

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA (UESB)  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (DCSA)  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ALINE BARROS SILVA**

**REDUÇÃO DE EMPREGADOS COMO ESTRATÉGIA DE MELHORIA DA  
RENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA GOL LINHAS AÉREAS  
INTELIGENTES S/A NOS EXERCÍCIOS 2011 E 2012**

**VITÓRIA DA CONQUISTA – BA,  
2014**

**ALINE BARROS SILVA**

**REDUÇÃO DE EMPREGADOS COMO ESTRATÉGIA DE MELHORIA DA  
RENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA GOL LINHAS AÉREAS  
INTELIGENTES S/A NOS EXERCÍCIOS 2011 E 2012**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA) como requisito parcial necessário para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

Área de Concentração: Contabilidade Gerencial

Orientador(a): Prof. Flávio José Dantas da Silva

**VITÓRIA DA CONQUISTA – BA,**

**2014**

S578r

Silva, Aline Barros.

Redução de empregados como estratégia de melhoria da rentabilidade: Um estudo de caso da empresa Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A nos exercícios de 2011 e 2012 / Aline Barros Silva, 2014.

60f.

Orientador (a): Flávio José Dantas da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação),  
Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia,  
Vitória da Conquista, 2014.

Referências: f. 56-58.

1. Contabilidade gerencial. 2. Custos operacionais –  
Redução de funcionários. I. Silva, Flávio José Dantas  
da. II. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia.  
III. T.

CDD: 657.42

**ALINE BARROS SILVA**

**REDUÇÃO DE EMPREGADOS COMO ESTRATÉGIA DE MELHORIA DA  
RENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA GOL LINHAS AÉREAS  
INTELIGENTES S/A NOS EXERCÍCIOS 2011 E 2012**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA) como requisito parcial necessário para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

Área de Concentração: Contabilidade Gerencial

Vitória da Conquista, 13 de janeiro de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

Flávio José Dantas da Silva  
Especialista em Auditoria Fiscal Contábil (UFBA)  
Professor Auxiliar da UESB  
Orientador

Jorge Luíz Santos Fernandes  
Mestre em Contabilidade (FVC)  
Professor Assistente da UESB

Wellington Prado Júnior  
Mestre em Contabilidade (FVC)  
Professor Assistente da UESB

Aos meus pais, Antonio e Maria Alice e ao meu irmão Carlos Diego, por todo amor, companheirismo e apoio, e principalmente por ser uma família admirável que me fortalece e impulsiona diariamente a lutar pelos meus sonhos. Amo vocês!

## **AGRADECIMENTOS**

À Trindade Santa, Deus Pai, Filho e Espírito Santo, pela presença e auxílio em todos os momentos.

À virgem Maria, pela constante intercessão e pela doce presença e cuidado maternos.

Aos meus pais, ao meu irmão, familiares e amigos pelo apoio, compreensão, incentivo e motivação em todas as etapas da graduação e da realização deste trabalho.

Aos professores Márcia Mineiro e Flávio José Dantas, que prontamente contribuíram para que esse trabalho fosse concluído.

Muito Obrigada!

Dê-me, Senhor, agudeza para entender, capacidade para reter, método e faculdade para aprender, sutileza para interpretar, graça e abundância para falar. Dê-me, Senhor, acerto ao começar, direção ao progredir e perfeição ao concluir (SANTO TOMÁS DE AQUINO).

## RESUMO

Os custos operacionais influenciam financeira e economicamente os resultados das organizações. Nesse sentido, é relevante o estudo sobre a relação entre as demissões realizadas pela Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A e a rentabilidade alcançada pela organização. A pesquisa foi realizada com a finalidade de analisar as relações entre o custo de pessoal da Gol e os seus resultados organizacionais. Sendo assim, a análise é importante, pois possibilita a identificação e evidenciação de tendências no setor de transporte aéreo brasileiro, bem como demonstra a importância da Contabilidade Gerencial diante das mudanças de cenário. Buscou-se identificar os fatores macroeconômicos que influenciaram nas demissões realizadas pela Gol, bem como as consequências dessa iniciativa nos resultados da organização. Para responder às indagações, foi realizado um estudo de caso documental, com abordagem qualitativa. No tocante à coleta de dados, foram utilizados Balanços Patrimoniais, Demonstrações do Resultado do Exercício, Notas Explicativas e Relatórios da Administração da Gol, disponibilizados pela Bolsa de Valores Mobiliários de São Paulo (BOVESPA). Para o exame dos dados, foram utilizados quadros e tabelas, os quais foram analisados de forma descritiva, tendo como delimitação espacial a empresa de aviação Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A nos exercícios 2011 e 2012. Parte-se da ideia de que a Gol conseguiu alavancar sua rentabilidade econômico-financeira em função da redução da quantidade de empregados

**Palavras-chave:** Custos Operacionais. Demissões. Análise Econômico-Financeira. Rentabilidade.



## **ABSTRACT**

Operating costs influence financially and economically results of the organizations. In this sense, it is relevant a study on the relationship between layoffs conducted by GOL Airlines S/A and the profitability achieved by the organization. The survey was conducted in order to analyze the relationship between personnel costs of Gol and its organizational outcomes. Therefore, the analysis is important, because it allows the identification and evidencing of trends in the Brazilian airline industry, well as demonstrates the importance of Managerial Accounting in front of the scene changes. To respond to the inquiries, a documental case study was conducted, using qualitative approach. Regarding data collection, balance sheets were used, Income Statements, Explanatory Notes and Reports of the Directors of Gol, made available by the Stock Exchange of São Paulo (BOVESPA). For data examination, charts and tables were used, which were analyzed descriptively, having as spatial delimitation the aviation company GOL Airlines S/A in the years 2011 and 2012. Starting from the idea that Gol managed to leverage its financial and economic profitability due to the reduction of the number of employees.

**Keywords:** Operating Costs. Layoffs. Economic and Financial Analysis. Profitability.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estado da Arte da Temática em Dezembro de 2013 .....	19
Quadro 2 – Análise Horizontal e Vertical da DRE .....	46
Quadro 3 – Análise Horizontal dos Custos dos serviços Prestados e das Despesas Operacionais .....	49
Quadro 4 – Comparativo entre a situação real e hipotética da DRE 2012 .....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Notas Explicativas à Demonstração do Resultado do Exercício 2010 .....	48
Tabela 2 – Notas Explicativas à Demonstração do Resultado do Exercício 2011 .....	48
Tabela 3 – Notas Explicativas à Demonstração do Resultado do Exercício 2012 .....	48
Tabela 4 – Cálculo da Margem Líquida .....	52
Tabela 5 – Cálculo do EBITDA .....	52

## **LISTA DE SIGLAS**

GLAI	Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A
ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
BM&FBOVESPA	Bolsa de Valores Mobiliários de São Paulo
S/A	Sociedades Anônimas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 TEMA .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 PROBLEMATIZAÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.1 Questão – Problema.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.2 Questões Secundárias.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 HIPÓTESE DE PESQUISA.....</b>	<b>15</b>
<b>1.5 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>15</b>
<b>1.6 RESUMO METODOLÓGICO .....</b>	<b>16</b>
<b>1.7 VISÃO GERAL.....</b>	<b>16</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 ESTADO DA ARTE .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 MARCO CONCEITUAL .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.1 Setor de Aviação no Brasil.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.2 Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.2.1 WEBJET.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.2.2 ASPECTO ESTUDADO EM RELAÇÃO À EMPRESA GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES S/A .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 GESTÃO EMPRESARIAL.....</b>	<b>28</b>
<b>2.4.1 Contabilidade Gerencial .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.2 Planejamento.....</b>	<b>31</b>
<b>2.4.3 Demonstrações Contábeis utilizadas neste trabalho .....</b>	<b>34</b>
<b>2.4.3.1 Balanço Patrimonial.....</b>	<b>34</b>
<b>2.4.3.2 Demonstração do Resultado do Exercício.....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.4 Análise das Demonstrações Contábeis.....</b>	<b>37</b>
<b>2.4.4.1 Ferramentas de Análise Econômico-Financeira utilizadas para o caso .....</b>	<b>38</b>
<b>2.4.4.1.1 Análise Horizontal e Vertical .....</b>	<b>39</b>

2.4.4.1.3 EBITDA .....	41
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 TIPO DE PESQUISA.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 UNIVERSO DA PESQUISA.....</b>	<b>43</b>
<b>3.3 METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>44</b>
<b>3.4 TRATAMENTO DOS DADOS .....</b>	<b>44</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES SOBRE OS DADOS APURADOS .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL DA DRE.....</b>	<b>46</b>
<b>4.2 MARGEM LÍQUIDA .....</b>	<b>52</b>
<b>4.3 EBITDA .....</b>	<b>52</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A competitividade exige que as empresas tenham o constante acompanhamento e controle da sua operacionalidade, com o objetivo de comparar tempestivamente os resultados alcançados com os projetados, e corrigir em tempo hábil possíveis falhas e desperdícios. Assim, a gestão empresarial exige das organizações a elaboração de planejamentos estratégico, tático e operacional, e a busca pela utilização eficiente dos recursos que dispõe, com vistas a alcançar os resultados traçados, sendo relevante que as empresas programem atuações que possibilitem o alcance dos seus objetivos e metas em longo prazo, através da utilização eficiente de recursos.

A gestão de custos e a análise do contexto macroeconômico são indispensáveis para permitir às empresas modernas uma estrutura competitiva e a sua continuidade no mercado. A temática é relevante na atual conjuntura econômica, na qual as empresas sofrem influências externas e precisam de planejamento proativo, com vistas a aproveitar as oportunidades e reduzir os efeitos das ameaças externas em seus resultados.

Entre os aspectos relevantes na gestão dos negócios está o controle dos custos de produção ou de prestação de serviços, dentre os quais se destacam os custos com pessoal, sendo necessário que as empresas gerenciem bem a relação custo/benefício da mão de obra que dispõe. Para atender a essa finalidade, as empresas podem utilizar-se de ferramentas da Contabilidade Gerencial, ramo da Contabilidade que agrega diferentes conhecimentos da Ciência Contábil para emitir informações úteis para a tomada de decisões.

Esse estudo buscou verificar se a redução de empregados realizada pela empresa do Setor de Aviação Civil, Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A, beneficiou o seu resultado econômico-financeiro.

### **1.1 TEMA**

A redução da quantidade de empregados como Estratégia Empresarial para a melhoria dos resultados econômico-financeiros.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Estudar as relações entre a redução do quadro de pessoal da empresa Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A e os resultados econômico-financeiros da organização no exercício 2012 em comparação com os resultados obtidos no exercício 2011.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Identificar os fatores externos divulgados pela empresa Gol Linhas Aéreas S/A, que contribuíram para a redução da quantidade de empregados contratados;

Estudar os indicadores econômico-financeiros utilizados na comparação entre o custo da mão de obra e a rentabilidade da empresa Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A; e,

Identificar as efetivas influências da redução de empregados na rentabilidade da Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A.

## **1.3 PROBLEMATIZAÇÃO**

### **1.3.1 Questão – Problema**

Quais as relações entre a redução do quadro de empregados da empresa Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A e os resultados econômico-financeiros da organização nos exercícios 2011 e 2012?

### **1.3.2 Questões Secundárias**

Segundo as divulgações realizadas pela Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A, quais foram os principais fatores externos que levaram a organização a reduzir a quantidade de empregados contratados?

Quais índices foram utilizados para comparar o custo da mão de obra e a rentabilidade da Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A?



Quais foram as efetivas influências da redução do quadro de pessoal da Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A em sua rentabilidade?

#### **1.4 HIPÓTESE DE PESQUISA**

A empresa Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A conseguiu alavancar sua rentabilidade econômico-financeira em função da redução da quantidade de empregados.

#### **1.5 JUSTIFICATIVA**

O ambiente empresarial evidencia a necessidade que as empresas têm de planejar-se estrategicamente e manter eficientes controles da sua operacionalidade, visto que a concorrência, os avanços tecnológicos, as exigências dos seus clientes e os fatores econômicos mudam constantemente. Além disso, as organizações precisam de uma gestão atenta às possíveis influências externas em seus resultados, e que seja capaz de criar ações proativas que minimizem os efeitos dos fatores externos em sua operacionalidade.

