



GOL INVESTOR BRIEFING

9/1/2020



ÍNDICE

	página
Introdução (Paulo Kakinoff)	01
Mercado Brasileiro de Aviação (Peter Cerdá, IATA)	05
Propósito, Time e Indústria da GOL (Constantino de Oliveira Junior)	21
Pontos Fortes e Estratégias Competitivas da GOL (Paulo Kakinoff)	32
Estratégias de Receita da GOL (Eduardo Bernardes)	51
Estratégias Operacionais da GOL (Celso Ferrer)	70
737 MAX: Vantagens Competitivas e Plano de Retorno ao Serviço (Jeffrey Haber, Boeing)	92
Estratégias Financeiras e Criação de Valor (Richard Lark)	127

INTRODUÇÃO

PAULO KAKINOFF
Diretor Presidente

INVESTOR
Briefing

GOL

AVISO LEGAL

Ressalvas sobre declarações prospectivas

Esta apresentação contém declarações prospectivas nos termos da seção 27A do Securities Act de 1933, conforme alterado, e da seção 21E do Securities Exchange Act de 1934, conforme alterado. Declarações prospectivas específicas incluem, mas não se limitam a, declarações relacionadas (i) às perspectivas financeiras, metas, estratégias, expectativas e resultados projetados das operações da Companhia e as estratégias e metas operacionais e financeiras relacionadas à Companhia; (ii) aos planos, expectativas e oportunidades da frota da Companhia, inclusive com relação à modernização da frota; (iii) aos planos, oportunidades e expectativas da Companhia em relação ao seu sistema de reservas; e (iv) à visão da Companhia. Essas declarações prospectivas são baseadas nas intenções, expectativas e projeções atuais da Companhia e não são garantias de desempenho futuro. Essas declarações envolvem riscos, incertezas, premissas e outros fatores difíceis de prever e que podem gerar resultados reais que variam materialmente daqueles expressos ou indicados por elas. Os fatores incluem, entre outros, (i) o impacto de regulamentos governamentais e outras ações governamentais relacionadas à Companhia e suas operações, em particular com relação às aeronaves Boeing 737 MAX, e quaisquer alterações relacionadas ao comportamento do consumidor; (ii) a dependência da Companhia de terceiros, em particular com respeito aos seus planos e expectativas de frota e tecnologia, e o impacto nas operações e resultados das operações da Companhia de quaisquer atrasos ou não desempenho relacionados a terceiros; (iii) o impacto de mudanças no comportamento do consumidor, condições econômicas, ações dos concorrentes (incluindo, mas não limitado a, preços, programação, capacidade e decisões de malha aérea e atividades de consolidação e alianças), clima extremo ou severo e desastres naturais, temores de terrorismo ou guerra e outros fatores fora do controle da Companhia, nas decisões, planos, estratégias e resultados dos negócios da Companhia; (iv) a capacidade da Companhia de implementar, fazer transições e manter oportuna e efetivamente os sistemas e a infraestrutura de tecnologia da informação necessários para apoiar suas operações e iniciativas; (v) o impacto da volatilidade do preço do combustível, volatilidade das commodities usadas pela Companhia para fazer o hedge de combustível de aviação e quaisquer alterações nas estratégias e posições da Companhia, nos planos de negócios e nos resultados operacionais da Companhia; (vi) a capacidade da Companhia de priorizar oportuna e efetivamente suas iniciativas e despesas relacionadas; (vii) o impacto de questões trabalhistas nos custos da Companhia e nas decisões, planos, estratégias e projeções comerciais; e (viii) outros fatores, conforme descritos nos arquivos da Companhia na Comissão de Valores Mobiliários (brasileira e americana), incluindo os fatores detalhados e discutidos sob o título “Fatores de risco” no Relatório Anual da Companhia, no Formulário 20-F e no Formulário de Referência, para o exercício fiscal mais recente.

Aviso sobre Conteúdo de Terceiros

Esta apresentação pode conter informações obtidas de terceiros, incluindo classificações de agências de classificação de crédito, como a S&P Global Ratings. É proibida a reprodução e distribuição de conteúdo de terceiros sob qualquer forma, exceto com a permissão prévia por escrito do terceiro. Provedores de conteúdo de terceiros não garantem a precisão, integridade, pontualidade ou disponibilidade de quaisquer informações, incluindo classificações, e não são responsáveis por erros ou omissões (negligentes ou não), independentemente da causa ou dos resultados obtidos com o uso desse conteúdo. OS FORNECEDORES DE CONTEÚDO DE TERCEIROS NÃO DÃO GARANTIAS EXPLÍCITAS OU IMPLÍCITAS, INCLUINDO, ENTRE OUTRAS, GARANTIAS DE COMERCIALIZAÇÃO OU ADEQUAÇÃO A UM PROPÓSITO OU USO ESPECÍFICO. OS FORNECEDORES DE CONTEÚDO DE TERCEIROS NÃO SE RESPONSABILIZAM POR QUAISQUER DANOS, CUSTOS, DESPESAS, HONORÁRIOS LEGAIS OU PERDAS DIRETAS, INDIRETAS, INCIDENTAIS, EXEMPLARES, COMPENSATÓRIAS, PUNITIVAS, ESPECIAIS OU EM CONSEQUÊNCIA (INCLUINDO PERDA DE RECEITA OU LUCROS E CUSTOS DE OPORTUNIDADE OU PERDAS CAUSADOS POR NEGLIGÊNCIA) EM CONEXÃO COM QUALQUER USO DE SEU CONTEÚDO, INCLUINDO CLASSIFICAÇÕES. As classificações de crédito são declarações de opinião e não são declarações de fato ou recomendações para comprar, manter ou vender valores mobiliários. Eles não abordam a adequação de valores mobiliários ou a adequação de valores mobiliários para fins de investimento e não devem ser considerados como conselhos de investimento.

OBJETIVOS DE HOJE

PARA NÓS: falar sobre os motivos de investir na GOL:

- Grande mercado
- Grandes administradores
- Grande produto
- Grande modelo operacional
- Grande plano de criação de valor

5Gs da GOL

PARA VOCÊ: ganhar suas asas GOL!



PROGRAMAÇÃO DE HOJE



10h05

O Sr. Peter Cerdá, da IATA, vai compartilhar suas opiniões sobre o mercado brasileiro de aviação



10h45

Intervalo de 15 minutos



11h00

O Presidente do Conselho da GOL vai falar sobre o Propósito, Time e a Indústria



11h30

O Diretor Presidente da GOL vai falar sobre nossos pontos fortes e estratégias competitivas



12h00

Os Vice-Presidentes da GOL vão falar sobre nossas estratégias para receita e operações



13h00

A Boeing vai falar sobre as vantagens competitivas das nossas aeronaves e sobre RTS do MAX



14h30

O VP Financeiro da GOL vai falar sobre nossas estratégias financeiras e criação de valor



