias aéreas: uma brasileira, a Gol; e outra irlandesa, a Ryanair.

A escolha das empresas foi feita com base no posicionamento estratégico de cada uma nos seus respectivos mercados. A Ryanair é o maior exemplo de companhia *low-fare, low-cost* bem sucedida no mundo. A Gol, embora tenha sido criada com o objetivo de oferecer passagens a preços baixos, foi alterando seu posicionamento a medida em que cresceu e se tornou quase tão grande quanto sua principal concorrente, a Tam. Após obter um prejuízo de R\$ 1,5 bilhão em 2012, a Gol começou a se esforçar para reduzir custos.

Dessa forma, neste estudo analisa-se a estrutura de receitas e despesas das duas empresas e identifica-se os valores mais relevantes.

Para realizar tal tarefa, o ponto de partida foi o conjunto de demonstrações financeiras anuais divulgadas nos respectivos *websites* de cada empresa. Para a Gol, a demonstração utilizada foi a anual de 2012, que compreende o período entre 01 de Janeiro e 31 de Dezembro. Para a Ryanair, utilizou-se a demonstração do ano fiscal de 2012, referente ao período de 01 de Abril de 2012 a 31 de Março de 2013.

Como o objetivo do trabalho é entender o desempenho operacional das empresas, os dados utilizados são aqueles referentes somente às receitas e despesas operacionais. Valores referentes a receitas e despesas financeiras não foram considerados.

Todos os valores estão em dólares americanos, de acordo com o divulgado nas demonstrações ou, quando não divulgados na moeda americana, convertidos conforme a taxa de conversão que consta nas demonstrações.

Com as informações operacionais, diversos índices e indicadores foram calculados, como por exemplo, giro, margem EBIT (*Earnings before interest and taxes* ou LAJIR em

português – Lucro antes dos juros e impostos) e ROI, para identificar os valores mais relevantes através do *software* Microsoft Office - Excel.

Por causa da diferença de tamanho das empresas, foi necessário definir uma medida de comparação. A medida adotada foi a principal utilizada no setor aéreo, que é a quantidade de assento-km oferecida por cada companhia.

A partir dos indicadores obtidos, realizou-se uma análise de variação de preço e quantidade, o que exigiu a definição de um custo padrão e um custo real. Como dentre as duas empresas estudadas, a Ryanair é a que apresenta resultado operacional positivo, seus custos e quantidades foram tomados como padrão, enquanto os da Gol foram considerados Real.

4 Resultados

Nesta seção, é apresentado um breve histórico das empresas analisadas e, em seguida, os resultados obtidos serão expostos e explicados.

4.1 Apresentação das empresas

4.1.1 Ryanair

A Ryanair surgiu em Dublin, na Irlanda, em 1985 e começou a operar em 1986 com o objetivo de oferecer voos de baixo custo do Reino Unido para a Irlanda.

Com prejuízos acumulados até 1991, a empresa começou a ser rentável a partir da contratação de Michael O’Leary, presidente da companhia até os dias atuais, que promoveu diversas reformas na empresa seguindo o exemplo da Southwest Airlines, companhia americana de perfil *low-cost*. Várias medidas foram adotadas para cortar custos, como por exemplo, ter somente um modelo de aeronave para reduzir as despesas de manutenção e treinamento de pilotos.

Assim, com a desregulamentação do setor aéreo na Europa, a Ryanair se expandiu rapidamente e abriu capital em 1997. Hoje, realiza mais de 1600 voos diários por toda a Europa e para o norte da África. Sua frota conta com mais de 300 Boeing 737-800 e transporta quase 80 milhões de passageiros anualmente, sendo a maior companhia europeia em número de passageiros transportados.

Entre as principais práticas da companhia que causam polêmica, estão as taxas extras cobradas para despachar bagagem (o preço da passagem dá direito somente à bagagem de mão), para fazer *check-in* e imprimir o cartão de embarque no aeroporto (os passageiros devem realizar o *check-in* pela internet e imprimir o cartão de embarque em casa) e a cobrança pelo serviço de bordo.