O estudo da relação entre o custo de pessoal e a rentabilidade da Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A se configura como uma temática relevante, pois ao observar as influências externas que interferiram nos resultados da organização, foi possível verificar a importância do planejamento e controle organizacionais diante das mudanças de cenário, bem como a utilidade da Contabilidade Gerencial em favor da gestão das empresas.

O tema abordado reúne um grande número de informações contábeis, com foco na aplicação da Contabilidade Gerencial, relacionando Contabilidade, Empresa e Economia, o que, possibilitará aos contadores e demais interessados, uma visão da prática da Contabilidade Moderna focada nos processos de decisão e controle. O estudo contribui com o aprofundamento de alguns aspectos do conhecimento contábil, servindo de subsídio para que profissionais da área, os quais têm se tornado peças-chave nas organizações quando desempenham suas funções com perfil analítico e gerencial, tenham acesso à aplicação das ferramentas de análise econômico-financeira que foram utilizadas nesse estudo monográfico.

A pesquisadora teve como benefício o aprofundamento do conhecimento contábil e da aplicação da Contabilidade Gerencial, o que foi, em parte, razão motivadora para elaboração desta pesquisa, que além de possibilitar uma postura investigativa do caso estudado, permitiu à pesquisadora uma experiência com esse tipo de análise, experiência essa que poderá ser

aprimorada e especializada no decorrer da sua vida profissional. Além disso, a pesquisadora tem aptidão e interesse pelo tema, visto que atualmente exerce atividade profissional correlacionada.

Não se encontra ainda material que disponibilize esse tipo de análise acerca da empresa Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A, visto que a redução da quantidade dos seus empregados é uma realidade recente, mas que causa mudanças em sua estrutura organizacional, bem como gera impactos sociais, por esse motivo, a pesquisa tem características inovadoras. Além disso, as conclusões obtidas com o estudo específico da relação entre o quadro de pessoal e os resultados desta empresa, poderão servir como base para o estudo dessa relação em empresas do mesmo setor, ou até mesmo de outros setores, desde que sejam realizadas as adaptações e alterações necessárias, com o intuito de favorecer as decisões e contribuir com o sucesso empresarial.

Em suma, os principais argumentos que reforçam a relevância dessa pesquisa são os estudos relacionados ao planejamento estratégico da organização na busca de superar as mudanças de cenário, o que evidencia a importância da Ciência Contábil no aspecto empresarial, bem como a relevância da temática sob o ponto de vista acadêmico e social.

## **1.6 RESUMO METODOLÓGICO**

Para a construção deste trabalho foi utilizada a abordagem paradigmática qualitativa, construída com bases dedutivas, tendo cunho explicativo e interpretação descritiva. Como eixo principal de procedimentos, trata-se de um estudo de caso com pesquisa documental e bibliográfica. O estudo utiliza como instrumentos de coleta de dados documentos primários, tais como as Demonstrações do Resultado do Exercício, Balanços Patrimoniais, Notas Explicativas e Relatórios da Administração da empresa Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A, referentes aos exercícios estudados.

## **1.7 VISÃO GERAL**

O presente trabalho dispõe de 5 capítulos, sendo o primeiro referente à introdução com seus itens essenciais, o segundo contendo a teoria sobre o assunto, dividido em três partes: Marco Conceitual, Estado da Arte e Marco Teórico. O terceiro capítulo expõe a metodologia da pesquisa, seguido do quarto capítulo de análise e interpretação dos dados coletados

respondendo às questões da pesquisa e atendendo aos objetivos do trabalho. Por fim, o quinto capítulo explicitando as conclusões da pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ESTADO DA ARTE**

Diante do tema estudado, apresentam-se a seguir algumas pesquisas realizadas no contexto da análise econômico-financeira, com aplicações em diferentes ramos de atividades empresariais. O Quadro 1 evidencia materiais encontrados em meio eletrônico, que mostram o estágio atual das pesquisas relacionadas com o tema.

**Quadro 1 – Estado da Arte da Temática em Dezembro de 2013**

(continua)

<b>Tipo</b>	<b>Título</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Ano</b>	<b>Instituição</b>	<b>Ideia Principal</b>	<b>Link/Lugar</b>	<b>Data de Acesso</b>
Artigo	A Rentabilidade da TAM no contexto de elevação do preço do barril de petróleo.	Antônio Nunes Pereira; Roniere Batista Ferreira e Vandresa Lúcia Machado.	2008	UFSC	A pesquisa explora o contexto da Aviação Civil através da abordagem metodológica do estudo de caso com Método Dupont e regressão linear simples, buscando avaliar até que ponto o aumento internacional do preço do barril de petróleo impactou a rentabilidade da TAM S/A. A pesquisa constatou evidências que demonstram a influência do preço do barril de petróleo nos resultados e índices de rentabilidade.	<a href="http://www.journal.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/viewArticle/7168">http://www.journal.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/viewArticle/7168</a>	27 nov 2012
Artigo	Alavancagem Financeira e Rentabilidade: Uma discussão sobre o comportamento de empresas do Sul do Brasil à luz das Teorias Financeiras	Ana Paula Capuano da Cruz; Roselaine da Cruz Mendes; Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo e André das Neves Dameda	2008	18º Congresso Brasileiro de Contabilidade	O estudo buscou identificar a existência de correlação entre as fontes de financiamento e a rentabilidade nas 483 maiores companhias da região sul do Brasil no ano de 2006, com o objetivo de identificar teoria(s) da área financeira que respaldassem tais conclusões. Os resultados da regressão linear realizada a um nível de significância de 95% sugeriram a tendência de correlação negativa e pouco significativa entre rentabilidade e endividamento.	<a href="http://www.contabeis.com.br/18cbc/190.pdf">http://www.contabeis.com.br/18cbc/190.pdf</a>	18 nov 2012
Artigo	Análise Econômica Financeira com utilização de Índices	Claudir Passaia; Benedito A. da Silva; Elisângela Maria da Silva; Marluci Demozzi		UNINOV A	O trabalho faz uma análise econômica - financeira de uma indústria de alimentos de Nova Mutum em MT, com o objetivo de analisar e apresentar indicadores financeiros que auxiliem o gestor na tomada de decisão, demonstrando por meio dos índices de Liquidez, Endividamento, e Rentabilidade, a situação financeira da empresa. Para realização do trabalho utilizou-se a análise do Demonstrativo de Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial da empresa.  Os resultados apresentados revelaram que através da análise das demonstrações contábeis, é possível extrair importantes indicadores econômicos financeiros, que contribuem com a tomada de decisão dentro da empresa.	<a href="http://www.uninova.edu.br/Uni/Revisita/artigos/artigo03.pdf">http://www.uninova.edu.br/Uni/Revisita/artigos/artigo03.pdf</a>	18 nov 2012

(conclusão)

<b>Tipo</b>	<b>Título</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Ano</b>	<b>Instituição</b>	<b>Ideia Principal</b>	<b>Link/Lugar</b>	<b>Data de Acesso</b>
Artigo	Análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em processos de fusões e aquisições do mercado brasileiro ocorridos entre 1995 e 1999	Marcos Antônio de Camargos e Francisco Vidal Barbosa	2005	Caderno de Pesquisas em Administração	O estudo analisa as consequências econômicas e financeiras da estratégia de empresas brasileiras que optaram por fusões e aquisições. Tal fenômeno pode ser visto como uma resposta das organizações ao ambiente cada vez mais competitivo da economia nacional e internacional. Nesse estudo foi realizada uma análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em empresas brasileiras que passaram por processos de fusão ou aquisição entre 1995 e 1999. A análise identificou uma piora na situação financeira das empresas analisadas após a combinação, uma melhora na situação econômica e que tais processos geraram sinergias operacionais e gerenciais.	<a href="http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v12n2/v12n2a7.pdf">http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v12n2/v12n2a7.pdf</a>	27 nov 2012
Artigo	Análise Contábil e de Quocientes: Estudo de caso no Setor de Aviação Civil	Artur Rodrigues da Silva; Rômulo de Paiva Azevedo e Heriberto Wagner Amanajás Pena	2012	UEPA	O setor de aviação civil possui valor estratégico para o crescimento econômico e tecnológico de um país, considerando-se a crescente necessidade de transporte rápido e eficiente, traduzida pela observação de demanda crescente no setor, aumentando cerca de 10% ao ano, conforme estatísticas. Levando isto em consideração e observando-se a progressão da concorrência no setor ano a ano, o presente estudo objetiva analisar contabilmente a principal empresa nacional do ramo e sua maior concorrente, tendo em vista alguns fatores econômicos externos, como a crise financeira mundial. Para tal, são feitas as análises horizontal e vertical com a demonstração do resultado do exercício e o balanço patrimonial, além do cálculo dos índices de liquidez corrente, liquidez imediata, endividamento e margem líquida.	<a href="http://www.umed.net/cursecon/ecolat/br/12/sap.html">http://www.umed.net/cursecon/ecolat/br/12/sap.html</a>	01 Dez 2013

Fonte: Compilação da Internet (2013) – Organização Própria.

Nota-se que os autores citados no Quadro 1 utilizaram-se de diferentes ferramentas de análise econômico – financeira para estudar a relação entre as estratégias implementadas pelas empresas em diferentes ramos de atuação, e a respectiva rentabilidade auferida pelas mesmas nos casos estudados. Assim, é possível identificar a importância da utilização dos índices econômico-financeiros como ferramentas de apoio para a tomada de decisões e para a gestão empresarial.

Cada autor aplica específicas ferramentas de análise, na busca de utilizar as que permitam o alcance dos seus objetivos, porém todas capazes de analisar aspectos relacionados com a rentabilidade, o que evidencia a relevância da temática em favor da gestão empresarial.

Ainda não há trabalhos acadêmicos que demonstrem a relação entre a redução de pessoal e a rentabilidade da empresa Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A, visto ser uma realidade recente, o que torna o trabalho ora produzido inédito e relevante, servindo de base para outras análises dessa natureza em outras empresas ou setores de atuação.

## 2.2 MARCO CONCEITUAL

O presente trabalho estuda as demissões realizadas pela empresa Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A no exercício 2012, e as repercussões dessa estratégia nos resultados da organização. Sendo assim, é necessário entender que, para esta pesquisa, o termo estratégia está relacionado com as ações predeterminadas pela gestão da empresa, com o intuito de alcançar de forma eficiente às metas da organização em longo prazo.

Sandroni (2003, p. 167) ao contextualizar o termo supracitado com o ambiente empresarial, conceitua Estratégia Empresarial como “denominação dada à forma de agir das empresas, dentro de uma perspectiva temporal e em decorrência de análise de uma determinada conjuntura”.

Uma das ações estratégicas implementadas pela empresa Gol foi a diminuição da quantidade de empregados durante o exercício 2012, com o objetivo de melhorar os seus resultados através da redução de custos operacionais. Os custos operacionais nesse estudo são representados pelos investimentos, gastos e despesas necessários à manutenção da atividade empresarial. Nesse sentido, apresenta-se o seguinte conceito para custos operacionais:

Custo da operação para produzir; custo da exploração de uma atividade; custo feito para manter uma empresa em atividade econômica. Os custos operacionais podem ser *técnicos* e *complementares*. São custos operacionais *técnicos* aqueles ligados

diretamente à produção e *complementares* os que compõem a vitalidade produtiva por acréscimo (SÁ, 2005, p. 121, grifo do autor).

Diante da temática é oportuno esclarecer que, para esse estudo, o termo rentabilidade está diretamente relacionado com os resultados obtidos, levando-se em consideração aspectos econômicos, financeiros, e de análise de custo/benefício. Isso permite afirmar que o termo representa o mesmo significado de rendabilidade, o qual, segundo (SÁ, 2005, p. 108), refere-se ao “resultado da produção do capital aplicado; produtividade do capital que recompensa a sua aplicação.”

Nesse contexto, Helfert tece comentário a respeito da rentabilidade sob o ponto de vista administrativo enfatizando que,

Aqui, [no ambiente administrativo] o assunto é a eficiência com que a gestão emprega os ativos totais líquidos no balanço patrimonial. Isso é julgado em relação com o lucro líquido, definido de variadas maneiras, referidas aos ativos utilizados para gerar o lucro. O índice é muito utilizado, embora a natureza e o tempo dos valores declarados no balanço patrimonial e os aspectos contábeis do lucro registrado tendam a distorcer os resultados. (HELFBERT, 2000, p. 90, grifo nosso).