15h30

Conclusão; Entrega das Asas GOL 2020; Tours na Sede da GOL

CIAL SYSTEMS

MERCADO BRASILEIRO DE AVIAÇÃO

PETER CERDÁ
VICE-PRESIDENTE DA IATA, AMÉRICAS





VIAGENS AÉREAS IRÃO DOBRAR NAS PRÓXIMAS DUAS DÉCADAS

AMÉRICA DO NORTE

588m 2,5%

EUROPA

641m 2,3%

ORIENTE MÉDIO

282m 4,5%

ÁSIA-PACÍFICO

2.662m 5,0%

AMÉRICA LATINA

398m 3,8%

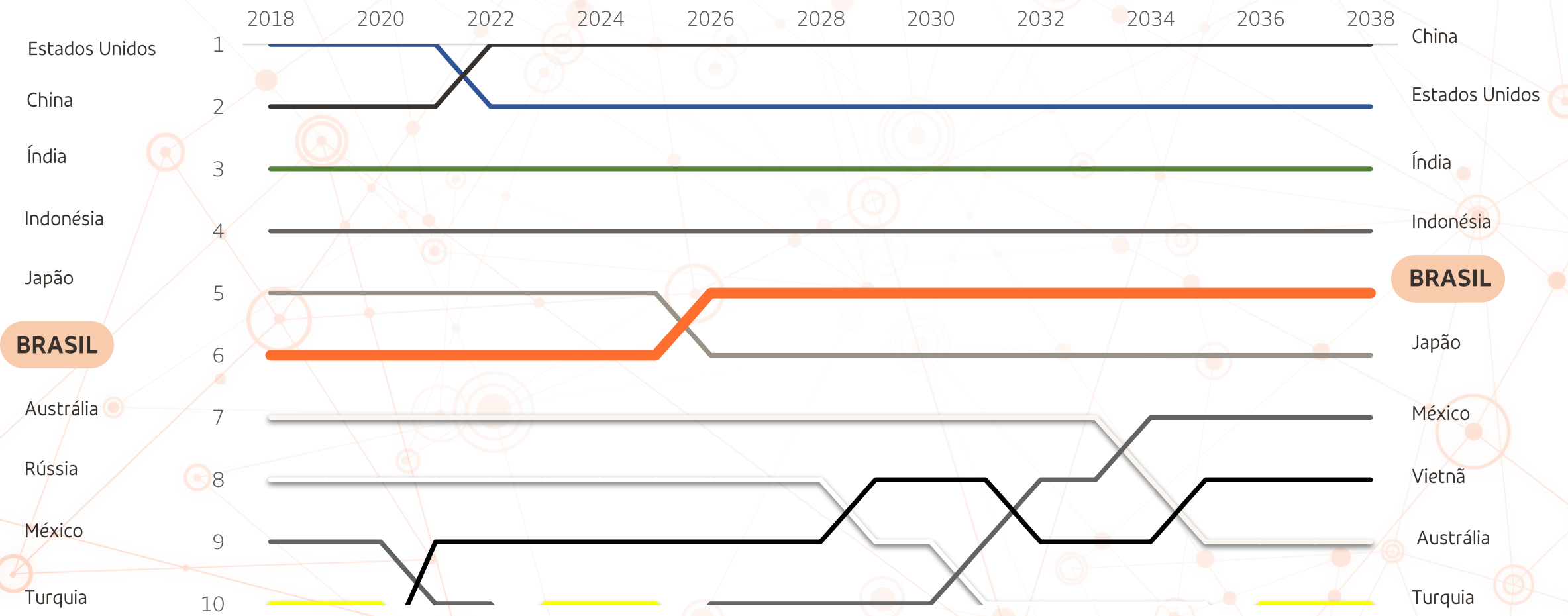
ÁFRICA

213m 4,6%

Passageiros adicionais em viagens
por ano em 2038 vs 2018
(milhões) e CAGR (% ao ano)

10 MAIORES MERCADOS DOMÉSTICOS DE PASSAGEIROS AÉREOS 2018-38

Maiores mercados de passageiros domésticos (por número de passageiros)



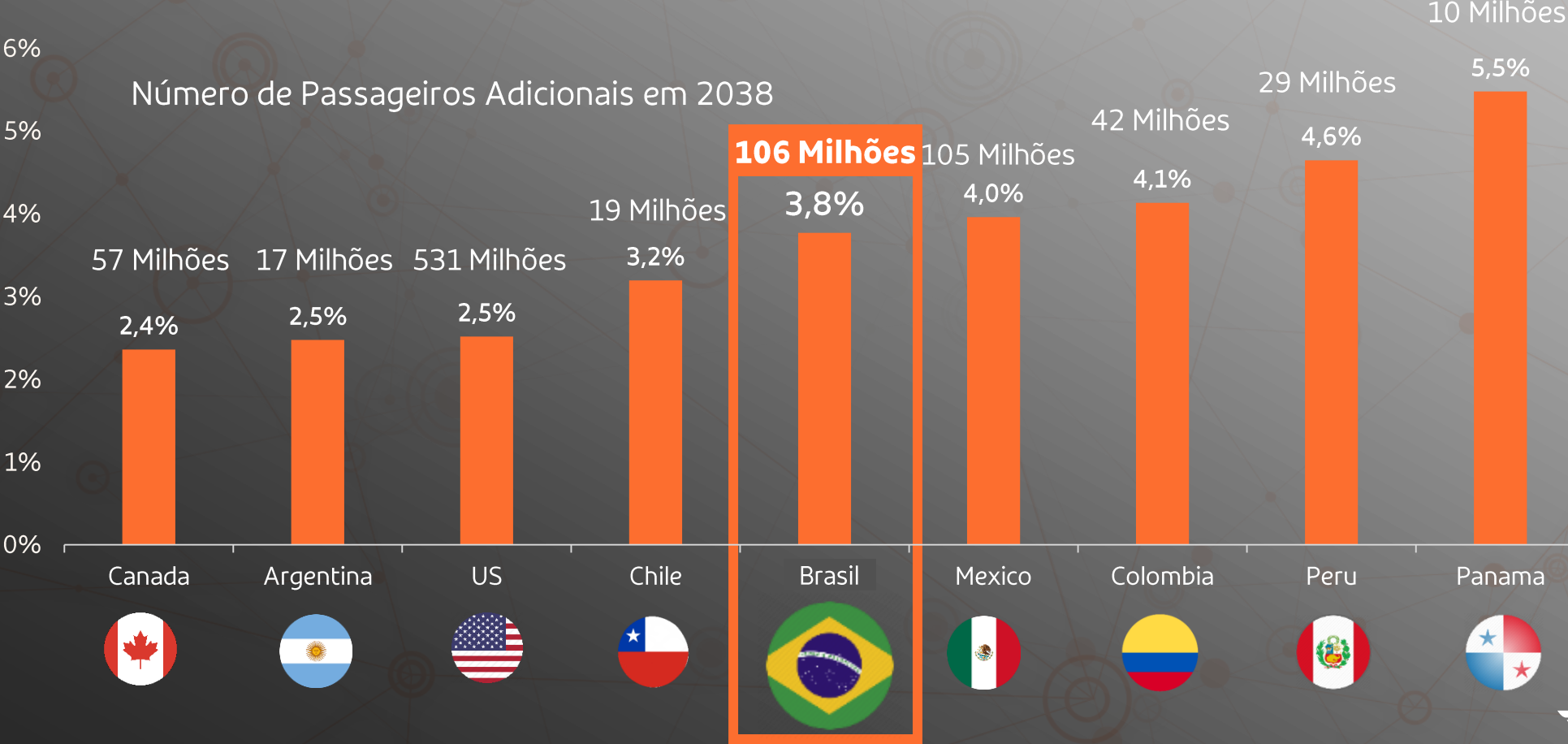
Fonte: IATA / Tourism Economics



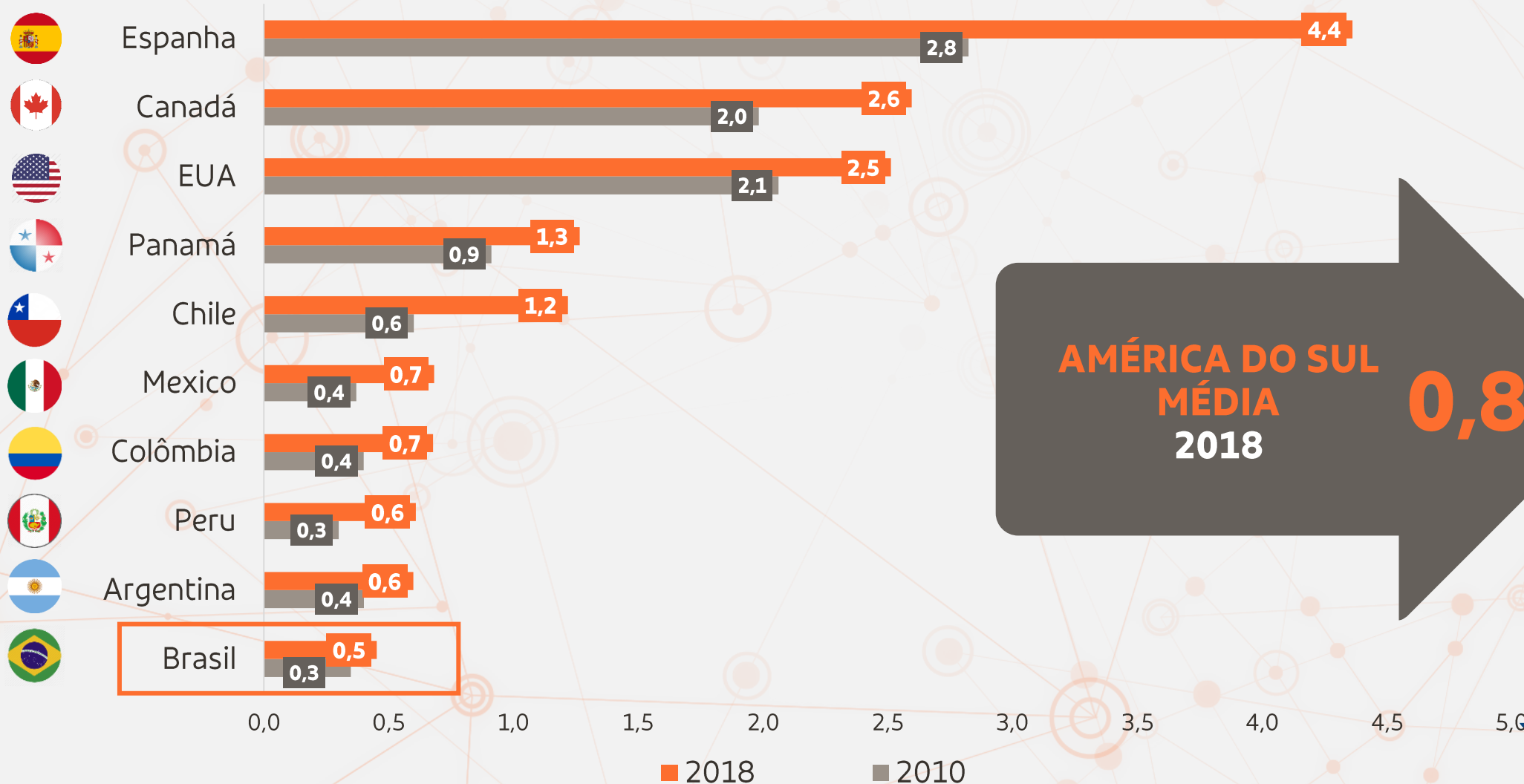
POTENCIAL DE CRESCIMENTO DO BRASIL: 106MM PASSAGEIROS