4.1.2 Gol

Criada com o objetivo de popularizar e democratizar o transporte aéreo no Brasil e na América do Sul, a Gol iniciou suas operações em 2001 e, após rápido crescimento, abriu seu capital em 2004. Em 2007, adquiriu a VRG Linhas Aéreas e passou a contar com o programa de milhagem Smiles como forma de fidelização do cliente.

Hoje, a companhia conta com cinco marcas – Gol, Varig, Smiles, Voe Fácil e Gollog – e tem cerca de 40% de participação no mercado doméstico, realizando mais de 900 voos diários para 65 destinos na América do Sul, Caribe e Estados Unidos.

4.2 Panorama geral

As tabelas apresentadas a seguir dão uma breve introdução à situação das duas empresas.

Neste estudo, foram utilizadas as demonstrações financeiras anuais das companhias aéreas com encerramento em 31/12/2012 para a Gol e em 31/03/2013 para a Ryanair. Os valores estão sempre em dólares, de acordo com o divulgado pelas respectivas companhias. Os valores não divulgados em dólares foram convertidos com a taxa de câmbio divulgada nas demonstrações financeiras.

Tabela 1 - Receita, tarifa média e taxa de ocupação

	Ryanair	Gol
Receita (em milhares de US\$)	6.259.300	3.965.529
Tarifa média	US\$ 61,77	US\$ 89,53
Taxa de ocupação média	82%	70,2%
Taxa de ocupação <i>break-even</i>	70%	78%

Pela tabela acima, observa-se que a tarifa média na Ryanair foi de US\$ 62, ante US\$ 90 da Gol. Para entender como a Ryanair é uma companhia aérea lucrativa, é importante ressaltar que além da receita de passagem vendida, a Ryanair obteve também receita extra de aproximadamente US\$ 17 por passageiro. Tal receita é proveniente de comissões de produtos vendidos pelo site da companhia – como reservas de hotéis e traslados para aeroportos -, do serviço de bordo, que é pago, e de outras taxas, como reserva de assentos e taxa de despacho de bagagem. Sem a receita auxiliar, a companhia teria apresentado prejuízo.

A taxa de ocupação média foi de 82% nos voos da Ryanair, sendo que seu ponto de equilíbrio foi uma taxa de ocupação de 70%. Na Gol, a taxa de ocupação foi de 70,2%, enquanto seu ponto de equilíbrio foi de 78%, resultando em prejuízo operacional.

Tabela 2 - Dados sobre frota, voos e utilização das aeronaves

	Ryanair	Gol
Frota (número de aeronaves)	305	131
Voos diários	Mais de 1600	955
Distância média por voo	1.213 km	877 km
Utilização das aeronaves	8,2h/dia	12,1h/dia

Com frota de 305 Boeing 737-800, a Ryanair realiza mais de 1.600 voos por dia com uma distância média de 1.213 quilômetros por voo, atendendo 180 destinos na Europa e no norte da África. A Gol possui frota de 131 aeronaves, sendo 125 Boeing 737-800, realizando 955 voos diários com distância média de 877 quilômetros, atendendo 65 destinos nas Américas do Sul, Central e do Norte. Um dado a ser notado é que, ao contrário do que se espera, a distância média por voo é maior na Ryanair, que voa somente na Europa e para o norte da África. Já a utilização média das aeronaves é maior na Gol: 12 horas/dia contra 8,2 horas/dia na companhia irlandesa. Tal indicador leva em conta operações em que a aeronave fica em solo, durante embarque, desembarque e abastecimento. Mesmo operando uma menor quantidade de horas e de voos por dia, os aviões da Ryanair percorrem uma distância média diária superior aos aviões da Gol. Isso pode ser explicado, em parte, pelo pouco tempo que os aviões da Ryanair permanecem em solo entre um voo e outro: cerca de 25 minutos entre o pouso e a próxima decolagem.

4.3 Decomposição do Retorno sobre o Investimento

Na tabela a seguir é realizada a decomposição do ROI das empresas em margem e giro. Apesar de praticar tarifas baixas, a Ryanair tem uma margem relativamente alta e um giro baixo, ao contrário do esperado pelo perfil da companhia. Já a Gol possui um giro quase duas vezes superior ao da Ryanair e, mesmo praticando tarifas mais elevadas, tem uma margem negativa.