O grau de rendimento proporcionado por determinado investimento pode ser medido e analisado através da combinação de diferentes ferramentas de análise econômico-financeira, as quais servirão como critérios para a geração de informações que evidenciem a rentabilidade da organização em determinado período de tempo.

As demonstrações financeiras representam uma fonte de evidências da situação patrimonial, econômica e financeira das organizações, configurando-se como meio necessário para a administração e gestão empresarial. Para alcance dos objetivos dessa pesquisa, a análise utiliza-se da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), que segundo Matarazzo (2003, p. 45) “é uma demonstração dos aumentos e reduções causadas no Patrimônio Líquido pelas operações da empresa” e utiliza-se do Balanço Patrimonial,

Demonstração que apresenta todos os bens e direitos da empresa – Ativo -, assim com as obrigações – Passivo Exigível – em determinada data. A diferença entre Ativo e Passivo é chamada Patrimônio Líquido e representa o capital investido pelos proprietários da empresa, quer através de recursos trazidos de fora da empresa, quer gerados por esta em suas operações e retidos internamente (MATARAZZO, 2010, p. 26).

Para tanto, a utilização exclusivamente das demonstrações supramencionadas não é suficiente. O estudo conta com o auxílio de ferramentas da Contabilidade Gerencial, a qual



figura-se como ramo da Contabilidade que agrega diferentes conhecimentos da Ciência Contábil para emitir informações úteis ao processo de decisões. Iudícibus (2010, p. 21) complementa a caracterização da Contabilidade Gerencial, dizendo que:

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico, ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

A análise conta com o apoio de indicadores econômicos, os quais segundo (SANDRONI, 2003, p. 235) podem ser vistos como um “conjunto de dados estatísticos, passíveis de mudanças e oscilações, capaz de dar uma ideia do estado de uma economia em determinado período ou data”. O referido autor acrescenta ainda que os indicadores econômicos são “também chamados indicadores de conjuntura, [e] em geral fornecem dados sobre produção, comercialização e investimentos”. (grifo nosso) Assim, a utilização dos indicadores econômicos são relevantes para quantificar os dados e identificar as relações entre a redução de pessoal e a rentabilidade econômico-financeira da Gol.

## **2.3 MARCO TEÓRICO**

### **2.3.1 Setor de Aviação no Brasil**

O transporte aéreo começou a se desenvolver efetivamente no Brasil entre as décadas de 40 e 60, período em que foram criadas cerca de 20 empresas para prestar serviços de aviação no país. Porém, o excesso de oferta que se estabeleceu em relação à demanda então existente, culminou por tornar economicamente inviáveis os voos por elas realizados.

A demanda por esse serviço na época não foi suficiente para viabilizar o funcionamento de um número tão grande de empresas, fato que enfraqueceu a maioria das empresas existentes no período, levando muitas delas à falência ou à fusão, o que gerou uma redução nos níveis de segurança e de regularidade dos serviços de Transporte Aéreo Brasileiro.

Durante a década de 60, em virtude da crise econômica vivenciada pelo setor, as empresas aéreas se reuniram com o Governo para estudarem mudanças na política vigente, de

forma a viabilizar a continuidade da prestação de serviços de Transporte Aéreo. Foram então realizadas reuniões, denominadas Conferências Nacionais de Aviação Comercial (CONAC), chegando às seguintes conclusões:

As deliberações, conclusões e recomendações, a que se chegaram nessas conferências, conduziram a uma política de estímulo à fusão e associação de empresas, com o fim de reduzir o seu número a um máximo de duas na exploração do transporte internacional e três no transporte doméstico. Iniciava-se o regime de competição controlada, em que o Governo passou a intervir, pesadamente, nas decisões administrativas das empresas, seja na escolha de linhas, no reequipamento da frota, no estabelecimento do valor das passagens, etc. (MALAGUTTI, 2001, p. 5).

As mudanças filosóficas ocorridas no final da década de 80, marcadas pela predominância do pensamento liberal, levou os governos, de uma maneira geral, a reduzirem o seu controle sobre a economia dos seus respectivos países, permitindo que ela fosse conduzida pelas livres forças do mercado.

Nesse contexto, foi aberto o mercado doméstico para entrada de novas empresas, sendo esse um marco relevante para o desenvolvimento dos serviços aéreos no Brasil. As influências do pensamento liberal favoreceram o início das operações da Gol no país, tendo sido a primeira empresa regular a oferecer passagens com baixo custo e baixo preço no país. O surgimento da GOL influenciou o mercado, e a empresa conquistou rapidamente parcelas significativas de participação na “indústria” de aviação civil.

A “indústria” de Aviação Civil possui um grande potencial de crescimento, favorecido principalmente pelo aumento da demanda por voos domésticos, pela redução dos preços e consequente popularização das viagens aéreas e pelo aumento do poder aquisitivo da população brasileira, porém alguns fatores externos como custos elevados do setor, ineficiência aeroportuária, elevados preços de combustíveis e variações nas taxas cambiais influenciam o crescimento do setor, o que demanda uma gestão eficiente e atenta às ameaças e oportunidades inerentes ao setor.

### **2.3.2 Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A**

A Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A é uma empresa de aviação que atua no mercado brasileiro há mais de dez anos, tendo favorecido a democratização do transporte aéreo no Brasil e na América do Sul graças ao seu modelo de negócios voltado para a prestação de serviços com baixo custo e baixas tarifas.

Conforme publicado no *site* oficial da empresa, a Gol consegue oferecer serviços tão eficientes porque tem um modelo de negócios baseado em estruturas, sistemas e controles que privilegiam a qualidade, a alta tecnologia, a segurança, a padronização da frota, a motivação e a produtividade da sua equipe.

A estratégia empresarial da Gol é definida pelo crescimento rentável, buscando sempre uma estrutura de baixos custos e alta qualidade no atendimento ao cliente. Nesse sentido, a companhia procura manter sua frota de aviões jovem e moderna, reduzindo os custos com manutenção e combustível, o que lhe proporciona melhor utilização dos recursos. Visando aumentar a sua rentabilidade, a Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A (GLAI) busca capitalizar suas vantagens competitivas de modo a alcançar o crescimento sustentável.

A estratégia da Gol está atualmente fundamentada em quatro pilares: “aumentar a receita de transporte de passageiros, expandir receitas secundárias, reduzir custos e aumentar sua capacidade de recuperação financeira.” Para implantar a sua estratégia a empresa pretende, entre outras táticas, tirar proveito da atual posição e do reconhecimento da sua marca no mercado; fortalecer a sua posição de caixa, principalmente através do alongamento do prazo de dívidas relevantes; expandir a base de clientes com a sua política de preços baixos visando atender a uma grande variedade de viajantes; e melhorar a sua eficiência operacional. Segundo divulgações disponíveis no *site* da empresa,

Reduzir nossa despesa operacional por assento-quilômetro oferecido e ajustar a capacidade são fatores importantes para melhorar nossa rentabilidade. Pretendemos manter nossa posição como uma das companhias aéreas de custo mais baixo em âmbito mundial. Pretendemos ajustar nossa estratégia para focar rotas mais rentáveis e reduzir a idade média de nossa frota com uso eficiente de combustível, de modo a garantir nossa resposta às atuais condições de mercado e, ao mesmo tempo, manter altas taxas de utilização.

A missão da Gol é aproximar pessoas com segurança e inteligência. Seu objetivo é ser a melhor companhia aérea para viajar, trabalhar e investir. A empresa tem como valores a segurança, inovação, foco no cliente, orientação para resultados e sustentabilidade.

Quanto à sua estrutura organizacional,

A Companhia é um *holding* que possui ações diretas ou indiretas de cinco subsidiárias: VRG, Smiles S.A, Webjet, GOL Finance Cayman e GAC Inc. A VRG é a subsidiária operacional da Companhia, sob a qual conduzimos nosso negócio. A VRG controla a Webjet e, por ser a subsidiária da Companhia atualmente autorizada pela ANAC a oferecer serviços de transporte regular de passageiros e cargas, serviços esses que representam a principal fonte de receita operacional da GOL, a VRG é responsável pela quase totalidade da receita da Companhia. A GOL Finance

e a GAC Inc são empresas estrangeiras estabelecidas com a finalidade de facilitar transações financeiras gerais e de aeronaves no exterior.

A figura a seguir representa a Estrutura Societária da Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A:

**Figura 1** – Estrutura Societária da Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A



Fonte: Site da Gol.

Em 2012 a GLAI anunciou o encerramento das atividades da controlada Webjet e a consequente descontinuidade da marca. Assim, para esse estudo é relevante tecer comentários acerca da controlada, pois uma das consequências dessa iniciativa foi a demissão dos empregados vinculados à Webjet.

### 2.3.2.1 Webjet

A Webjet foi criada em 2005, com sede na cidade do Rio de Janeiro, para oferecer serviços de transporte aéreo regular de passageiros em âmbito nacional. Operando voos no conceito *low cost* (baixo custo, baixa tarifa), consolidou-se como uma das principais companhias aéreas em voos nacionais, atendendo a cidades em todo o Brasil.

Em 2011 a VRG, controlada da Gol, adquiriu 100% do capital social da Webjet, com o objetivo de fortalecer a atuação da Companhia no mercado doméstico, aumentar sua participação nos principais aeroportos brasileiros, atender a demanda da crescente classe

média, dar continuidade à missão de popularizar o transporte aéreo e atuar como uma das Companhias líderes no segmento de aviação de baixo custo no Brasil.

Conforme corroborado no Relatório Anual da GLAI referente ao exercício social 2011,

Em 3 de outubro de 2011, adquirimos a Webjet por um preço ajustado de R\$ 43.4 milhões e assumimos uma dívida líquida de R\$ 214 milhões. As operações da Webjet foram consolidadas em nossas demonstrações financeiras a partir de 3 de outubro de 2011 (RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO..., 2011, p. 45).

A operação foi aprovada pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) em outubro de 2011 e pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) em outubro de 2012. A aprovação ocorreu mediante a celebração de um Termo de Compromisso de Desempenho entre VRG, Webjet e o CADE para atingimento de determinadas eficiências operacionais.

### ***2.3.2.2 Aspecto estudado em relação à Empresa Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A***

A GLAI foi escolhida para estudo por ter sido palco, em 2012, de um polêmico cenário marcado pela significativa redução da quantidade de pessoal, como estratégia de diminuição dos seus custos operacionais. Conforme corroborado em seu Relatório da Administração (2012, p. 25) “A GLAI ajustou sua força de trabalho efetuando uma redução de 15% no ano visando adequar-se ao novo patamar de crescimento do mercado. Essa redução foi fator fundamental para o controle de custos”.

A iniciativa de reduzir os custos dos serviços prestados através da demissão de 15% dos seus colaboradores, foi uma das alternativas estratégicas praticada pela gestão da Gol diante do contexto macroeconômico desafiador vivenciado pela indústria brasileira de transporte aéreo em 2012.

Muitos fatores externos influenciaram nos resultados auferidos pela organização no exercício 2012, principalmente no que diz respeito aos custos dos serviços prestados, dentre os quais se destacam o “aumento anual no preço de combustível em 18%, desvalorização do real frente ao dólar em 17% no ano, aumento acima de 30% nas tarifas aeroportuárias e baixo crescimento do PIB brasileiro”. (RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO..., p. 25, 2012).

Diante desse cenário desafiador, a GLAI anunciou em Novembro de 2012 a descontinuidade das operações da controlada Webjet, visando otimizar os resultados da Companhia. Conforme afirmado pela Administração da Gol,

Em novembro/2012, a Companhia anunciou o encerramento das atividades de sua controlada Webjet e a descontinuidade de sua marca. A primeira medida foi a extinção das operações de voo. A Webjet possuía um modelo de operação com base em uma frota composta majoritariamente por aviões modelo Boeing 737-300, de idade média elevada, alto consumo de combustível e defasagem tecnológica. Com os novos patamares de custo do setor no Brasil, esse modelo deixou de ser competitivo (RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO..., 2012, p. 27).

Entre outras consequências, a descontinuidade das operações da Webjet motivou a demissão dos funcionários vinculados à controlada, impactando diretamente na estrutura operacional da Companhia.

Assim, fica evidente a importância do planejamento e do constante controle das atividades operacionais em prol da continuidade das organizações, bem como a necessidade que as empresas têm de analisar a conjuntura econômica na qual está inserida e desenvolver táticas proativas em favor do sucesso empresarial.