Viagens de passageiros “de, para, e dentro” de cada país

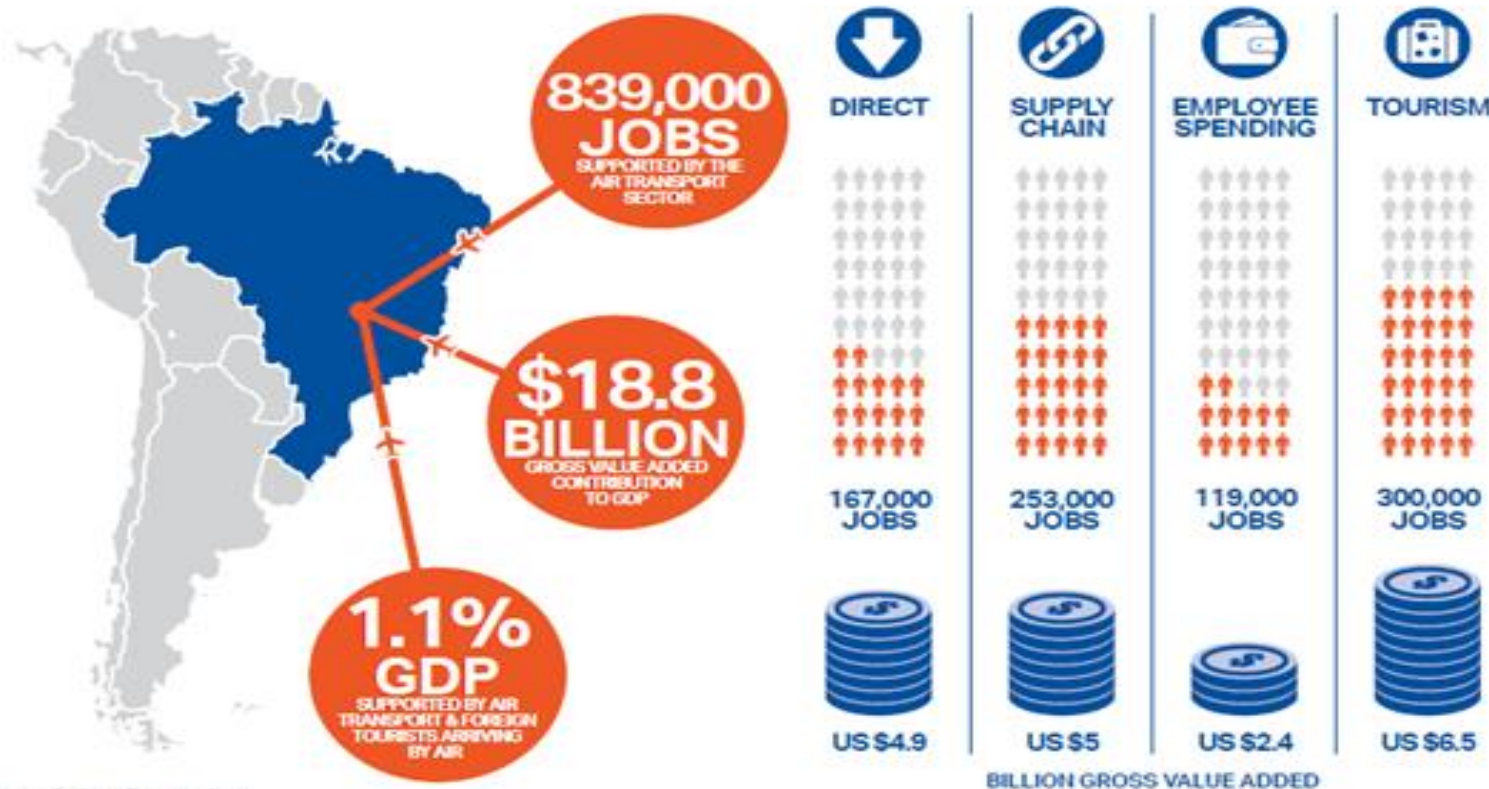
CRESCIMENTO MÉDIO DE PASSAGEIROS (2018-2038, % CAGR)



FREQUÊNCIA MÉDIA ANUAL DE VIAGENS PER CAPITA



VALOR DO TRANSPORTE AÉREO NO BRASIL



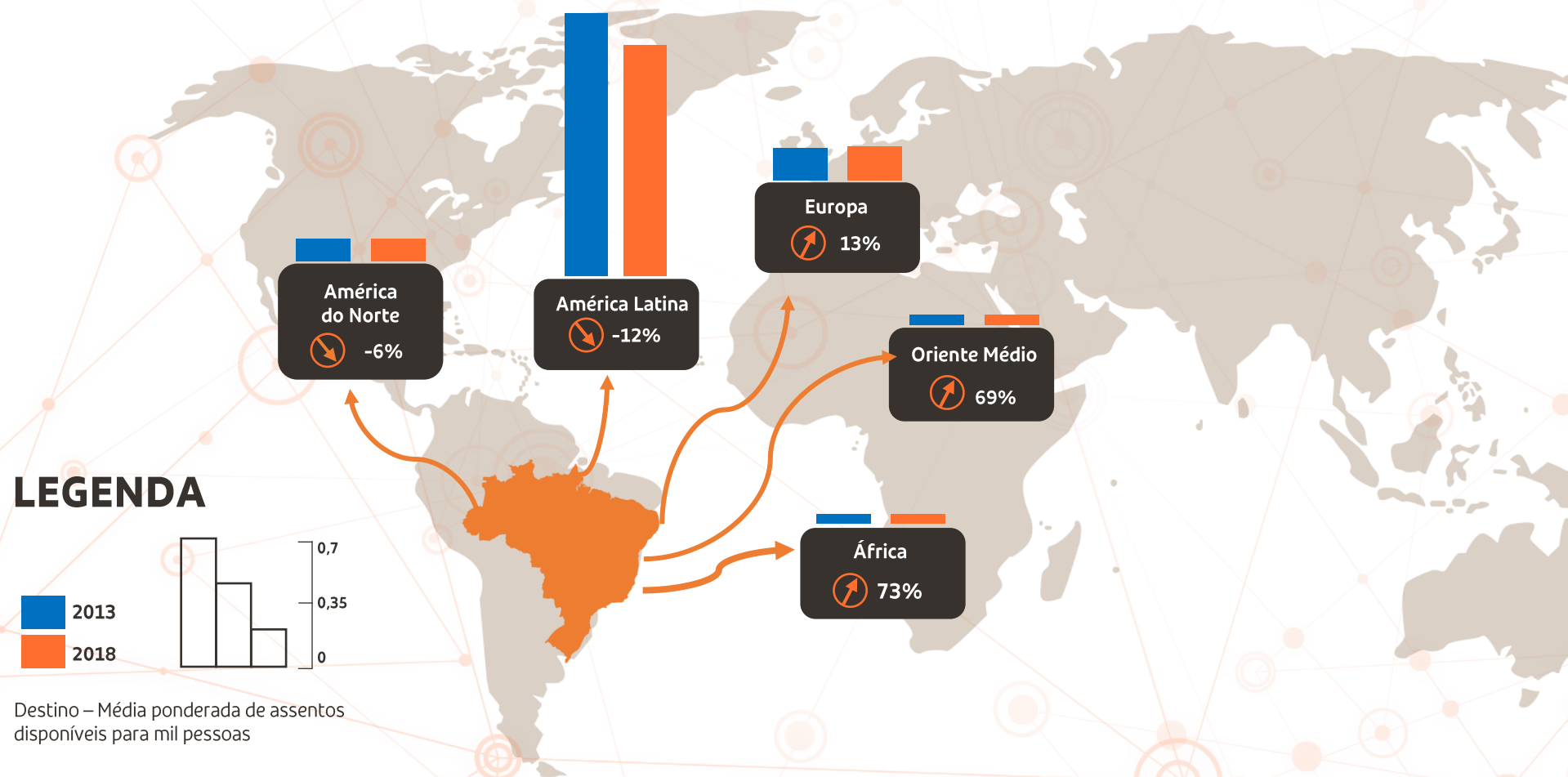
Source: Oxford Economics



O ENORME POTENCIAL BRASILEIRO

		PASSAGEIROS	US\$ PIB	EMPREGOS
2017		101 mm	US\$ 18,8 bi	838.652 mm
2038	Tendências atuais	207 mm	US\$ 38,7 bi	1,4 mm
	Positivo	472,8 mm	US\$ 88,2 bi	3,2 mm
	Negativo	153,4 mm	US\$ 28,6 bi	1 mm

CONECTIVIDADE AÉREA DO BRASIL



LEGENDA



Destino – Média ponderada de assentos disponíveis para mil pessoas

MUDANÇAS DE PRIORIDADES DE PASSAGEIROS

**fomentar
a inovação**

**facilitar a
jornada do
Cliente**

**melhorias na
gestão de
*disruption***

**simplificação do
processo de
manuseio de
bagagem**

**atender às
necessidades
dos passageiros
com deficiências**

A person wearing a blue button-down shirt is holding a smartphone. A network of orange dots and lines is overlaid on the image, particularly concentrated around the phone and the person's hand. The background is slightly blurred.