Tabela 3 - Margem, Giro e ROI

	Ryanair	Gol
Margem	14,7%	-11,2%
Giro	0,71	1,24
ROI	10,5%	-13,8%

Para uma interpretação de margem e giro de acordo com Atkinson et. al, a Gol apresenta uma produtividade superior à da Ryanair, porém a Ryanair tem uma eficiência muito mais elevada, como pode ser observado através de sua margem.

Ainda de acordo com a tabela 3, pode-se inferir que o volume de receita gerado não é o responsável pelo resultado negativo apresentado pela Gol, uma vez que o giro da empresa é bastante elevado quando comparado ao da Ryanair, que apresentou lucro. Dessa forma, conclui-se que a principal explicação pelo resultado negativo da Gol no ano de 2012 foi ter operado com uma margem negativa, ou seja, as despesas operacionais superaram as receitas operacionais.

Na seção seguinte, as margens das empresas são decompostas de acordo com suas receitas e despesas operacionais e analisadas de acordo com uma medida em comum: a quantidade de assento-km oferecida no ano, indicador que também é explicado na próxima seção.

4.4 Análise das Receitas e Despesas Operacionais

A primeira etapa para analisar as despesas operacionais foi a elaboração da tabela e dos gráficos a seguir, com as principais informações de cada uma das duas companhias.

Tabela 4 – Quilômetros voados e assentos oferecidos no ano

	Ryanair	Gol
Km voados no ano (em milhões)	708,65	305,7
Assentos oferecidos (em milhões)	96,65	55,79
Assento-km oferecidos (em bilhões)	117,20	51,836

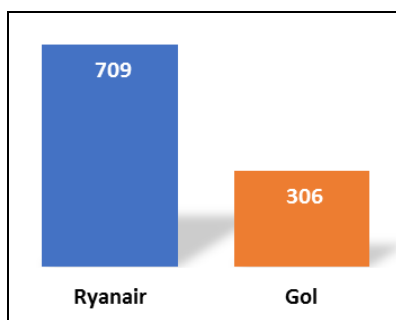


Gráfico 2 - Quilômetros voados no ano (em milhões)

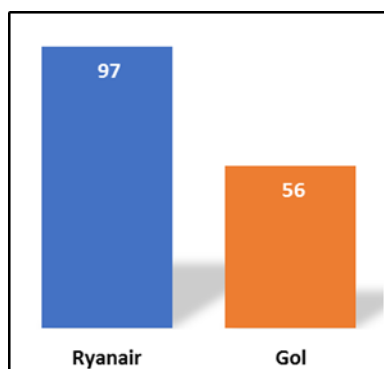


Gráfico 3 - Assentos oferecidos no ano (em milhões)

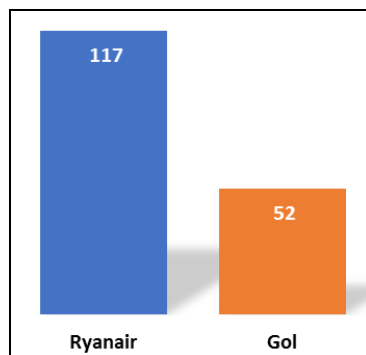


Gráfico 4 - Assentos-km oferecidos no ano (em bilhões)

O indicador “assento-km oferecidos” é resultado da soma dos produtos obtidos ao multiplicar o número de assentos disponíveis em um voo pela distância da etapa. Entende-se por etapa a distância voada entre a decolagem e aterrissagem. Tal número é divulgado pelas companhias e é utilizado, neste trabalho, como base para fazer a comparação das mesmas.

Com os dados da tabela 4 e dos gráficos 2, 3 e 4, é possível observar a diferença de tamanho das duas empresas. A Ryanair voa mais que o dobro quando levado em consideração o total de quilômetros no ano e oferece cerca de 73% mais assentos. Tais números eram esperados, uma vez que a Ryanair possui frota e voos diários maiores que a Gol.

Na tabela a seguir é demonstrada a média das receitas operacionais e a quantidade média de passageiros por voo. Na terceira coluna é apresentada a diferença percentual da Gol em relação à Ryanair.