## **2.4 GESTÃO EMPRESARIAL**

As modernas exigências conjunturais fortemente marcadas pelos avanços tecnológicos e pela competitividade entre as organizações têm exigido da administração das empresas uma gestão com postura holística, e a aplicação de metodologias e técnicas que contemplem a empresa em sua totalidade.

Nesse sentido, Catelli (2006, p. 29) afirma que “as preocupações “de nosso mundo moderno” de certa forma sempre existiram, todavia o ambiente as tornou mais agudas e o estágio atual de avanço tecnológico tem propiciado o desenvolvimento de instrumentos e métodos operacionais mais eficientes”.

A Gestão Empresarial é uma consequência da necessidade que as empresas têm de reagir às pressões macroeconômicas, bem como de manter o equilíbrio interno das suas atividades, a fim de garantir a sua continuidade e o cumprimento de sua missão.

A gestão caracteriza-se pela atuação em nível interno da empresa que procura otimizar as relações recursos-operação-produto/serviços, considerando as variáveis dos ambientes externo e interno que impactam as atividades da empresa, em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais (CATELLI, 2006, p. 57).

A Gestão Empresarial é responsável pela estrutura e dinâmica de funcionamento das empresas, pela qualidade das suas respostas aos ambientes interno e externo e pela definição dos objetivos empresariais, podendo-se afirmar que a Gestão Empresarial é responsável pela eficácia, continuidade e sucesso das empresas.

Com o intuito de assegurar a eficácia da administração, os gestores determinam o modelo de gestão que deverá ser seguido. Segundo Cruz (1991, p. 39 apud CATELLI, 2006, p. 57) o modelo de gestão pode ser entendido como “um conjunto de normas, princípios e conceitos que têm por finalidade orientar o processo administrativo de uma organização, para que esta cumpra a missão para a qual foi constituída”.

Sendo assim, cada organização é livre para elaborar e aplicar o modelo de gestão que melhor atenda aos seus interesses empresariais. Normalmente, o modelo de gestão é marcado pelas crenças e valores dos proprietários e dos principais executivos responsáveis pela administração da empresa.

Uma gestão eficaz favorece a melhoria dos resultados através da utilização eficiente de recursos, além de servir como base que favorece a continuidade das empresas. Nesse contexto, a utilização de informações produzidas pela Contabilidade Gerencial é uma alternativa capaz de indicar os caminhos a serem trilhados pela Gestão Empresarial.

#### **2.4.1 Contabilidade Gerencial**

A Ciência Contábil nasceu há muitos anos, sendo possível afirmar que os primeiros registros contábeis estão associados às primitivas necessidades sociais que o homem teve de proteção à posse e de interpretação dos fatos ocorridos com os objetos disponíveis para alcance de suas finalidades. Conforme afirma Iudícibus et al. (2010, p. 1) “o desenvolvimento do método contábil esteve intimamente associado ao surgimento do Capitalismo, como forma quantitativa de mensurar os acréscimos ou decréscimos dos investimentos iniciais alocados a alguma exploração comercial ou industrial”.

A Ciência Contábil tem se desenvolvido e se aperfeiçoado para atender às atuais demandas do mercado, sendo possível observar a evolução, complexidade e relevância da Contabilidade para a continuidade das empresas. Algumas obras chegam a distinguir dois ramos pelos quais a Contabilidade desempenha seu papel informativo: A Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial.

A Contabilidade Financeira pode ser entendida como um sistema de informações capaz de fornecer aos seus usuários internos e externos, números que evidenciem a situação patrimonial, econômica e financeira do negócio em determinado momento. Para atender aos seus objetivos a Contabilidade capta, registra e acumula os fatos que ocorrem no dia-a-dia das empresas, resultando na elaboração das Demonstrações Contábeis, as quais são indispensáveis para a aplicação da Contabilidade Gerencial.

Diante da competitividade entre as organizações, é relevante que as empresas tenham eficientes mecanismos de gestão capazes de indicar racionalmente a tomada de decisões. É nesse contexto que está inserida a Contabilidade Gerencial, interessada em fornecer aos administradores das empresas informações válidas para a tomada de decisões. Segundo a Associação Nacional dos Contadores dos Estados Unidos (apud PADOVEZE, 2004, p. 35) a

Contabilidade Gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação, e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos.

Para atender à sua finalidade, a Contabilidade Gerencial se vale além dos conhecimentos da Contabilidade e suas ramificações, de outros conceitos da administração, estatística, matemática, etc. O ponto de partida para elaboração e desenvolvimento da Contabilidade Gerencial são os dados disponíveis nos relatórios contábeis elaborados pela Contabilidade Financeira. Por esse motivo, é indispensável que as demonstrações contábeis sejam bem elaboradas e traduzam a realidade da empresa, pois o grau de excelência das informações produzidas pela Contabilidade Gerencial depende da qualidade, veracidade e conformidade dos relatórios contábeis. Nesse mesmo sentido, Silva (2005, p. 23-24) afirma que

A contabilidade é a linguagem dos negócios e as demonstrações contábeis são os canais de comunicação que nos fornecem dados e informações para diagnosticarmos o desempenho e a saúde financeira da empresa. Uma análise desenvolvida com base em dados contábeis confiáveis reduz o grau de incerteza decorrente da ausência de referenciais quantitativos.

A Contabilidade Gerencial foi utilizada nesse estudo justamente por possibilitar a análise com um enfoque holístico, abrangendo exames que englobam aspectos externos, bem como os impactos das medidas implementadas pela empresa Gol na busca de melhores resultados.



Um dos aspectos relevantes para o alcance do sucesso empresarial é a elaboração de efetivos mecanismos de planejamento e controle das atividades empresariais.

### **2.4.2 Planejamento**

O planejamento é indispensável para o alcance do sucesso empresarial, podendo ser considerado como a primeira fase do processo de gestão, pois é nessa etapa que os gestores analisam cenários, definem objetivos e metas a serem perseguidos, identificam e avaliam ameaças e oportunidades ambientais, detectam os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, e determinam os planos de atuação empresarial capazes de permitir o alcance de melhores resultados.

O planejamento, em um sentido mais restrito, é o processo que envolve avaliação e tomada de decisões em cenários prováveis, visando definir um plano para atingir uma situação futura desejada, com base nas informações sobre as variáveis ambientais, crenças e valores, missão, modelo de gestão, estrutura organizacional preestabelecidas e a consciência da responsabilidade social, que configuram a situação atual (MOSIMAN E FISCH, 1999, p. 44).

Atualmente, diante da grande competitividade entre as empresas torna-se cada vez mais evidente a importância e necessidade do planejamento empresarial, pois é através desse processo que as organizações determinam os seus objetivos em curto, médio e longo prazos, além de definir os meios pelos quais esses objetivos serão alcançados. Catelli (2006, p. 155) enfatiza a importância do planejamento na vida das organizações ao afirmar que,

Planeja-se porque existem tarefas a cumprir, atividades a desempenhar, enfim, produtos a fabricar, serviços a prestar. Deseja-se fazer isso da forma mais econômica possível, coordenando o uso dos diferentes recursos, humanos, materiais, financeiros tecnológicos, cada um a seu tempo, com suas especificidades próprias, para que os objetivos possam ser atingidos. Ao lado disso, a empresa precisa perdurar no tempo, ter continuidade, maximizando o fluxo de benefícios para os acionistas, empregados, clientes, fornecedores e demais entidades da sociedade.

Nesse contexto, é relevante que as empresas busquem desenvolver suas rotinas diárias em conformidade com o planejamento traçado, o qual está vinculado ao alcance da missão empresarial. A seguir serão apresentadas algumas características inerentes à fase do planejamento, em conformidade com o pensamento de Mosiman e Fisch (1999, p. 45):

1. O planejamento antecede as operações. Estas devem ser compatíveis com o que foi estabelecido no planejamento.
2. O planejamento sempre existe em uma empresa, embora muitas vezes não esteja expresso ou difundido. Quando informal, estará contido, no mínimo, no cérebro do dirigente.
3. O planejamento deve ser um processo dinâmico, associado ao controle permanente, para poder se adaptar às mudanças ambientais. Quando não há planejamento, não pode haver controle.
4. O planejamento tende a reduzir as incertezas e, conseqüentemente, os riscos envolvidos no processo decisório, aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos para a empresa.
5. O planejamento deve interagir permanentemente com o controle, para que se possa saber se está sendo eficaz, isto é, alcançando seus objetivos, pois planejamento sem controle não tem eficácia.
6. Associado ao controle, o planejamento serve para a avaliação de desempenho da empresa e das áreas.

Diante do exposto, fica comprovada a utilidade do planejamento na vida das organizações e a necessidade de acompanhamento da sua execução, pois somente através do controle, ou seja, da comprovação de que o que foi projetado está sendo efetivamente realizado, é que os gestores terão evidências da eficiência operacional, e poderão realizar ajustes que aperfeiçoem o planejamento e favoreçam o alcance de melhores resultados empresariais.

O Planejamento pode ser classificado em três tipos dependendo da sua amplitude: Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional.

O Planejamento Estratégico está relacionado com o estabelecimento dos caminhos a serem percorridos para se atingir a situação desejada em longo prazo. Trata-se de uma fase de planejamento mais ampla, que analisa o cenário macroeconômico de inserção das empresas, preocupando-se em identificar proativamente as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos, e gerar estratégias e políticas de atuação na busca de atingir os maiores objetivos empresariais.

Mosiman e Fisch (1999, p. 47) conceituam o “Planejamento Estratégico como aquele planejamento que, centrado na interação da empresa com seu ambiente externo, focalizando as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos, define as diretrizes estratégicas”.

Os prazos de definição do Planejamento Estratégico variam de acordo com o grau de incertezas a que estão expostas as organizações, podendo ser determinadas ações estratégicas que variam entre dois e dez anos.

Os planos financeiros de longo prazo (estratégicos) expressam as ações financeiras planejadas por uma empresa e o impacto previsto dessas ações ao longo de períodos

que vão de dois a dez anos. São comuns planos estratégicos de cinco anos, revistos à medida que novas informações relevantes tornam-se disponíveis. De modo geral, as empresas sujeitas a alto grau de incerteza operacional, a ciclos operacionais relativamente breves, ou a ambos, tendem a usar horizontes de planejamento mais curtos (GITMAN, 2010, p. 106).

O Planejamento Estratégico é uma etapa importante do processo de gestão empresarial, pois o plano estratégico elaborado nessa fase servirá de alicerce para o desenvolvimento dos planejamentos tático e operacional.

Em conformidade com Sandroni (2003, p. 396) “o planejamento estratégico é aquele voltado para os objetivos-fins de uma empresa ou de uma economia, e o planejamento tático é o que se ocupa da escolha dos meios para se atingir aqueles objetivos”.

O planejamento tático pode ser considerado “como sendo o planejamento estratégico de cada área” (MOSIMANN; FISH, 1999, p. 45), ou seja, enquanto o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos e metas globais, o tático busca definir metas setoriais, sempre em conformidade com a missão e objetivos da empresa.

O planejamento operacional está relacionado com a eficiência das operações, buscando sempre a melhor utilização dos recursos disponíveis pela organização para o alcance dos seus objetivos. Nessa fase do planejamento busca-se a otimização da relação entre custos e resultados operacionais.

O planejamento operacional é uma função gerencial, [...] que especifica que recursos devem estar disponíveis para cada produto e fornece os cronogramas, e as principais decisões a seu respeito são inerentes à atividade de administrar de cada um dos chefes de unidades organizacionais. (LACOMBE; HEILBORN 2008, p. 164).

Essa fase do planejamento deve estar em conformidade com o planejamento estratégico, e pode ser projetado com detalhamento anual, semestral, trimestral ou até mesmo semanal, a depender da necessidade da organização. Porém, se o prazo abrangido por ele for de um ano, por exemplo, é necessário que em intervalos menores de tempo hajam ajustes em sua implementação, em virtude de prováveis mudanças nas expectativas vigentes quando da elaboração do planejamento operacional.

### **2.4.3 Demonstrações Contábeis utilizadas neste trabalho**

As demonstrações contábeis representam uma fonte de evidências da situação patrimonial, econômica e financeira das organizações, configurando-se como meio necessário e de grande utilidade para a administração e gestão empresarial.

As demonstrações contábeis são capazes de fornecer dados relevantes para a tomada de decisões, e, quando analisadas sob a ótica dos indicadores financeiros são capazes de fornecer informações amplas acerca da real situação econômico-financeira da entidade, bem como servir como base para projeções futuras.