PRINCIPAIS DESAFIOS DO CRESCIMENTO NO BRASIL

- 1 Ambiente Regulatório
- 2 Custos e Encargos
- 3 Infraestrutura - Aeroportos e Tráfego Aéreo
- 4 Estabilidade Política e Econômica

PRIORIDADES BRASILEIRAS

INFRAESTRUTURA



Restrições de
capacidade
Slots aéreos
Otimização

IMPOSTOS E ENCARGOS



Indústria 'máquina
de fazer dinheiro'
Alto custo
Falta de transparência

REGULAÇÕES MAIS INTELIGENTES



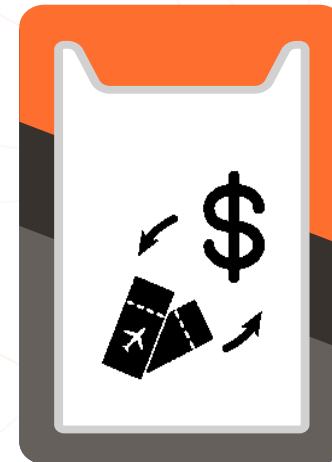
Padrões Globais
de Sustentabilidade
Incentivados por
Políticas

SEGURANÇA



Prioridade nº 1
do setor
Riscos de
segurança
Plano regional

DISTRIBUIÇÃO



BSP Cuba
Preocupações com fraudes
NDC/Agentes

SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL



» A mudança climática é uma das questões importantes da era moderna.

» A indústria da aviação está trabalhando para reduzir seu impacto no clima.

» De acordo com o **CORSIA**, primeiro programa climático global específico para o setor, a indústria da aviação vai gastar mais de **US\$ 40 bilhões em projetos focados no impacto climático dos voos.**

» Até junho de 2019, mais de **180 mil voos comerciais** foram realizados usando **combustíveis sustentáveis de aviação.**

MELHORIAS NA EFICIÊNCIA

TECNOLOGIA



TRÁFEGO
AÉREO



AEROPORTOS



COMBUSTÍVEIS
SUSTENTÁVEIS
DE AVIAÇÃO



Um voo que você realiza hoje produz 50% menos CO₂ do que o mesmo voo em 1990

Q&A

Peter Cerdá

Vice-presidente da IATA,
Américas

cerdap@iata.org
www.iata.org



A man with a beard and headphones is lying back in an airplane seat, holding a smartphone. The background is a warm, orange-toned image of an airplane cabin with a window. Overlaid on the right side is a dark, stylized airplane seat with a network of orange dots and lines. A white pulse line and the text '+10CM' are also visible.

INTERVALO

PROPÓSITO, TIME e INDÚSTRIA da GOL

CONSTANTINO DE OLIVEIRA JUNIOR
PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



GOL: 19 ANOS POPULARIZANDO O TRANSPORTE AÉREO



LCC nº 1
na América do Sul



Líder do mercado brasileiro
(ASKs; PAX transportados;
vendas corporativas; satisfação
do Cliente)



+137 aeronaves
(Ordem de 130
737MAX)



+500 milhões
PAX transportados



+100 Destinos
(51 regionais;
16 internacionais)



Smiles: +16 milhões de clientes
Programa de Fidelidade líder



15.500 funcionários
(1.700 pilotos)



NOSSO
PROPÓSITO

**SER A
PRIMEIRA
PARA TODOS**



NOSSA VISÃO

**SER A MELHOR COMPANHIA
AÉREA PARA VIAJAR, PARA
TRABALHAR E PARA INVESTIR**



NOSSA
ESTRATÉGIA

**O MELHOR SERVIÇO COM O
MENOR CUSTO**

NOSSOS VALORES

NOSSO JEITO DE SER E DE FAZER



SEGURANÇA

É o nosso valor nº 1: orienta todas as nossas ações



BAIXO CUSTO

Temos o mais Baixo Custo do setor



TIME DE ÁGUIAS

Somos uma empresa de oportunidades, com a melhor Time da aviação brasileira



INTELIGÊNCIA

Maximizamos nossos resultados com soluções inteligentes e tecnologias



SERVIR

O jeito GOL de Servir nos torna a melhor opção para o Cliente

TIME DE ADMINISTRADORES EXPERIENTES

- **Experiência:** mais de 60 anos de vivência conjunta na GOL
- **Consistência:** experiência em gestão durante todos os ciclos econômicos
- **Compromisso:** única com time totalmente brasileiro
- **Produtividade:** cultura altamente eficiente e única



Paulo Kakinoff
Diretor-Presidente

- Diretor Presidente 2012 -
- Conselheiro 2011 - 2012



Edu Bernardes
Vice-Presidente de Vendas e Marketing

- Vice-Presidente de Vendas e Marketing 2015 -



Celso Ferrer
Vice-Presidente de Operações



- Vice-Presidente de Operações 2019 -
- Vice-Presidente de Planejamento 2015 - 2019
- Piloto Ativo GOL B737



Richard Lark
Vice-Presidente Financeiro

- Vice-Presidente Financeiro 2003 - 2008, 2016 -
- Membro do Conselho 2008 - 2016



Sergio Quito
Conselheiro, Segurança



- Vice-Presidente de Operações 2012 - 2019
- Piloto Ativo GOL B737

Anos na
GOL

10

19

17

18

15

Anos de
experiência

22

23

19

30

41

EVOLUÇÃO DA NOSSA MALHA AÉREA

A expansão de nossa robusta malha aérea gerou resultados significativos

	2001	2010	3T19
Decolagens diárias¹	66	834	875
Participação de mercado - Tráfego total no Brasil	2,1%	24,9%	22,7%
Participação de mercado - Tráfego doméstico no Brasil	4,7%	39,7%	39,1%
Participação de mercado - Tráfego internacional no Brasil	0,0%	4,9%	6,1%
Número de cidades atendidas²	20	67	104
Número de estados brasileiros atendidos	15	27 (100%)	27 (100%)
Número de países atendidos	1	6	11
Frota operacional	6	125	125