Tabela 5 – Média de passageiros por voo, yield/assento-km e receita/assento-km

	Ryanair	Gol	Dif. %
Média de passageiros por voo	136	112	-17%
Yield por passageiro-km	\$ 0,051	\$ 0,102	101%
Receita/assento-km	\$ 0,042	\$ 0,068	62%

A Gol apresentou no ano média de 112 passageiros por voo, número 17% inferior ao da Ryanair.

O indicador “*yield* por passageiro-km” representa quanto um passageiro paga, em média, para voar 1 quilômetro. Na Gol, esse valor é o dobro em relação à Ryanair.

Finalmente, a receita/assento-km é quanto, em média, a companhia tem de receita por assento (ocupado ou não) por quilômetro voado. Embora a Gol apresente receita 62% maior que a Ryanair, nenhum destes indicadores de receita inclui a receita auxiliar, praticamente inexistente na Gol e que é de US\$ 17 por passageiro na Ryanair. A receita auxiliar na Ryanair refere-se, entre outros, a comissões recebidas pela reserva de hotéis, venda de diversos produtos durante o voo e à cobrança de taxas para despachar bagagem e até por excesso de bagagem de mão.

A receita auxiliar é relevante, pois representa um acréscimo de 28% na tarifa média cobrada pela Ryanair e sem esta receita a companhia teria apresentado um resultado operacional negativo no período.

Como pode ser observado, as empresas possuem tamanhos distintos, o que exige que as comparações sejam realizadas em uma medida comum. Para isso, as receitas e despesas das companhias foram calculadas em função da quantidade de assentos-km oferecida, de acordo com a tabela a seguir:

Tabela 6 – Receitas, Despesas e Margem em centavos de dólar/assento-km e em porcentagem da receita operacional total

	Ryanair		Gol	
	31/03/2013		31/12/2012	
Receita Operacional Total	5,340	100%	7,648	100%
Receita	4,177	78%	6,758	88%
Receita auxiliar	1,164	22%	0,891	12%
Despesa Operacional Total	(4,555)	-85%	(8,503)	-111%
Salários	(0,476)	-9%	(1,481)	-19%
Depreciação	(0,360)	-7%	(0,490)	-6%
Combustível	(2,062)	-39%	(3,532)	-46%
Manutenção	(0,132)	-2%	(0,395)	-5%
Aluguel aeronaves	(0,107)	-2%	(0,608)	-8%
Seguros de aeronaves	-	-	(0,025)	0%
Custo de rotas	(0,532)	-10%	-	-
Custos de aeroportos	(0,669)	-13%	(0,528)	-7%
Marketing, distribuição e outros	(0,216)	-4%	(1,443)	-19%

Margem	0,785	15%	(0,855)	-11%
---------------	--------------	------------	----------------	-------------

Nesta tabela, evidencia-se a importância da receita auxiliar para a Ryanair: a receita de US\$ 0,04 por assento-km é um pouco inferior ao total das despesas por assento-km. Pode-se dizer que o lucro da companhia é proveniente da receita auxiliar. Assim, o modelo de negócios da Ryanair é explicado através da venda de passagens por um preço baixo, garantindo alta taxa de ocupação das aeronaves e gerando receita suficiente para pagar as despesas do voo enquanto, ao mesmo tempo, a empresa oferece serviços e produtos extras relacionados à viagem, obtendo, dessa forma, a receita auxiliar. Na Gol, a receita auxiliar é proveniente, basicamente, do transporte de cargas.

Quanto às despesas, os valores mais relevantes são os de salários e de combustível, pois consomem boa parcela das receitas operacionais de uma companhia aérea e, por isso, serão analisadas com mais ênfase posteriormente.

As despesas de manutenção na Gol são cerca de duas vezes maiores. Apesar da diferença, a Ryanair informa que a segurança é uma de suas principais preocupações e ressalta que a empresa nunca teve um acidente com vítimas fatais em sua história de quase 30 anos. Assim, a diferença entre as duas empresas pode ser decorrente do fato de a Ryanair possuir somente um modelo de avião, obtendo ganhos de escala na manutenção. Já a Gol tem em sua frota 3 diferentes modelos de aeronaves (embora 125 das suas 131 aeronaves em operação sejam do mesmo modelo), o que pode exigir maiores gastos.

A Gol também paga um valor de aluguel superior, provavelmente porque a Ryanair possui mais aeronaves próprias.