A Lei nº 11.638/1976 que altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404/1976 das Sociedades por Ações, exige em seu Artigo 176 que ao final de cada exercício social, sejam elaboradas com base na escrituração mercantil da companhia, as seguintes demonstrações contábeis: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC), além da Demonstração do Valor Adicionado (DVA), nos casos de companhias abertas. Tais demonstrações devem exprimir com clareza a situação do patrimônio da companhia e as mutações ocorridas no exercício.

Para atender aos objetivos motivadores desse estudo monográfico, as demonstrações contábeis utilizadas foram o Balanço Patrimonial, relevante no estudo por demonstrar a situação patrimonial e financeira da entidade em determinado momento e a Demonstração do Resultado do Exercício, por ser capaz de ilustrar a formação do resultado obtido pela organização em determinado exercício.

#### ***2.4.3.1 Balanço Patrimonial***

O Balanço Patrimonial é relevante na análise econômico-financeira das entidades, pois agrega todo o resultado das operações da empresa em determinado período de tempo, bem como revela os investimentos (ativo) e os financiamentos (passivo) num determinado momento. Segundo Matarazzo (2010, p. 26):

O Balanço Patrimonial é a demonstração que apresenta todos os bens e direitos da empresa – Ativo -, assim como as obrigações – Passivo Exigível – em determinada data. A diferença entre Ativo e Passivo é chamada Patrimônio Líquido e representa o capital investido pelos proprietários da empresa, quer através de recursos trazidos de fora da empresa, que gerados por esta em suas operações e retidos internamente.

O Balanço Patrimonial é considerado uma demonstração da estática patrimonial, ou seja, procura evidenciar em determinado momento a estrutura e composição patrimonial da empresa, sendo uma indispensável demonstração de apoio ao processo de gestão das organizações. Favero et al. (2011, p. 67) evidenciam a importância dessa demonstração na análise econômico financeira das organizações, ao afirmarem que o Balanço Patrimonial

É a demonstração de maior utilização pelas empresas e tem como finalidade demonstrar a posição de bens, direitos e obrigações em determinado momento, evidenciando a situação líquida. É muito importante para a análise da estrutura de capital e da capacidade financeira da empresa.

A estrutura desse relatório contábil é relevante por servir como base para que os gestores identifiquem a saúde financeira e econômica da empresa em determinado momento. Quanto à sua estrutura, a demonstração é dividida em duas colunas, sendo a do lado esquerdo denominada Ativo e a do lado direito, Passivo e Patrimônio Líquido.

O Comitê de Pronunciamentos Técnicos (CPC) 00 define o Ativo como sendo “um recurso controlado pela entidade como resultado de eventos passados e do qual se espera que fluam futuros benefícios econômicos para a entidade”. Os ativos são, portanto, bens ou direitos de propriedade da empresa, capazes de trazer benefícios presentes ou futuros.

Ainda em conformidade com o CPC 00, o Passivo “é uma obrigação presente da entidade, derivada de eventos passados, cuja liquidação se espera que resulte na saída de recursos da entidade capazes de gerar benefícios econômicos”. O Passivo significa, portanto, as obrigações exigíveis, ou seja, as dívidas e compromissos assumidos com terceiros, que serão cobradas e deverão ser pagas nas datas de vencimentos pactuadas entre a empresa e terceiros.

E o “Patrimônio Líquido é o interesse residual nos ativos da entidade depois de deduzidos todos os seus passivos”. (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS TÉCNICOS 00, p. 26) A evidenciação dos elementos constitutivos do Patrimônio Líquido das empresas representa papel importante de apoio aos gestores e investidores quanto às tendências do investimento, o que leva a concluir que o Patrimônio Líquido não se resume à diferença entre Ativo e Passivo, mas é uma evidenciação relevante, principalmente para os investidores, em relação ao conhecimento da situação da empresa em determinado período.

### ***2.4.3.2 Demonstração do Resultado do Exercício***

A DRE foi utilizada como fonte de dados para estudar a relação entre a estratégia implementada pela Gol ao reduzir o seu quadro de pessoal, e os resultados alcançados pela organização, visto que essa demonstração financeira é capaz de evidenciar a formação do resultado do exercício, através do confronto entre receitas e despesas. Nesse sentido, Braga (1999, p. 92), complementa dizendo que,

A finalidade básica da Demonstração do Resultado Exercício é descrever a formação do resultado gerado no exercício, mediante especificação das receitas, custos e despesas por natureza dos elementos componentes, até o resultado líquido final – lucro ou prejuízo.

Para atender à sua finalidade, a DRE é apresentada de forma dedutiva, no sentido de mensurar as receitas e subtrair as despesas, chegando ao resultado do exercício. Iudícibus (1998, p. 48) reitera essa opinião ao afirmar que:

A demonstração do resultado do exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período (12 meses). É apresentada de forma dedutiva (vertical), ou seja, das receitas subtraem-se as despesas e, em seguida, indica-se o resultado (lucro ou prejuízo).

Com o objetivo de demonstrar claramente como a empresa chegou ao resultado líquido obtido em determinado exercício,

A DRE apresenta, de maneira esquematizada, vendas brutas, impostos sobre vendas, custo das vendas, despesas comerciais, despesas administrativas, despesas financeiras, receitas financeiras, resultado de equivalência patrimonial, resultado não operacional, provisão de imposto de renda e contribuição social. (COSTA et al. 2009, p. 37-38).

A competitividade entre as organizações exige o acompanhamento constante dos resultados alcançados. Sendo assim, diante do objetivo de identificar os impactos das demissões realizadas pela Gol em seus resultados, a DRE foi a demonstração financeira escolhida para subsidiar a análise, pois fornece dados indispensáveis para evidenciação dos resultados, e conseqüentemente, é capaz de fundamentar as conclusões acerca da rentabilidade alcançada pela organização nos exercícios analisados.

Além desse aspecto, conforme Iudícibus (1998, p. 49) “A DRE completa, exigida por lei, fornece maiores minúcias para a tomada de decisão: grupos de despesas, vários tipos de

lucro, destaques dos impostos etc”, o que é em parte, razão motivadora para utilização dessa demonstração financeira nesse estudo.

#### **2.4.4 Análise das Demonstrações Contábeis**

Com o intuito de gerar informações amplas a respeito dos efeitos oriundos das demissões praticadas pela Gol em seus resultados operacionais, o estudo conta com o apoio das ferramentas de análise das demonstrações contábeis, visto que a interrelação entre dados descritos individualmente nos relatórios contábeis, são capazes de gerar informações amplas que evidenciem a real situação econômica, patrimonial e financeiras das entidades. Para Matarazzo (2003, p. 17), “a Análise de Balanços deve assumir também o papel de tradução dos elementos contidos nas demonstrações financeiras”.

O principal objetivo da Análise das Demonstrações Contábeis é, portanto, identificar os fatores e decisões tomadas que influenciaram na situação atual das organizações. Na visão de (BRAGA, 1982, p.83):

A Análise das Demonstrações Financeiras tem por fim observar e confrontar os elementos patrimoniais, visando ao conhecimento minucioso de sua composição qualitativa e de sua expressão quantitativa, de modo a revelar os fatores e antecedentes e determinantes da situação atual, e, também, a servir de ponto de partida para delinear o comportamento administrativo futuro.

A Análise das Demonstrações Contábeis permite o conhecimento histórico do desempenho empresarial alcançado, através do confronto e comparação entre as Demonstrações Contábeis dos exercícios anteriores, bem como é capaz de identificar tendências para o negócio, sendo um eficiente instrumento de gestão, ao indicar decisões menos arriscadas a serem tomadas. Segundo Braga, (1982, p. 83):

O objetivo da análise das demonstrações financeiras como instrumento de gerência consiste em proporcionar aos administradores da empresa uma melhor visão das tendências dos negócios, com a finalidade de assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados, efetiva e eficientemente, na realização das metas da organização. A atividade administrativa deve ser desenvolvida em conexão com as informações contábeis, com vista aos aspectos de planejamento, execução, apuração e análise de desempenho.

A utilização das ferramentas de análise das demonstrações contábeis figura-se como recurso indispensável ao alcance dos objetivos pretendidos nessa pesquisa, pois é capaz de

transformar dados individuais em informações amplas e relevantes capazes de responder o problema levantado.

Por permitir uma série de conclusões através da sua utilização, a análise de balanços é considerada “uma arte, pois, embora existam alguns cálculos razoavelmente formalizados, não existe forma científica ou metodologicamente comprovada de relacionar os índices de maneira a obter um diagnóstico preciso”. (IUDÍCIBUS, 1998, p. 21).

Nesse contexto, a análise das demonstrações financeiras deve ser vista em seus aspectos positivos, sem deixar de considerar as suas limitações, sendo relevante que existam padrões de comparação entre os dados, e que sejam selecionadas as ferramentas adequadas para alcançar os objetivos pretendidos.

#### ***2.4.4.1 Ferramentas de Análise Econômico-Financeira utilizadas para o caso***

Diante da temática que relaciona custos de pessoal com a rentabilidade da organização, foram utilizados os indicadores econômico-financeiros de análise de rentabilidade, visto que existe uma variedade de índices que poderão ser utilizados, devendo o analista optar por aqueles que melhor favorecerão o alcance dos objetivos pretendidos. Para (IUDÍCIBUS, 2010, p. 65), quando a análise financeira é “convenientemente manuseada pode transformar-se num poderoso ‘painel de controle’ da administração”.

Em virtude da diversidade e particularidade dos indicadores existentes, e com o intuito de alcançar os objetivos desse estudo monográfico, foram inicialmente utilizadas as técnicas de Análise Horizontal e Vertical, visto serem ferramentas que possibilitam a obtenção de informações básicas acerca da evolução das contas no tempo, bem como a evolução percentual das principais contas do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício.

Diante do objetivo de analisar o desempenho econômico da Gol, foram ainda utilizadas ferramentas de análise de rentabilidade a saber os indicadores de Margem Líquida e o Ebitda. “O ponto de partida para a avaliação da performance econômica das empresas é extraído da análise vertical da demonstração de resultados do exercício, pelos indicadores de margem (margens bruta, da atividade, Ebitda e líquida)” (COSTA et al., 2009, p. 113).



#### 2.4.4.1.1 Análise Horizontal e Vertical

Para analisar profundamente a situação econômico-financeira das organizações é relevante que existam critérios de comparação, quer sejam comparações temporais, setoriais, ou mesmo com outros setores. As análises horizontal e vertical são técnicas simples de aplicação, capazes de gerar grande quantidade de informações para avaliação do desempenho empresarial.

O objetivo principal da Análise Horizontal é “mostrar a evolução de cada conta das demonstrações financeiras e, pela comparação entre si, permitir tirar conclusões sobre a evolução da empresa” (MATARAZZO, 2010, p. 176). Esse tipo de análise auxilia a avaliação temporal dos itens das demonstrações financeiras.

A Análise Horizontal é realizada a partir de um conjunto de balanços e demonstrações de resultados consecutivos, sendo que para cada elemento desses demonstrativos são calculados números índices, que demonstram a variação percentual das contas de um exercício em relação ao outro tomado como base.

Já a Análise Vertical tem como principal objetivo “mostrar a importância de cada conta em relação à demonstração financeira a que pertence e, através da comparação com padrões do ramo ou com percentuais da própria empresa em anos anteriores, permitir inferir se há itens fora das proporções normais” (MATARAZZO, 2010, p. 176). Esse tipo de análise favorece a comparação entre valores afins ou relacionáveis em uma mesma demonstração financeira.

Nesse estudo, é relevante a aplicação da Análise Vertical na DRE, visto que “a análise vertical da Demonstração do Resultado possibilita avaliar a participação de cada elemento na formação do lucro ou prejuízo do período. A base dos cálculos das porcentagens corresponde ao valor da receita operacional líquida” (BRAGA, 1992, p. 145).

É aconselhável que ambos os critérios de análise sejam utilizados conjuntamente, para que as conclusões alcançadas através de Análise Horizontal sejam complementadas pelas da Análise Vertical e vice-versa. Porém, a aplicação unicamente dessas ferramentas não são suficientes para estudar o desempenho das empresas. Silva (2005, p. 26) corrobora essa ideia ao afirmar que:

A análise horizontal e vertical devem ser entendidas como parte dos instrumentos de trabalho do analista e não como instrumentos únicos. Na maioria das vezes, o método de análise horizontal e vertical, em vez de esclarecer os fatores que afetaram

a *performance* e a saúde financeira de uma empresa, indicam a necessidade de o analista buscar outras fontes de informações que possam explicar a mudança na tendência dos números, isto é, em vez de oferecer respostas, ajuda a levantar questões.