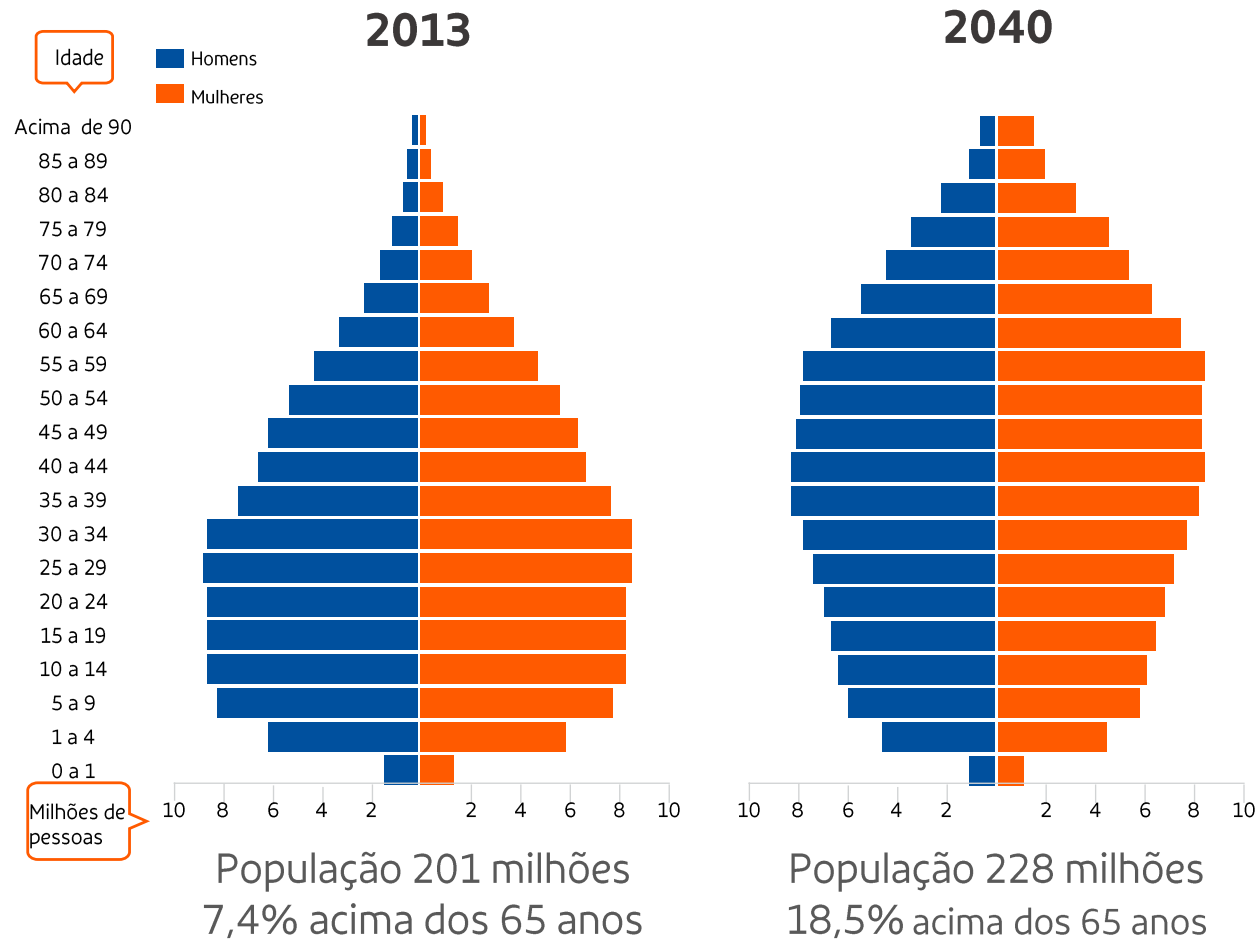
1) Durante as épocas de pico de viagens.

2) 2010 inclui 14 destinos internacionais

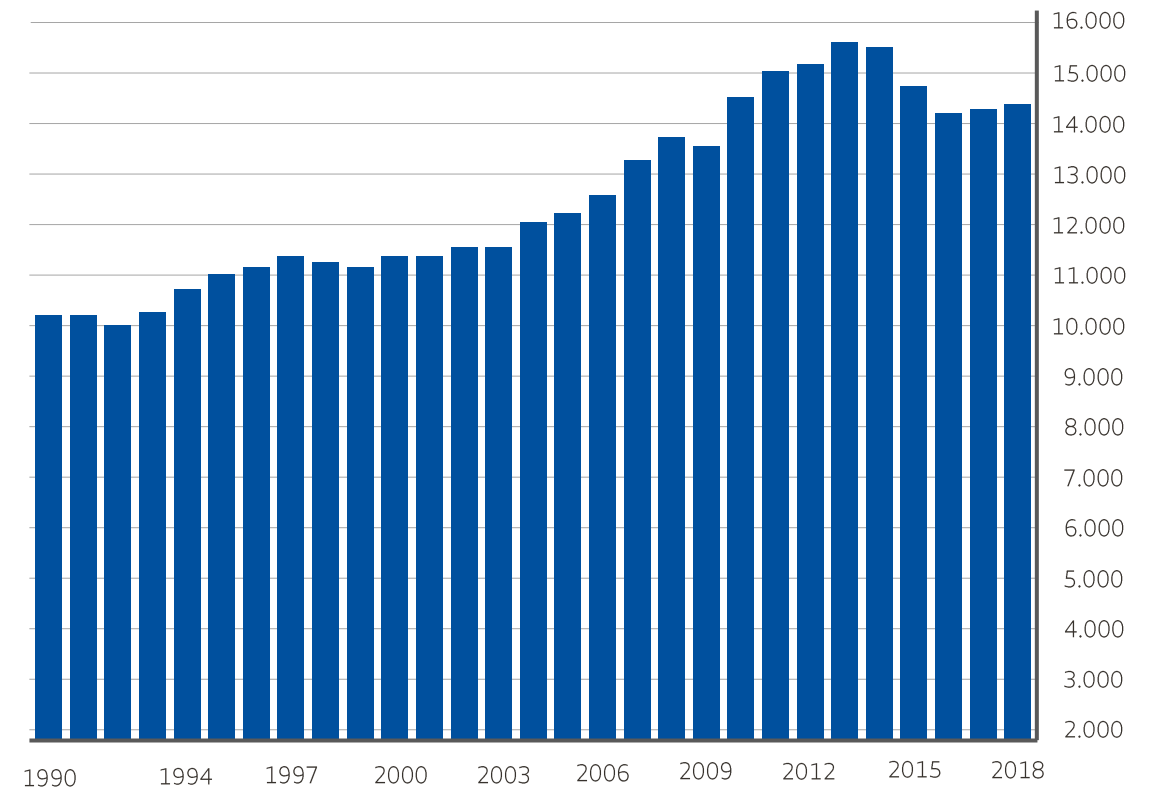
BRASIL: GEOGRAFIA E DEMOGRAFIA ÚNICAS



INDÚSTRIA AÉREA BRASILEIRA



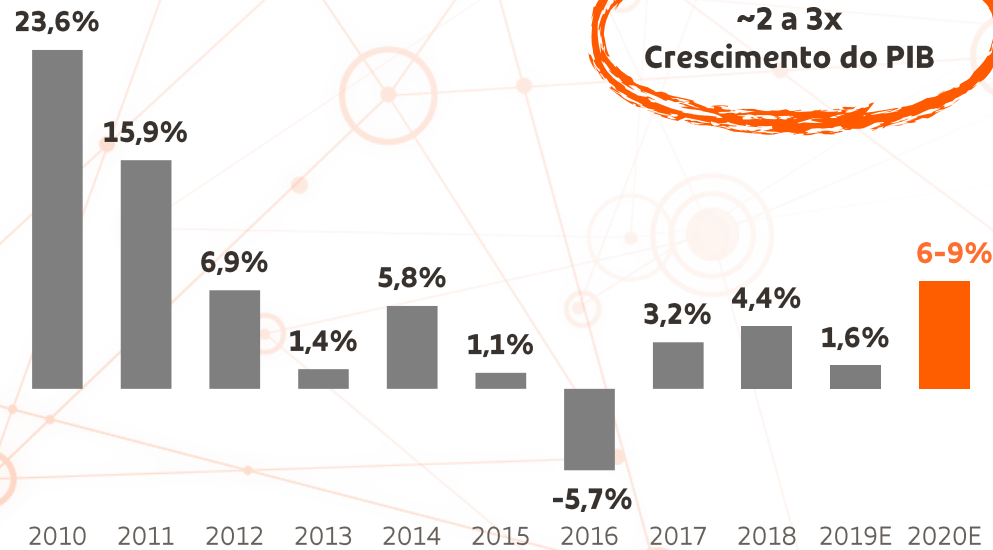
PIB per capita - PPP (dólar) no Brasil
(com base na paridade do poder de compra - PPP)



INDÚSTRIA AÉREA BRASILEIRA

Crescimento da demanda doméstica de passageiros (% RPK)










3,1x 4,0x 3,6x 0,5x 11,5x -0,3x 1,7x 3,1x 3,9x 1,4x **3,3x**



Infraestrutura do Brasil

Modal	unidade	EUA	Brasil	México
Área Territorial	Mil km ²	9.834	8.516	1.964
Ferrovias	km	224.792	28.538	17.166
Estradas	km	6.586.610	1.580.964	377.660
Hidroviias	km	41.009	50.000	2.900
Dutos	km	2.225.032	27.468	37.008
Navios	1000 + GRT	393	109	52
Aeroportos	Pistas pavimentadas	5.054	698	243
Aeroportos	Com mais de 3,4 km de pista	189	7	12

CRESCIMENTO INTERNACIONAL

									
	Argentina	Bolívia	Paraguai	Uruguai	Chile	EUA	Equador	Mexico ¹	Peru ²
Primeiro voo da GOL	Dez-04	Nov-05	Jan-06	Jan-06	Nov-06	Nov-18	Dec-18	Jun-19	Dez-19
Destinos (2019)	5	1	1	2	1	2	1	1	1
Voos / Dia	10	1	1	2	3	3	1	1	1
ASK (mm) (2019)	2.922	237	150	548	877	1.973	228	164	425
PAX Transp. (2019)	1.068.865	89.515	80.341	225.248	232.887	238.537	30.456	20.100	72.324
Receita líquida 2019E (R\$ mm)	502	45	35	124	123	196	22	18	53

(1) Retomado em 2019.

(2) Anualizado.