Em relação às despesas de marketing, distribuição e outros, a Gol não informa do se tratam as despesas classificadas em “outros” e que representa cerca de um terço deste total. Mesmo assim, a Gol gasta mais em publicidade do que a Ryanair.

Os gráficos a seguir mostram as despesas operacionais em porcentagem do total de cada empresa, deixando mais evidente o impacto que as despesas de combustível têm no total de despesas operacionais.

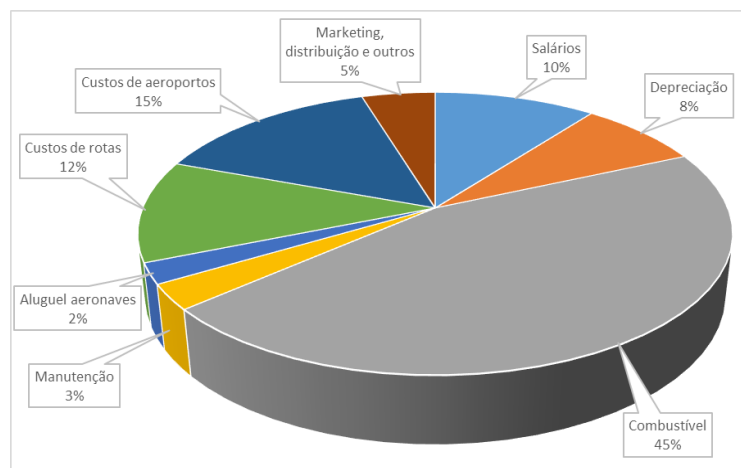


Gráfico 5: Decomposição das despesas operacionais da Ryanair

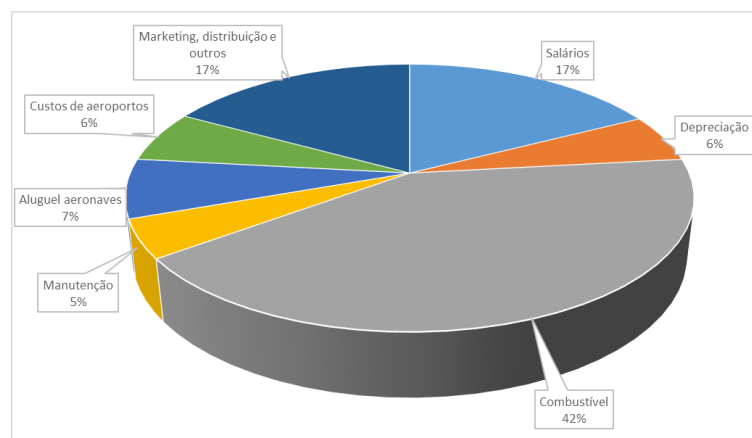


Gráfico 6: Decomposição das despesas operacionais da Gol

Somando todas as despesas operacionais, a Gol tem um gasto 91% superior por assento-km quando comparada à Ryanair, ou seja, quase o dobro.

Por fim, na tabela a seguir é apresentado um resumo das receitas e despesas médias em função da quantidade de aeronaves. Apesar de a Gol ter obtido quase 50% mais de receita por aeronave, a empresa teve uma despesa por aeronave cerca de duas vezes maior do que a Ryanair.

Tabela 7 - Margem média por aeronave

Resultado Operacional	Ryanair	Gol	Dif. %
Receita Operacional média / Aeronave	\$ 20,52 mi	\$ 30,27 mi	48%
Despesas Operacionais média / Aeronave	\$ 17,50 mi	\$ 33,65 mi	92%
Resultado Operacional / Aeronave	\$ 3,02 mi	\$ (3,38 mi)	-212%

4.4.1 Análise das despesas de combustível

As despesas de combustível/assento-km, uma das mais importantes – senão a mais importante – para o setor, é cerca de 71% maior na Gol.

A diferença de combustível está melhor detalhada na tabela a seguir, onde é possível ver que a Gol paga mais caro no combustível e também consome mais combustível por quilômetro voado.