A quantidade de questões possíveis de serem levantadas pelas ferramentas supramencionadas representa grande contribuição para o desenvolvimento da análise, a qual será completada e aperfeiçoada pela utilização dos indicadores econômico-financeiros seguintes.

#### 2.4.4.1.2 Margem Líquida

A margem de lucro líquido está associada ao desempenho de uma organização em relação ao lucro obtido com as vendas dos seus serviços ou produtos. Trata-se de um índice de análise de rentabilidade, que permite ao analista avaliar os lucros da empresa em relação a um dado nível de vendas.

A margem de lucro líquido mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas remanescente após a dedução de todos os custos e despesas, inclusive juros, impostos e dividendos de ações preferenciais. Quanto mais elevada a margem de lucro líquido de uma empresa, melhor (GITMAN, 2010, p. 59).

Conforme afirmam Costa et al. (2009, p. 116), a margem líquida pode ser calculada através da utilização da seguinte fórmula:

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \quad (1)$$

Importante ressaltar que a margem de lucro líquido varia de um setor para outro. Uma margem líquida com percentual de 10% por exemplo, pode representar um aspecto positivo para determinada atividade, ao passo que em outro setor, pode indicar ineficiência operacional.

A utilização desse indicador nessa pesquisa é relevante por permitir o estudo acerca do lucro líquido da organização, ou seja, a apuração do lucro real que a empresa obteve após a dedução de todas as despesas e do Imposto de Renda, o que favorecerá o alcance dos intentos da pesquisa.

#### 2.4.4.1.3 EBITDA

A sigla EBITDA corresponde à expressão em inglês *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, que traduzida ao português significa Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações (LAJIDA).

Conforme Silva (2008, p. 199) o EBITDA “é uma medida de *performance* operacional, que considera as receitas operacionais líquidas, menos os custos e despesas operacionais, exceto as depreciações e amortizações”.

A utilização do indicador EBITDA é relevante na análise econômico financeira, pois é capaz de demonstrar a capacidade de geração de caixa que a empresa tem decorrente das suas atividades operacionais. Para (COELHO, 2005 apud ALVES, 2013, p. 58):

O EBITDA é considerado um indicador muito importante, pois se propõe a medir a eficiência do empreendimento, visto que demonstra o potencial de geração de caixa derivado de ativos genuinamente operacionais desconsiderando a estrutura de ativos e passivos e os efeitos fiscais, ou seja, o montante de recurso efetivamente gerado pela atividade fim do negócio e se o mesmo é suficiente para investir, pagar os juros sobre capital de terceiros e as obrigações com o governo e remunerar os acionistas.

Para Costa *et al.* (2009, p. 43) “o EBITDA pode ser compreendido como uma aproximação do fluxo de caixa das operações antes dos impostos. Na realidade, o EBITDA é o fluxo de caixa operacional potencial da empresa”.

Devido à capacidade que o EBITDA tem de evidenciar o desempenho das empresas levando em consideração somente os ganhos gerados por sua atividade principal, e por ser capaz de medir a produtividade e a eficiência do negócio, é um indicador muito utilizado e valorizado pelo mercado na análise das empresas. Nesse estudo, o indicador contribui com o alcance dos objetivos ao permitir a demonstração do caixa da empresa, a partir dos seus recursos operacionais.

Costa *et al.* (2009, p. 43) afirmam que “o mercado valoriza ainda mais a variação percentual de crescimento ou queda do EBITDA em relação ao período anterior.” A utilização do indicador em exercícios diferentes permite a análise do grau de eficiência e de produtividade que a empresa em questão obteve, quando comparado a exercícios anteriores, o que corrobora a utilidade desse indicador em favor da tomada de decisões.

### 3 METODOLOGIA

Para caracterizar um trabalho como científico um dos requisitos essenciais é que ele possua metodologia, ou seja, o estudo deve seguir métodos que possibilitem alcançar os objetivos pretendidos. Segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 37) “A metodologia é equiparada a uma preocupação instrumental: a ciência busca captar a realidade; a metodologia trata de como isso pode ser alcançado”. Assim, entende-se que a metodologia é o meio que conduz a pesquisa para a formulação e resolução dos problemas e para construção do conhecimento científico de forma sistematizada.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

No intuito de responder às questões fundamentais desse estudo monográfico foi utilizada a abordagem paradigmática qualitativa, visto que o paradigma qualitativo possibilitou o estudo aprofundado das relações entre o quadro de pessoal da GLAI e os resultados dessa organização, através da descrição e interpretação dos dados analisados.

Conforme afirmam Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 15), “a **pesquisa qualitativa** dá profundidade aos dados, a dispersão, a riqueza interpretativa, a contextualização do ambiente, os detalhes e as experiências únicas”. [*sic*] (grifo do autor). Justifica-se ainda a utilização do paradigma qualitativo, pois, embora a pesquisa apresente números e conceitos quantitativos, o seu principal objetivo é a descrição e interpretação dos fatos, ao invés das medições matemáticas, visto que estas serão necessárias para o alcance daquelas.

O estudo foi construído sob as bases do pensamento dedutivo, buscando entender as relações entre a diminuição do quadro de pessoal da Gol e os seus resultados organizacionais. Assim, foram aplicadas ferramentas de análise de dados para chegar às conclusões específicas ao caso analisado. Lakatos (1995, p. 57) afirma que “o método dedutivo, reformula ou enuncia de modo explícito a informação já contida nas premissas”. Dessa forma, justifica-se o pensamento dedutivo, visto que para chegar às conclusões necessárias nesse estudo, foram utilizadas ferramentas de análise econômico-financeira já existentes e utilizadas pelos gestores de empresas.

Trata-se de um estudo de cunho explicativo, visto ser um método favorável ao alcance do objetivo de analisar a relação existente entre o quadro de pessoal da Gol e a sua rentabilidade. Conforme afirma (GIL, 2007 *apud* SILVEIRA, 2009), a pesquisa explicativa

“preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Ou seja, esse tipo de pesquisa explica o porquê das coisas através dos resultados oferecidos”, o que justifica a escolha por esse método no contexto desse estudo.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso documental por agregar características de ambos os procedimentos técnicos, visto que busca alcançar os objetivos traçados a partir das evidências disponíveis em documentos primários e secundários. O procedimento é caracterizado como estudo de caso quando envolve a análise profunda e exaustiva de um (ou de poucos) aspecto(s), de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Martins e Theóphilo (2009, p. 61-62) consideram que,

A estratégia de pesquisa Estudo de Caso pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente. Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. (grifo do autor).

Já a característica da pesquisa documental, segundo (MARCONI, 2003, p. 174) “é que a fonte de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.” Nesta pesquisa foram utilizados como fundamentos da análise os documentos primários, a saber a Demonstração do Resultado do Exercício, Balanço Patrimonial, Notas Explicativas e Relatórios da Administração, bem como documentos secundários, a exemplo das notícias jornalísticas e publicações em revistas e *sites* a respeito do caso estudado.

Os documentos secundários são assim considerados por já terem sido coletados, organizados e publicados. Enquanto que os documentos primários “são aqueles colhidos diretamente na fonte das afirmações, dados e evidências”, conforme afirma Martins (2009, p. 111). Sendo assim, o estudo engloba características da pesquisa documental, tendo como fonte de coleta de dados, documentos primários e secundários, os quais foram utilizados com vistas a subsidiar os intentos da investigação.

### **3.2 UNIVERSO DA PESQUISA**

O estudo foi realizado em torno da empresa Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A, organização que atua no ramo de transporte aéreo brasileiro há mais de dez anos, tendo um

fluxo de operações com influências no mercado e economia do país. A empresa Gol foi escolhida para estudo por ter sido palco de uma estratégia empresarial marcada pela demissão de 15% dos seus empregados como alternativa para redução de custos operacionais.

Além disso, a pesquisa foi facilitada e possível, pois a empresa está listada na BM&FBovespa tendo, portanto, suas demonstrações contábeis oficialmente publicadas.

### **3.3 METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS**

Como instrumento de coleta de dados foi inicialmente utilizada a pesquisa bibliográfica com o intuito de selecionar as informações que evidenciam a relevância e veracidade da temática levantada, bem como construir a plataforma teórica do estudo. Nos dizeres de Martins e Theóphilo (2009, p. 54) a pesquisa bibliográfica

Trata-se de estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica. Uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, *sites*, CDs, anais de congresso etc.

Para obter evidências acerca do tema, foram selecionados os Balanços Patrimoniais e as Demonstrações do Resultado do Exercício referentes aos anos 2010, 2011 e 2012, tornando possível a comparação entre os resultados alcançados antes e durante a implementação das demissões realizadas pela Gol.

As demonstrações financeiras da Gol, empresa de capital aberto legalmente obrigada a publicar suas demonstrações contábeis, estão listadas e foram obtidas no *site* oficial da BM&FBovespa.

### **3.4 TRATAMENTO DOS DADOS**

O estudo buscou descrever a relação entre causas e consequências da iniciativa implementada pela Gol em relação aos seus empregados. A interpretação dos dados é de forma descritiva, método no qual “não há a interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos” (BARROS, 2000, p. 70).

Para lograr êxito na obtenção dos resultados buscados, a pesquisa partiu do acesso às Demonstrações Contábeis referentes aos Exercícios 2010, 2011 e 2012, nas quais foram identificados e selecionados apenas os dados relevantes relacionados com a temática estudada. A partir da seleção de dados, foram aplicadas as técnicas de Análise Horizontal e Vertical, com o intuito de permitir comparações temporais e setoriais, e posteriormente foram aplicados Índices de Análise de Rentabilidade, especificamente o índice de Margem Líquida e Ebitda, visto que são instrumentos imprescindíveis para análise da situação econômico-financeira da organização, os quais intermediarão o alcance das conclusões pretendidas nesse estudo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES SOBRE OS DADOS APURADOS

### 4.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL DA DRE

**Quadro 2 – Análise Horizontal e Vertical da DRE**

PERÍODO	2012	AV	AH	2011	AV	AH	2010	AV	AH
		%	%		%	%		%	%
Receita de Vendas	8.103.559	100	107	7.539.308	100	108	6.979.447	100	100
Transporte de Passageiros	7.159.987	88,4	107	6.713.029	89,0	107	6.277.657	89,9	100
Transporte de Cargas e Outras	943.572	11,6	114	826.279	11,0	118	701.790	10,1	100
Custo dos Bens/Serv. Vendidos	-7.901.621	-97,5	119	-6.646.055	-88,2	123	-5.410.518	-77,5	100
Resultado Bruto	201.938	2,5	23	893.253	11,8	57	1.568.929	22,5	100
Desp./Rec. Operacionais	-1.107.551	-13,7	97	-1.137.757	-15,1	131	-871.134	-12,5	100
Desp. C Vendas	-630.587	-7,8	93	-678.020	-9,0	115	-591.077	-8,5	100
Despesas Comerciais	-630.587	-7,8	93	-678.020	-9,0	115	-591.077	-8,5	100
Desp. Gerais e Adm.	-457.005	-5,6	80	-569.903	-7,6	190	-299.364	-4,3	100
Outras Rec. Operacionais	-19.959	-0,2	-18	110.166	1,5	571	19.307	0,3	100
Result. Antes Res. Financ.e Tributos	-905.613	-11,2	370	-244.504	-3,2	-35	697.795	10,0	100
Resultado Financeiro	-679.209	-8,4	90	-755.914	-10,0	243	-311.299	-4,5	100
Receitas Financeiras	370.214	4,6	78	477.524	6,3	207	230.456	3,3	100
Variação Cambial Ativa	0	0,0	#DIV/0!	0	0,0	0	46.549	0,7	100
Receitas Financeiras	370.214	4,6	78	477.524	6,3	260	183.907	2,6	100
Despesas Financeiras	-1.049.423	-13,0	85	-1.233.438	-16,4	228	-541.755	-7,8	100
Variação Cambial Passiva	-284.571	-3,5	71	-398.897	-5,3	#DIV/0!	0	0,0	100
Despesas Financeiras	-764.852	-9,4	92	-834.541	-11,1	154	-541.755	-7,8	100
Result. Antes dos trib. s/ lucro	-1.584.822	-19,6	158	-1.000.418	-13,3	-259	386.496	5,5	100
IR e CSSL	71.907	0,9	29	248.880	3,3	-144	-172.299	-2,5	100
Corrente	-6.553	-0,1	113	-5.791	-0,1	11	-53.855	-0,8	100
Diferido	78.460	1,0	31	254.671	3,4	-215	-118.444	-1,7	100
Result. Líq. das Oper. Continuadas	-1.512.915	-18,7	201	-751.538	-10,0	-351	214.197	3,1	100
Lucro/Prejuízo Consolidado	-1.512.915	-18,7	201	-751.538	-10,0	-351	214.197	3,1	100
Atribuído a Sócios da Controladora	-1.512.915	-18,7	201	-751.538	-10,0	-351	214.197	3,1	100
Lucro Líquido Consolidado	-1.512.915	-18,7	201	-751.538	-10,0	-351	214.197	3,1	100

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Conforme demonstrado no Quadro 2, ao observar o comportamento histórico do Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos ao longo dos exercícios 2010, 2011 e 2012, comparados com as receitas líquidas dos referidos anos, através da aplicação da análise vertical, foi observado que os Custos dos Bens e/ou Serviços Vendidos corresponderam respectivamente a 77,5%, 88,2% e 97,5% da Receita Líquida de Vendas, representado um aumento percentual



dos custos em relação às receitas líquidas nos exercícios comparados, o que influencia diretamente no resultado líquido dos exercícios.