GOL: DESEMPENHO SUPERIOR AO DA INDÚSTRIA

- 1** Melhor posicionamento
- 2** Vantagens a longo prazo
- 3** Frota B737 única
- 4** Administração experiente

5Gs da GOL



PONTOS FORTES e ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS da GOL

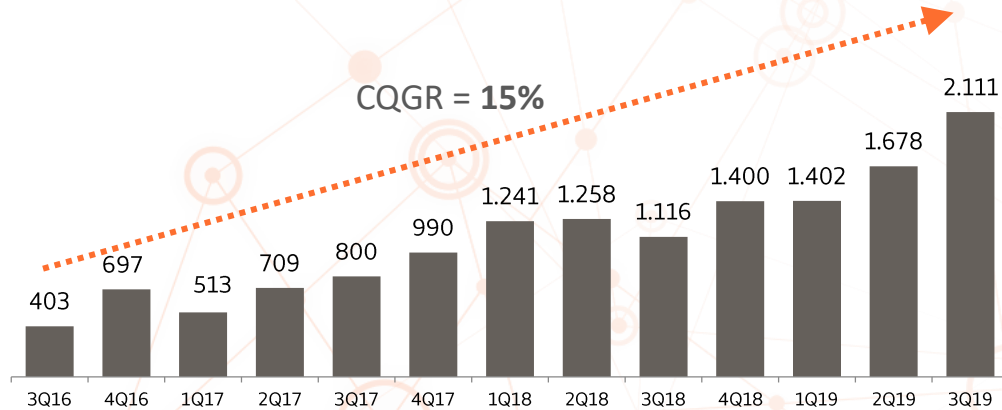
PAULO KAKINOFF
Diretor Presidente

INVESTOR
Briefing

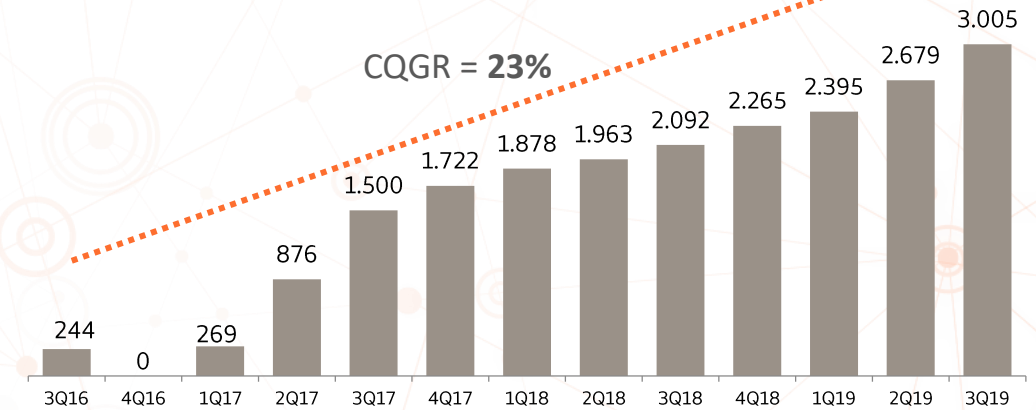
GOL

RESULTADOS DA GOL ENTREGUES AOS INVESTIDORES

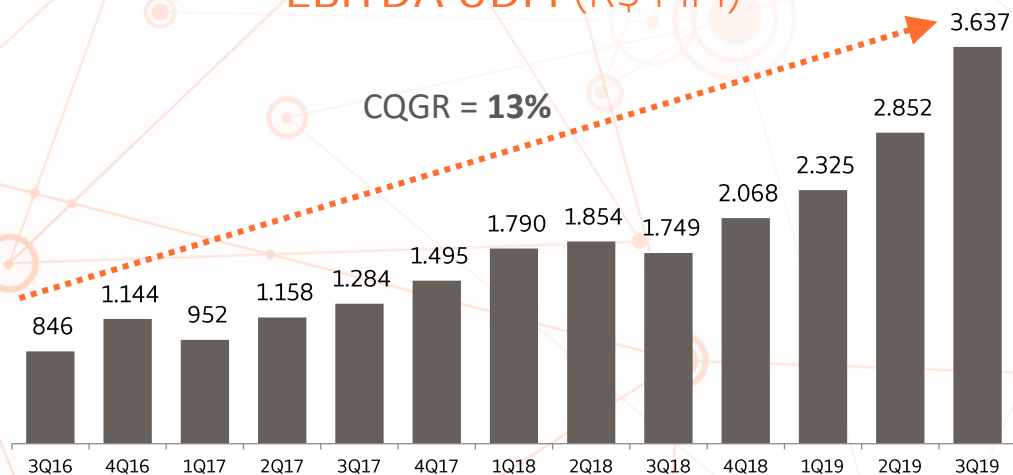
Resultado Operacional UDM (EBIT) (R\$ MM)



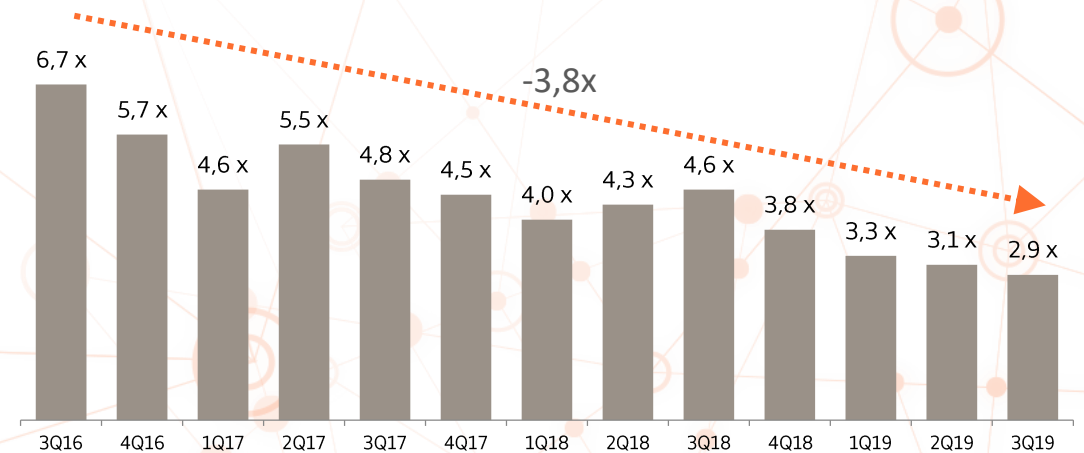
Fluxo de Caixa Operacional UDM (R\$ MM)



EBITDA UDM (R\$ MM)



Dívida Líquida / EBITDA UDM (x)



RESULTADOS PRELIMINARES DE 2019

Registros:



Receita líquida
~ R\$ 13,8 bilhões



Margem operacional
~19%



Margem EBITDA
~31%



Fluxo de caixa operacional
~ R\$ 3,4 bilhões



Passageiros pagantes
~ 36,4 milhões



Taxa de ocupação
~82%

Conquistas:



Dívida líquida/EBITDA
~ 2,9 x



LPADS, totalmente diluído
~ US\$ 0,45



NPS
>40

A ESTRATÉGIA DA GOL



Menor custo

- Alta utilização da mais nova e mais eficiente aeronave B737
- Menor idade da frota e maior etapa média



Produto certo

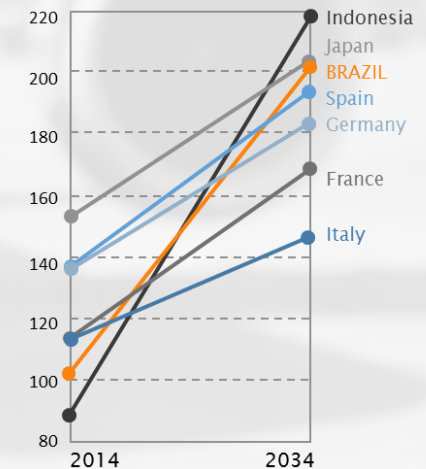
- Melhor produto, melhor experiência e melhores tarifas
- Liderança no segmento corporativo/HVC e lazer/classe econômica