Tabela 8 – Preço e Consumo de Combustível

Gastos com combustível (em US\$)	Ryanair	Gol	Dif. %
Preço médio do combustível/litro	\$ 0,81	\$1,11	37%
Litros necessários para voar 1 km	4,23	5,42	28%
Despesa de Combustível em 1 km	\$ 3,41	\$ 5,99	76%

A Gol pagou, em média, 37% a mais por litro de combustível do que a Ryanair, preço que foge do controle das companhias, pois estão sujeitas aos valores cobrados nos aeroportos.

Quanto ao consumo, a Gol gastou, em média, 28% mais combustível a cada quilômetro voado do que a Ryanair, diferença que pode estar relacionada à diferença de idade da frota, que faz com que aviões mais velhos gastem mais combustível, e também ao fato de a Ryanair cobrar para despachar bagagem, o que reduz consideravelmente o total de bagagem despachadas e, conseqüentemente, o peso da aeronave e seu consumo de combustível.

Combinando a diferença de preço e consumo, a Gol gasta, em dólares, 76% mais em combustível do que a Ryanair para voar 1 quilômetro. Esta diferença está decomposta na tabela a seguir:

Tabela 9 – Variação de quantidade e preço do combustível

Comparação com a Ryanair	Gol
Variação de consumo (quantidade) (em US\$/km)	\$ 0,96
Variação de preço (em US\$/km)	\$ 1,27
Variação mista (em US\$/km)	\$ 0,35
Variação Total (em US\$/km)	\$ 2,58

De acordo com a tabela acima, caso a Gol pagasse o mesmo preço que a Ryanair por litro de combustível, ainda assim a empresa desembolsaria quase 1 dólar a mais por quilômetro voado por possuir um consumo de combustível mais elevado.

Caso a Gol atingisse um consumo em litros por quilômetro voado igual ao da Ryanair, teria uma despesa de US\$ 1,27 a mais que a companhia irlandesa por quilômetro, pois paga mais caro pelo combustível.

Com a combinação desses dois fatores mais a variação mista resultante deles, a Gol acaba por desembolsar US\$ 2,58 – ou 76% – a mais que a Ryanair por quilômetro voado.

4.4.2 Análise das despesas de salários

As despesas de salários consomem uma parcela muito maior das receitas da Gol quando comparadas com aquelas da Ryanair. A Gol desembolsa mais que o dobro em salários por assento-km. Tal diferença pode ser explicada, em parte, pelo fato da Ryanair manter uma equipe de funcionários reduzida ao máximo possível, exigindo que o passageiro faça seu *check-in* pela internet e que vá ao aeroporto com o cartão de embarque já impresso.

Para analisar as despesas de salários em termos de preço e quantidade, foi feita a tabela abaixo:

Tabela 10 - Despesa média de salários

Gastos com Funcionários (em US\$)	Ryanair	Gol	Dif. %
Despesa salário/funcionário	\$ 61.099	\$ 43.323	-29%
Funcionários/Aeronave	30	135	352%
Despesa salário/Aeronave	\$1.830.376,92	\$ 5.862.139,79	220%

O valor médio anual desembolsado por funcionário é 29% menor na Gol, porém quando se calcula a média de funcionários por aeronave da frota da empresa, a Gol possui 352% mais funcionários do que a Ryanair.

Multiplicando esses dois valores, chega-se à despesa de salário/aeronave, que indica quanto de salário cada companhia desembolsa anualmente por cada aeronave de sua frota. A Gol desembolsa 220% mais que a Ryanair em salário por aeronave.

Com esses dados, foi possível calcular as variações de quantidade e preço dos funcionários da Gol em relação à Ryanair, como demonstradas na tabela a seguir:

Tabela 11 - Variação de quantidade e preço de funcionários

Comparação com a Ryanair - Salários	Gol
Variação de quantidade (em US\$/aeronave)	\$ 6.437.161
Variação de preço (em US\$/aeronave)	\$ (532.539)
Variação mista (em US\$/aeronave)	\$ (1.872.859)
Variação Total (em US\$/aeronave)	\$ 4.031.763

A variação de quantidade é desfavorável para a Gol em cerca de US\$ 6,5 milhões. Porém, por ter um salário médio por funcionário inferior, as variações de preço e mista são favoráveis à Gol, fazendo com que na variação total a Gol desembolse cerca de US\$ 4 milhões a mais que a Ryanair por aeronave.

Por fim, na tabela a seguir, apresenta-se de forma resumida os principais aspectos analisados de cada uma das companhias.