Ao analisar a rubrica Resultado Bruto do Exercício, obtida pela diferença entre Receita Líquida de Vendas e Custo dos Serviços Prestados, houve uma variação percentual de 22,5% em 2010, para 11,8% em 2011, e 2,5% em 2012 (tudo em relação à receita líquida), representando significativa redução dos resultados brutos obtidos nos períodos. Essa redução percentual decorre do gradativo aumento dos Custos dos Serviços Prestados, conforme supracitado.

Ao observar a evolução temporal das Receitas de Vendas, sob a ótica da análise horizontal, conforme demonstrado no Quadro 2, percebe-se que enquanto as vendas aumentaram 8% em 2011, no exercício 2012 o aumento percentual foi de 7%, em comparação com o exercício anterior.

Por outro lado, ao estudar a evolução temporal dos Custos dos Serviços Prestados, fica evidente que os custos cresceram 23% em 2011 quando comparados com o exercício 2010, porém, teve uma variação percentual menor em 2012, aumentando 19% em relação a 2011. Apesar da variação percentual em 2012 ter sido menor que em 2011, os custos ainda cresceram mais que proporcionalmente às Receitas de Vendas, o que fortalece a hipótese de redução dos resultados auferidos pela empresa em decorrência dos Custos dos Serviços Prestados.

A empresa Gol apresentou em 2010 um lucro de aproximadamente R\$ 214 milhões, representando 3,1% das suas Receitas Líquidas, porém em 2011, a empresa encerrou o exercício com um prejuízo de cerca de R\$ 751 milhões, representado 10 pontos percentuais negativos em relação à sua Receita Líquida, situação que foi majorada em 2012, ano em que a empresa fechou o exercício com um prejuízo líquido superior a R\$ 1,5 bilhão, correspondente a um percentual negativo de 18,7% das suas Receitas Líquidas, o que demonstra o impacto dos Custos dos Serviços Prestados nos resultados obtidos pela empresa.

Diante da temática estudada que busca identificar a relação entre os custos de pessoal e a rentabilidade da empresa Gol, é relevante mencionar e estudar alguns detalhes referentes à composição dos custos operacionais, principalmente no que diz respeito aos custos com pessoal nos exercícios estudados, os quais estão apresentados nas Tabelas 1, 2 e 3 a seguir:

**Tabela 1 – Notas Explicativas à Demonstração do Resultado do Exercício 2010**

Consolidado (IFRS e BRGAAP)						
31/12/2010						
	Custos dos serviços prestados	Despesas comerciais	Despesas administrativas	Outras receitas (despesas), operacionais	Total	%
Com Pessoal	(1.026.467)	(85.009)	(140.926)	-	(1.252.402)	19,9
Combustíveis e Lubrificantes	(2.287.410)	-	-	-	(2.287.410)	36,4
Arrendamento de Aeronaves	(555.662)	-	-	-	(555.662)	8,8
Seguro de Aeronaves	(47.757)	-	-	-	(47.757)	0,8
Material de Manutenção e Reparo	(422.950)	-	-	-	(422.950)	6,7
Prestação de Serviços	(213.490)	(54.935)	(162.096)	-	(430.521)	6,9
Comerciais e Publicidade	-	(367.757)	-	-	(367.757)	5,9
Tarifas de Pouso e Decolagem	(331.882)	-	-	-	(331.882)	5,3
Depreciação e Amortização	(235.636)	-	(45.968)	-	(281.604)	4,5
Outras despesas, líquidas.	(289.264)	(83.376)	49.626	19.307	(303.707)	4,8
	<b>(5.410.518)</b>	<b>(591.077)</b>	<b>(299.364)</b>	<b>19.307</b>	<b>(6.281.652)</b>	<b>100</b>

Fonte: Notas Explicativas às Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas referentes aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2011 e 2010.

**Tabela 2 – Notas Explicativas à Demonstração do Resultado do Exercício 2011**

Consolidado (IFRS e BRGAAP)						
31/12/2011						
	Custos dos serviços prestados	Despesas comerciais	Despesas administrativas	Outras receitas (despesas), operacionais	Total	%
Com Pessoal	(1.312.444)	(90.436)	(157.556)	-	(1.560.436)	20,0
Combustíveis e Lubrificantes	(3.060.665)	-	-	-	(3.060.665)	39,3
Arrendamento de Aeronaves	(505.058)	-	-	-	(505.058)	6,5
Seguro de Aeronaves	(31.921)	-	-	-	(31.921)	0,4
Material de Manutenção e Reparo	(434.181)	-	-	-	(434.181)	5,6
Prestação de Serviços	(240.931)	(76.187)	(167.524)	-	(484.642)	6,2
Comerciais e Publicidade	-	(402.568)	-	-	(402.568)	5,2
Tarifas de Pouso e Decolagem	(395.249)	-	-	-	(395.249)	5,1
Depreciação e Amortização	(332.236)	-	(63.571)	-	(395.807)	5,0
Outras despesas, líquidas.	(333.370)	(108.829)	(181.252)	21.738	(601.713)	7,8
Deságio na aquisição de controlada	-	-	-	88.428	88.428	(1,1)
	<b>(6.646.055)</b>	<b>(678.020)</b>	<b>(569.903)</b>	<b>110.166</b>	<b>(7.783.812)</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Notas Explicativas às Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas referentes aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2011 e 2010.

**Tabela 3 – Notas Explicativas à Demonstração do Resultado do Exercício 2012**

Consolidado (IFRS e BRGAAP)						
31/12/2012						
	Custos dos serviços prestados	Despesas comerciais	Despesas administrativas	Outras receitas (despesas), operacionais	Total	%
Com Pessoal	(1.312.565)	(85.743)	(171.362)	-	(1.569.670)	17,4
Combustíveis e Lubrificantes	(3.742.219)	-	-	-	(3.742.219)	41,5
Arrendamento de Aeronaves	(644.031)	-	-	-	(644.031)	7,1
Seguro de Aeronaves	(26.875)	-	-	-	(26.875)	0,3
Material de Manutenção e Reparo	(417.990)	-	-	-	(417.990)	4,6
Prestação de Serviços	(294.444)	(63.528)	(170.765)	-	(528.737)	5,9
Comerciais e Publicidade	-	(426.582)	-	-	(426.582)	4,7
Tarifas de Pouso e Decolagem	(559.421)	-	-	-	(559.421)	6,2
Depreciação e Amortização	(446.588)	-	(73.043)	-	(519.631)	5,8
Outras receitas (despesas) líquidas	(457.488)	(54.734)	(41.835)	(19.959)	(574.016)	6,5
	<b>(7.901.621)</b>	<b>(630.587)</b>	<b>(457.005)</b>	<b>(19.959)</b>	<b>(9.009.172)</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Notas Explicativas às Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas referentes aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2012 e 2011.

A Tabela 1 evidencia que a empresa Gol teve em 2010 um custo total de pessoal de aproximadamente R\$ 1,2 milhão, que representa um percentual de 19,9% das despesas operacionais da organização no exercício. Conforme evidências da Tabela 2, a empresa gastou em 2011 aproximadamente R\$ 1,5 milhão com pessoal, representando 20% das suas despesas operacionais. E em 2012, em conformidade com a Tabela 3, a empresa teve um custo de pessoal de aproximadamente R\$ 1,5 milhão, representando 17,4% das suas despesas operacionais.

Sob a ótica da análise vertical, as tabelas acima demonstram que o percentual histórico dos custos de pessoal comparados ao total dos custos operacionais diminuiu, passando de 20% em 2011, para 17,4% em 2012, o que demonstra que foram adotadas medidas de controle dos custos, a partir dos custos com pessoal. Nesse momento, nota-se que as despesas operacionais aumentaram em decorrência de outros fatores, como por exemplo, aumento dos custos com combustíveis e lubrificantes, que representava 36,4 das despesas operacionais em 2010, passando a representar 39,3% em 2011 e 41,5% em 2012.

Com o intuito de obter maiores evidências acerca da evolução dos custos de pessoal da Gol, foi aplicada a técnica de análise horizontal especificamente sobre os custos com pessoal e sobre o total das despesas operacionais. Para tanto, a análise foi aplicada tomando como base os exercícios 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012 conforme mostra o quadro 3 a seguir, com o objetivo de permitir uma análise comparativa do comportamento dos custos em um período maior.

**Quadro 3 – Análise Horizontal dos Custos dos serviços Prestados e das Despesas Operacionais**

	2012	AH	2011	AH	2010	AH	2009	AH	2008	AH
<b>Custos com Pessoal</b>	-1.569.670	101	-1.560.436	124	-1.252.402	114	-1.100.953	112	-983.783	100
<b>Despesas Operacionais</b>	-9.009,172	115,7	-7.783.812	123,9	-6.281.652	111,7	-5.624.728	86,6	-6.494.842	100

Fonte: Elaboração Própria (2013).

A análise horizontal evidenciada no Quadro 3, demonstra que durante os exercícios 2008 e 2010, os custos de pessoal tiveram um comportamento de evolução semelhante, aumentando em média 13% de um ano para o outro. Porém, o significativo percentual de

aumento de 24% ocorrido no exercício 2011 em relação a 2010, e o pequeno aumento de 1% no exercício 2012, quando relacionado a 2011, chama atenção para uma investigação mais específica.

Apesar da falta de detalhamento acerca da composição dos custos de pessoal da organização, pode-se inferir ao estudar os fatos ocorridos na empresa durante o ano 2011, que o aumento dos custos com pessoal de R\$ 1,2 milhão em 2010, para R\$ 1,5 milhão em 2011, foi fortemente influenciado pela aquisição da controlada Webjet em 2011, o que encontra corroborado no Relatório da Administração da Gol (2012, p.30). “**Os custos operacionais** totalizaram R\$ 9.009,2 milhões representando um aumento de 15,7% em comparação aos R\$ 7.783,8 milhões de 2011 principalmente pelo aumento em 2,9% na oferta total da GLAI entre os períodos em função da incorporação da operação na Webjet.” (Grifo do autor)

A análise horizontal demonstrada no Quadro 3 mostra que a variação percentual dos custos com pessoal no exercício 2012 em relação a 2011 foi pouco relevante. Nesse contexto, é importante esclarecer que tal variação resulta da estratégia de redução de pessoal realizada pela Gol em 2012, a qual “ajustou sua força de trabalho efetuando uma redução de cerca de 15% no ano visando adequar-se ao novo patamar de crescimento do mercado”. Relatório da Administração (2012, p. 25).

Além disso, o ano de 2012 foi marcado por relevantes mudanças na indústria de aviação civil brasileira, entre as quais destaca-se a inclusão do setor de aviação civil no Programa de Desoneração da Folha de Pagamento, o que contribui com a redução dos custos de pessoal para a organização.