Mercado certo

Brasil: um dos cinco principais mercados domésticos

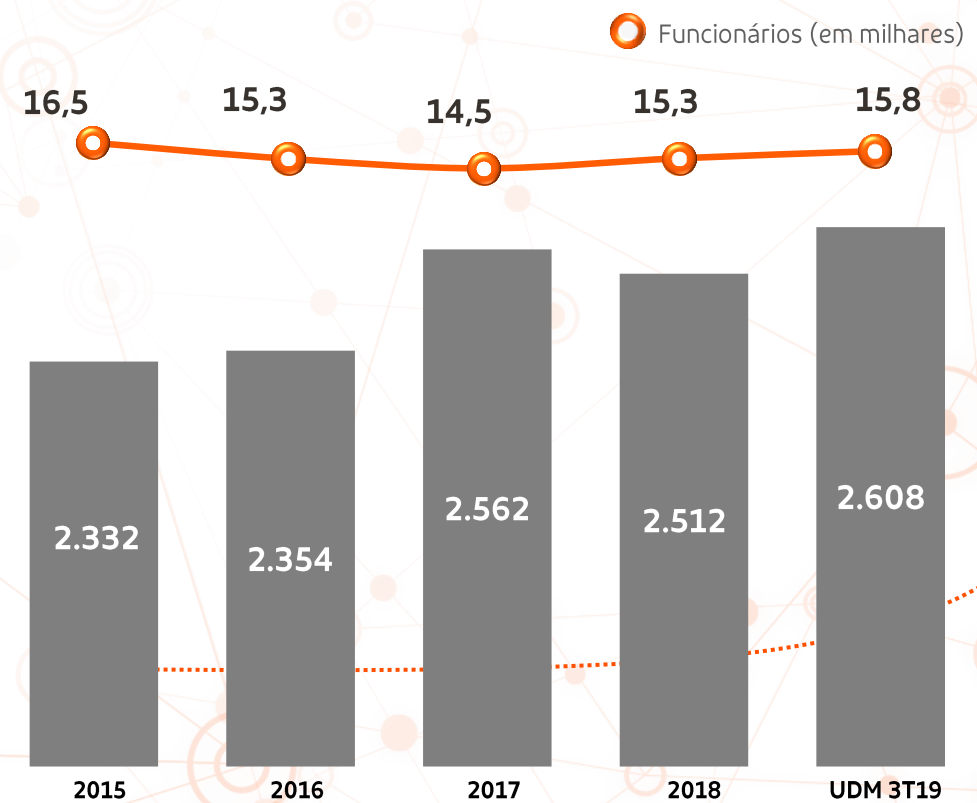
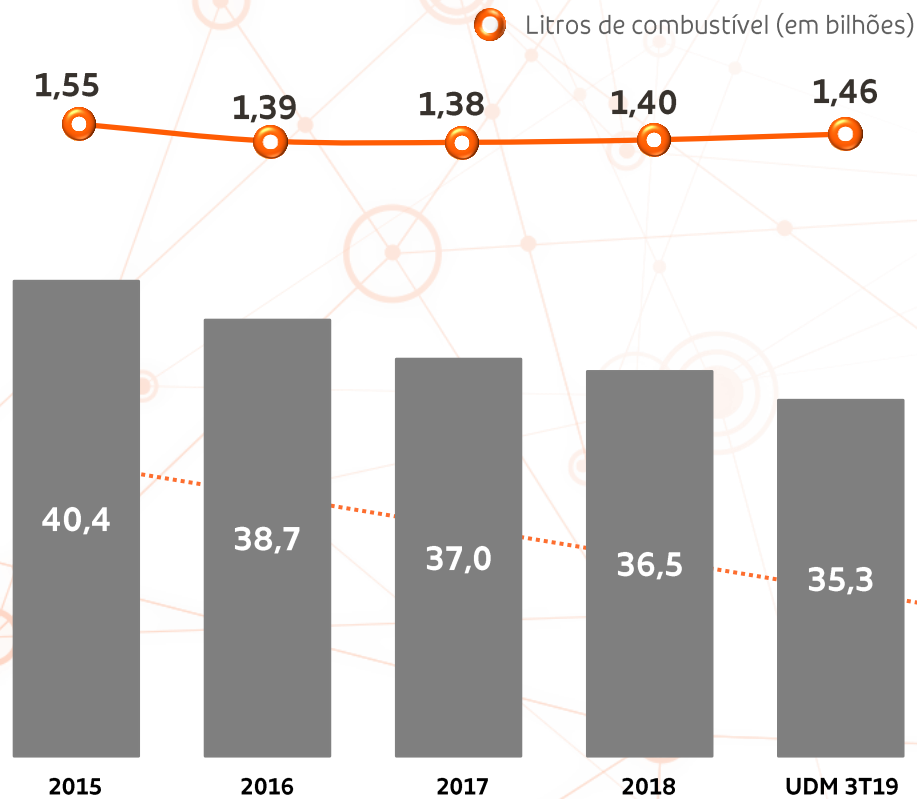
(1º EUA; 2º China; 3º Índia; 4º Reino Unido) *



EFICIÊNCIA DE CUSTO DA GOL

Litros consumidos / Receita por passageiro
quilômetros (RPK) UDM

Receita de passageiro-quilômetro (RPK) /
Funcionário (em milhares) UDM



PONTOS FORTES DO MODELO GOL

Posicionamento único e vantagens competitivas

O que **é** observado pelo passageiro



O que **não é** observado pelo passageiro



Atributos

- Serviço de bordo
- Programa de fidelidade
- Entretenimento
- Assentos confortáveis
- Ambiente moderno/renovado

Representatividade

10-15% dos custos

Posição da GOL

Avaliação contínua de atributos que representam valor para o passageiro para focar mais nesses investimentos

- Manutenção de motores
- Consumo de combustível
- Estoque de material
- Horas voadas por cada aeronave
- Tempo entre a chegada e a próxima partida
- Arrendamento de aeronaves
- Tripulação