Tabela 12 - Comparativo dos principais aspectos

Aspecto	Métrica	Ryanair	Gol	Comentários
Produtividade	Giro	0,71	1,24	O giro elevado da Gol evidencia que seu problema não é a geração de receita.
Eficiência	Margem	14,7%	-11,2%	A Ryanair controla melhor suas despesas e suas receitas extras ajudam a garantir a margem.
Taxa de Ocupação	Porcentagem	82%	70%	Neste indicador, fica clara a estratégia da Ryanair em obter altas taxas de ocupação.
Ponto de Equilíbrio da ocupação	Porcentagem	70%	78%	O alto ponto de equilíbrio necessário da Gol é reflexo das despesas elevadas da companhia.
Despesa de combustível	US\$/km	\$3,41	\$5,99	Apesar de ter em sua frota modelos semelhantes aos da Ryanair, a Gol gasta mais com combustível por pagar mais pelo litro e por ter um consumo maior.
Despesa de Salários	US\$/aeronave	\$1.830.377	\$5.862.140	Embora o salário médio seja menor na Gol, seu quadro de funcionários é bem maior.

5 Conclusão e comentários

De acordo com o objetivo proposto de identificar e analisar as principais diferenças nas estruturas de receitas e despesas operacionais das duas companhias, desenvolveu-se uma análise de variação de quantidade e preço para as despesas de combustível e de salários, evidenciando que as mesmas são responsáveis por consumir boa parte das receitas de uma companhia aérea. Além disso, é importante ressaltar o controle limitado que as empresas têm sobre os preços desses insumos, podendo apenas adotar medidas que visam reduzir as quantidades utilizadas.

Ao analisar as principais características de receitas e despesas operacionais das empresas, demonstrou-se que em termos de receita por assento-km, a Gol consegue obter mais receita que a Ryanair. Ao mesmo tempo, porém, as despesas operacionais por assento-km da Gol são quase duas vezes maiores que as da Ryanair, o que acaba por consumir toda sua receita, gerando prejuízo operacional para a companhia brasileira.

Esta análise é importante para entender o atual momento das companhias aéreas em todo o mundo. Embora o estudo tenha sido realizado somente com duas empresas, a alta no preço do combustível tem afetado os resultados de todas as empresas.

Quanto às limitações do trabalho, além do já citado número de apenas duas empresas analisadas, deve-se destacar também o fato de ter sido conduzido somente com as demonstrações contábeis divulgadas e referentes a apenas um ano fiscal, podendo apresentar valores atípicos para o período e/ou incompletos.

Conclui-se que, dada a concorrência e a margem reduzida com que as companhias aéreas estão operando, é fundamental manter as despesas no nível mais baixo possível. Seguindo essa necessidade, após o enorme prejuízo apresentado em 2012, a Gol reagiu com uma série de corte de despesas, sendo que várias das medidas adotadas se assemelham com as praticadas pela Ryanair, como a redução do número de funcionários, a redução na quantidade de combustível extra nos aviões para reduzir o peso dos mesmos durante os voos, alteração no procedimento de pouso para consumir menos combustível, a extinção do serviço de bordo gratuito nos voos domésticos, fazendo com o que passageiro pague caso queira consumir algo durante o voo, entre outras. Tais modificações resultaram em uma redução total de 3,5% das despesas operacionais em 2013, além de a empresa ter apresentado um aumento de 10,5% das receitas operacionais. Tais variações fizeram com que a companhia obtivesse margem EBIT positiva de 3,0% em 2013, ante 11,2% negativo no ano anterior.

Como sugestão de estudos futuros, pode-se ampliar a análise para um horizonte de tempo maior e com uma maior amostra de empresas. Também seria interessante acompanhar os próximos resultados da Gol para verificar se as medidas adotadas para reduzir os custos continuam surtindo o efeito desejado.

Referências

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2006.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Management accounting**. Boston: Pearson Education, 2000.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C.. **Contabilidade gerencial**. Rio De Janeiro: LTC, 2007.

GOL. Disponível em: <www.voegol.com.br>. Acesso em: 03 abr. 2014.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2010.

RYANAIR. Disponível em: <www.ryanair.com>. Acesso em: 03 abr. 2014.