Para verificar se a estratégia de redução de pessoal favoreceu os resultados da Gol, é interessante analisar especificamente a relação entre os custos dos serviços prestados e o resultado líquido do período 2012, visto que os custos com pessoal compõem os custos dos serviços prestados.

A Demonstração do Resultado do Exercício apresentada no Quadro 2, mostra que em 2012 a Gol auferiu uma Receita de Vendas de R\$ 8.130.559, teve como total das despesas operacionais o valor de R\$ 9.009.172, e obteve um prejuízo líquido de R\$ 1.512.915. Porém, como já foi evidenciado, o custo com pessoal que está embutido nas despesas operacionais teve uma variação de apenas 1% em relação ao exercício 2011.

Sendo assim, para fins dessa análise, é interessante simular qual seria o custo com pessoal e o resultado do período caso tais custos continuassem crescendo na mesma média que cresciam antes da redução de pessoal implementada pela Gol.

Como pode ser visualizado no Quadro 3, entre os anos 2009 e 2011, os custos com pessoal cresceram numa média de 16,67% ao ano. Esses exercícios foram tomados como base para verificar o comportamento histórico dos custos com pessoal, pois nesse período a Gol ainda não tinha adotada a medida de demitir parte dos seus colaboradores, ou seja, caso não tivesse sido adotada nenhuma providência pela empresa, existia uma grande probabilidade de os custos crescerem na mesma média no exercício 2012.

Ao considerar a média de 16,67% de evolução dos custos com pessoal, e considerando fixas as demais variáveis, caso não houvesse a demissão de pessoal na companhia, o resultado líquido do exercício 2012 seria representado da seguinte forma: Receita de Vendas de R\$ 8.103.559, Total das Despesas Operacionais passaria a assumir um valor total de R\$ 9.260.062, e o Prejuízo do Exercício seria de R\$ 1.763.805.

Para evidenciar claramente as conclusões obtidas, foi elaborado o quadro seguinte, no qual estão evidenciadas a situação real do exercício 2012, e a situação hipotética que considera o aumento percentual médio de 16,67% dos custos de pessoal.

**Quadro 4** – Comparativo entre a situação real e hipotética da DRE 2012

	<b>Situação Real em 2012</b>	<b>Situação Hipotética com aumento de 16,7% dos custos com pessoal</b>
Receita de Vendas de Bens e/ou Serviços	8.103.559	8.103.559
Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-7.901.621	-8.152.511
Custos com Pessoal	1.569.670	1.820.560
Resultado Bruto	201.938	-48.952
Despesas/Receitas Operacionais	-1.107.551	-1.107.551
Resultado Antes dos Resul. Finac. e Tribu	-905.613	-1.156.503
Resultado Financeiro	-679.209	-679.209
Resultado Antes dos Tributos s/ Lucro	-1.584.822	-1.835.712
IR e CSSL	71.907	71.907
Lucro Líquido Consolidado	-1.512.915	-1.763.805

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Diante do exposto, fica evidenciado que, a estratégia de redução do quadro de pessoal implementada pela Gol no exercício 2012, influenciada por fatores externos, tais como aumento dos custos de combustíveis, das taxas aeroportuárias entre outras influências macroeconômicas, impactou positivamente nos resultados da organização.

Apesar de ter encerrado o Exercício 2012 com um prejuízo líquido de R\$ 1.512.915, a empresa Gol teria alcançado um resultado ainda pior caso não tivesse tomado as providências

em relação aos seus custos operacionais. Como mostra o quadro 4, a empresa encerraria o exercício 2012 com um prejuízo de R\$ 1.763.805.

Essas conclusões foram fortalecidas através da utilização do índice de Margem Líquida, conforme demonstrado na Tabela 4.

#### 4.2 MARGEM LÍQUIDA

**Tabela 4 – Cálculo da Margem Líquida**

Período	Lucro Líquido (Reais Mil)	Vendas Líquidas	Margem Líquida	Margem Líquida %
2010	214,197	6.979.447	0,03068	3,07%
2011	- 751,538	7.539.308	- 0,09968	- 9,97%
2012	- 1.512.915	8.103.550	- 0,18669	- 18,67%
2012 (Sit. Hipotética)	-1.763.805	8.103.550	-0,21766	- 21,76%

Fonte: Elaboração Própria (2013).

O índice Margem Líquida analisa o desempenho da organização em relação ao lucro obtido com as vendas. Observa-se na Tabela 4, que a margem líquida da empresa Gol caiu vertiginosamente nos exercícios 2011 e 2012, em consequência do gradativo prejuízo auferido nos exercícios.

Seguindo a mesma lógica adotada no Quadro 4, caso a empresa Gol não tivesse reduzido as despesas com pessoal, o prejuízo seria de R\$ 1.763.805, que resultaria numa margem líquida negativa de 21,76%, ou seja, o desempenho operacional da empresa seria ainda pior, visto que, quanto menor for o percentual de Margem Líquida, pior foi o desempenho operacional da organização.

#### 4.3 EBITDA

**Tabela 5 – Cálculo do EBITDA**

	2012 Sit. Hipotética	2012	2011	2010
Resultado Antes dos Tributos Sobre o Lucro	-1.835.712	-1.584.822	-1.000.418	386.496
(+) Despesas Financeiras	-1.049.423	1.049.423	1.233.438	541.755
(+) Depreciação e Amortização	519.631	519.631	395.807	281.604
<b>EBITDA</b>	<b>-266,658</b>	<b>-15.768</b>	<b>628.827</b>	<b>1.209.855</b>

Fonte: Elaboração Própria (2013).

Ao calcular o EBITDA, foi observado que o resultado operacional obtido pela empresa foi se reduzindo gradativamente. Conforme Tabela 5, o EBITDA caiu de R\$ 1,2 bilhões em 2010, para R\$ 628 milhões em 2011, chegando a atingir um resultado operacional negativo de mais de 15 milhões de reais em 2012.

Essa redução significativa do EBITDA de um exercício para o outro é resultado da combinação dos fatores explicados anteriormente, principalmente do aumento dos custos dos serviços prestados já evidenciadas na análise anterior.

Partindo do mesmo critério de comparação utilizado na análise anterior, que toma como base uma variação média de 16,67% dos custos com pessoal, caso a GLAI não tivesse tomada providências quanto à redução dos seus custos de prestação de serviços, o EBITDA teria sido de R\$ 266.658 milhões negativos, demonstrando um resultado operacional ainda pior.

Os indicadores de rentabilidade utilizados nesse estudo, associados aos indícios observados através das análises horizontal e vertical foram capazes de demonstrar o impacto dos custos de pessoal nos resultados da empresa Gol. O estudo realizado evidenciou que, a estratégia de redução de pessoal implementada pela Gol em 2011, repercutiu positivamente nos resultados da organização, que mesmo tendo encerrado o exercício 2012 com um indesejável prejuízo líquido, teria, auferido prejuízo superior caso não tivesse reduzido os seus custos de pessoal.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade exige das organizações uma gestão empresarial eficiente, eficaz e preparada para reagir de maneira proativa às mudanças de cenário. Assim, esse estudo teve o intuito de identificar os impactos da redução de pessoal implementada pela Gol, em seus resultados empresariais.

Para realização deste trabalho a principal dificuldade encontrada foi a falta de detalhamento acerca da composição dos custos com pessoal na empresa estudada, porém, todos os objetivos pretendidos nesse estudo monográfico foram alcançados.

Ao utilizar as ferramentas de análise econômico-financeira, foi possível identificar a relação existente entre a redução de empregados e a rentabilidade da Gol, respondendo ao objetivo geral dessa pesquisa. Os cálculos realizados evidenciaram que, apesar do prejuízo de R\$ 1,5 alcançado pela empresa Gol em 2012, esse resultado indesejável teria sido ainda pior caso os gestores da Gol não tivessem adotado as medidas de redução dos custos com pessoal.

Sendo assim, os resultados corroboraram a hipótese de que a empresa Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A conseguiu alavancar sua rentabilidade econômico-financeira em função da redução da quantidade de empregados.

O estudo foi capaz de mostrar que a estratégia de diminuição de pessoal implementada pela Gol em 2012, decorreu do aumento dos custos de prestação dos serviços prestados pela empresa, os quais foram fortemente influenciados pela aquisição da controlada Webjet, visto que essa aquisição aumentou a oferta total da Gol no exercício, repercutindo diretamente em seus custos. Outro aspecto relevante nesse cenário foi o gradativo aumento dos custos com combustíveis e lubrificantes, que também geraram impactos nos custos operacionais totais gastos pela empresa.

Para obter evidências acerca da temática, foram estudadas e aplicadas as técnicas de análise horizontal e vertical, associadas aos indicadores Margem Líquida e EBITDA, que permitiram chegar às conclusões almejadas pelo estudo.

Ao analisar os resultados da Gol sob a perspectiva dos seus custos com pessoal, foi observado que existem vários outros aspectos que influenciam os resultados da organização, os quais merecem ser estudados. Sendo assim, sugere-se que trabalhos futuros analisem a relação existente entre outros fatores e a rentabilidade da Gol. Sugere-se ainda que sejam realizadas pesquisas que analisem o impacto da aquisição da Webjet nos resultados dessa



organização. Além disso, seria interessante um estudo comparativo entre os resultados auferidos pela Gol e outras empresas do setor de aviação civil.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARROS, A. J. S. **Fundamentos da Metodologia Científica**: um guia para a iniciação. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BRAGA, H. R. **Análise das demonstrações financeiras**: uma iniciação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BRAGA, R. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1992.

BRASIL. Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20072010/2007/-lei/11638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20072010/2007/-lei/11638.htm)>. Acesso em: 18 nov. 2012.

CATELLI, A. **Controladoria**: Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). **Pronunciamentos Técnicos Contábeis**: 2009. Conselho Federal de Contabilidade, CFC. Brasília, DF – 2010.

COSTA, L. G. T. A. et al. **Análise econômico-financeira de empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CRUZ, A. P. C. et al. **Alavancagem Financeira e Rentabilidade**: Uma discussão sobre o comportamento de empresas do Sul Do Brasil à luz das teorias financeiras. Disponível em: <[http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos\\_1/190.pdf](http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos_1/190.pdf)>. Acesso em: 18 nov. 2012.

FAVERO, H. L. et al. **Contabilidade**: Teoria e Prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. Pearson Education, 2010.

GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES S/A. **Demonstrações Financeiras Padronizadas 2012 (DFP)**. Disponível em <<http://www.voegol.com.br/ptbr/investidores/paginas/default.aspx>>. Acesso em: 23 out. 2013.

GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES S/A. **Perfil**. Disponível em: <<http://www.voegol.com.br/pt-br/a-gol/quem-somos/perfil/paginas/default.aspx>>. Acesso em: 11 mar. 2013.

HELFERT, E. A. **Técnicas de Análise Financeira**: Um guia prático medir o desempenho dos negócios. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

IUDÍCIBUS, S. **Análise de Balanços**: Análise da liquidez e do endividamento, Análise do Giro, rentabilidade e alavancagem financeira. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

- IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- IUDÍCIBUS, S. et al. **Contabilidade Introdutória**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LAKATOS, E. M.0; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MALAGUTTI, A. O. **Evolução da Aviação Civil no Brasil**. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/documentos-epesquisa/publicacoes/estnottec/pdf/109712.pdf>>. Brasília, Distrito Federal, Brasil. Acesso em: 12 de nov de 2013.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MATARAZZO, D. C. **Metodologia da Pesquisa Científica: Abordagem básica e gerencial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOSIMANN, P. C.; FISCH, S. **Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria Geral da Administração: uma Abordagem Prática**. São Paulo: Atlas, 2008.
- PADOVEZZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PASSAIA, C. et al. **Análise Econômica Financeira com utilização de Índices**. Disponível em: <<http://www.uninova.edu.br/Uni/Revista/artigos/artigo03.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2012.
- RIBEIRO, V. R. D. et al. **Manual de normalização para Relatórios de Estágio Supervisionado e Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) para o curso de Ciências Contábeis**. Vitória da Conquista: [s.n.], 2013.
- SÁ, A. L.; SÁ, A. M. L. **Dicionário de Contabilidade**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 2006.
- SANDRONI, P. **Dicionário de Administração e Finanças**. São Paulo: Best Seller, 2003.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.

SILVA, J. P. **Análise Financeira das Empresas.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, J. P. **Análise Financeira das Empresas.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.