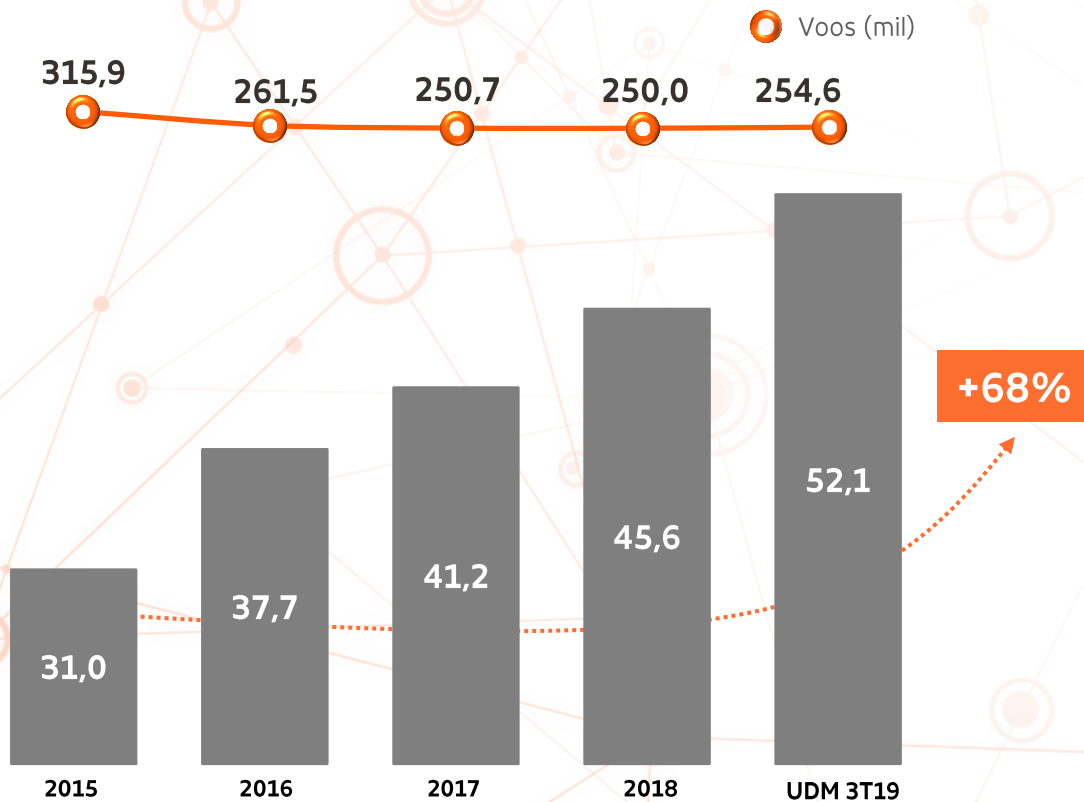
85-90% dos custos

Menor custo

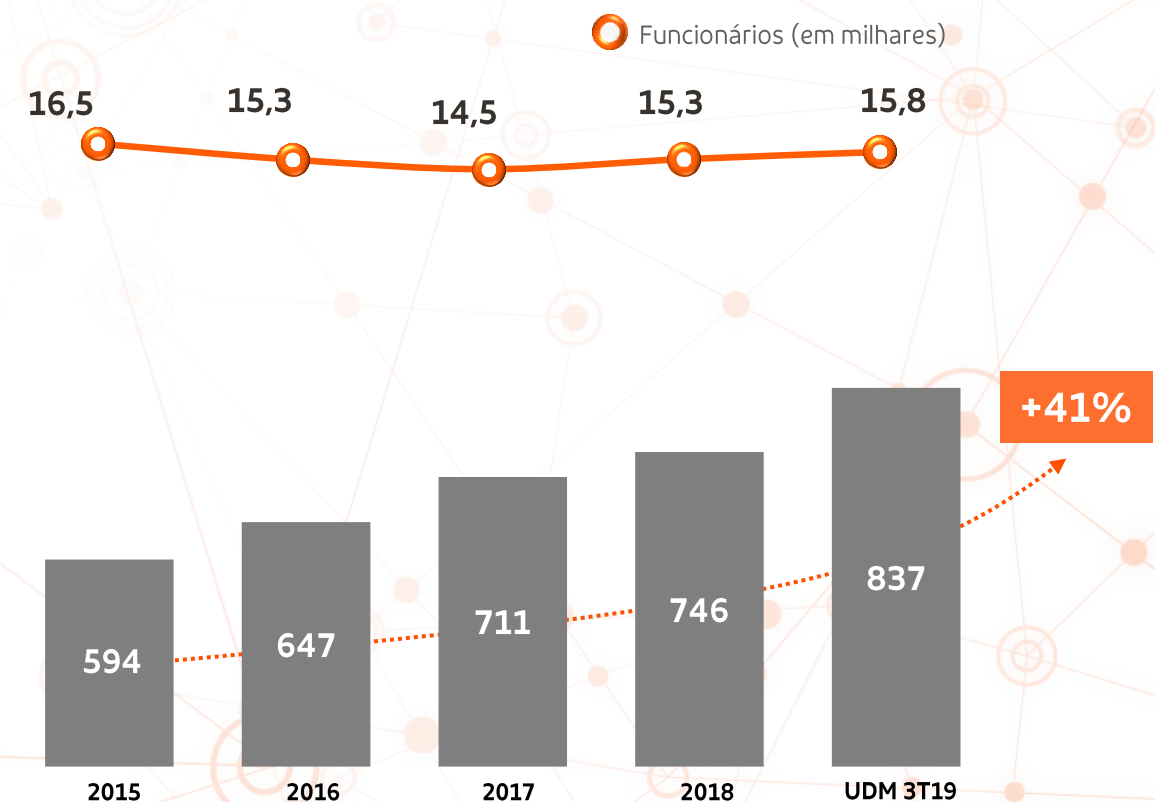
Devido à alta eficiência/produtividade

PRODUTIVIDADE DA RECEITA DA GOL

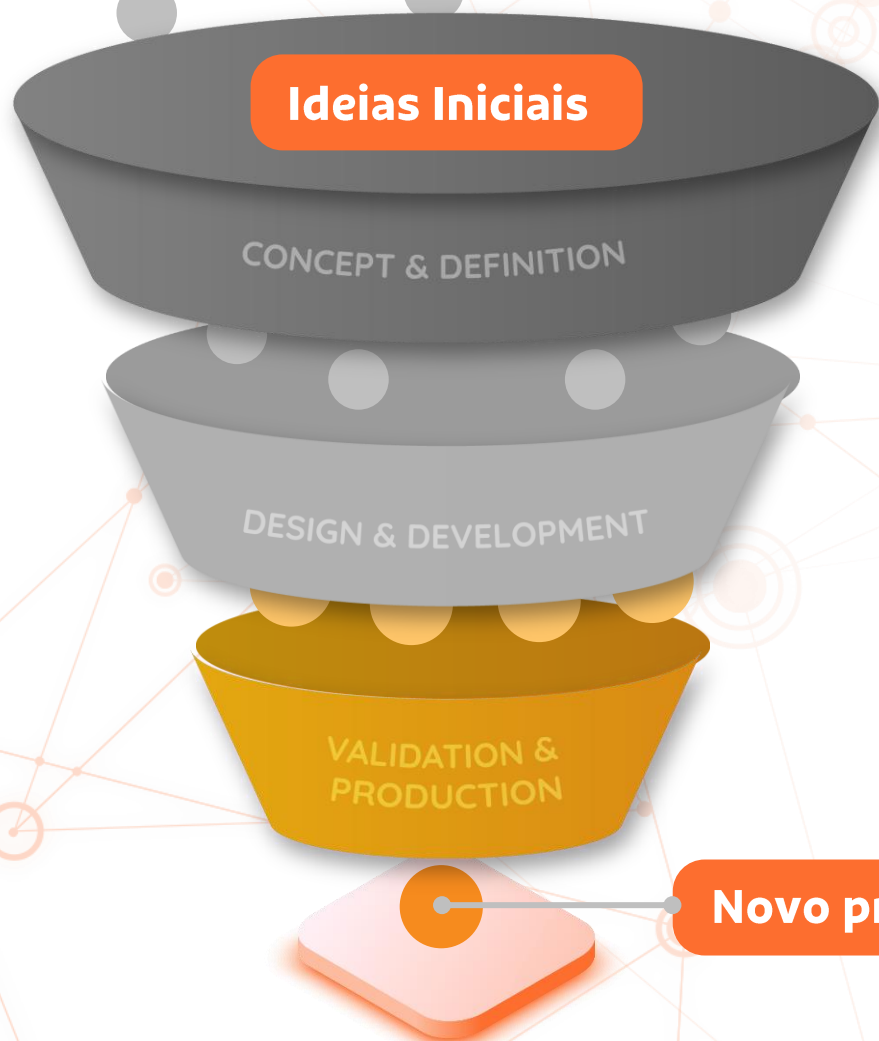
Receita líquida por voo
(em R\$ mil) UDM



Receita líquida por funcionário
(R\$ mil) UDM



INOVAÇÃO CONTÍNUA NA GOL



Meu nome é GAL

O aplicativo GOL é um dos mais completos do mundo

Melhorias e recursos são exclusivos do aplicativo GOL

Alto NPS



INOVAÇÃO CONTÍNUA NA GOL





BIOMETRIA FACIAL PARA EMBARQUE



PONTOS FORTES NOS NOSSOS PRINCIPAIS MERCADOS

GIB 2020 © Confidencial da GOL e todos direitos reservados



Malha aérea
incomparável e difícil
de replicar



Melhor posicionada
para viajantes
corporativos de alto
yield



Posição nº 1 nos
principais aeroportos

MAIOR COMPANHIA AÉREA DOMÉSTICA

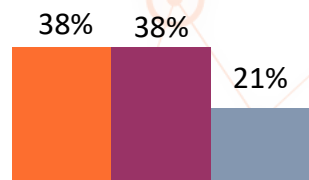
A GOL tem a liderança de mercado nas principais áreas metropolitanas do país¹

Líder do mercado

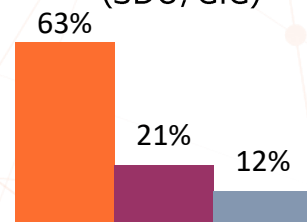
- 38% de participação no mercado doméstico
- Líder de mercado nos principais aeroportos¹
- Atende (itinerários à venda) 99 das 100 principais cidades brasileiras, por pares de origem e destino



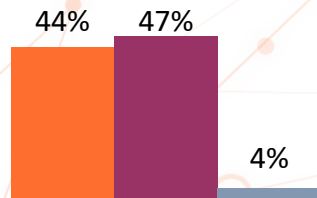
São Paulo
(CGH, GRU, VCP)



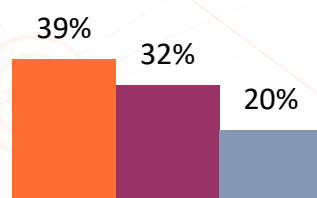
Rio de Janeiro
(SDU, GIG)



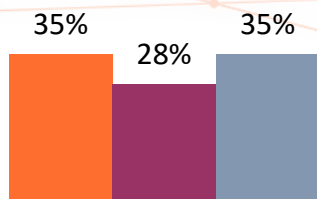
Brasília



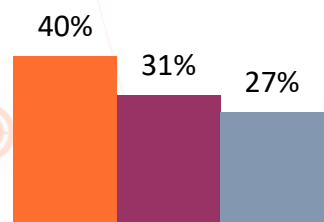
Salvador



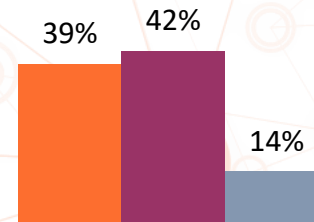
Curitiba



Porto Alegre



Fortaleza



O CICLO VIRTUOSO DA GOL

Menor Custo

**Forte Balanço
Patrimonial**

**Melhor produto
& Tarifa**

Marca e cultura únicas

CULTURA DO TIME DA GOL



Cultura: qualidade e resultados

- Capacitado e incentivado a tomar decisões
- Consciente dos custos
- Comunicações abertas



Engajamento de nosso pessoal

- Trabalhando de forma colaborativa
- Liderança na linha de frente
- Treinamento e capacitação
- Diverso e inclusivo



Participação nos resultados

- Participação nos lucros para todos
- *Stock options* para os líderes



INICIATIVAS DE CULTURA E COMUNICAÇÃO DA GOL

"Pacote de boas-vindas" para novos funcionários

Ferramentas para interagir com os tripulantes e o treinamento

Alinhamento com os objetivos da GOL: delegação formal; metas são negociadas e metas de bônus são acordadas

Satisfação dos tripulantes: pesquisas, NPS

Prêmios Nacionais em RH

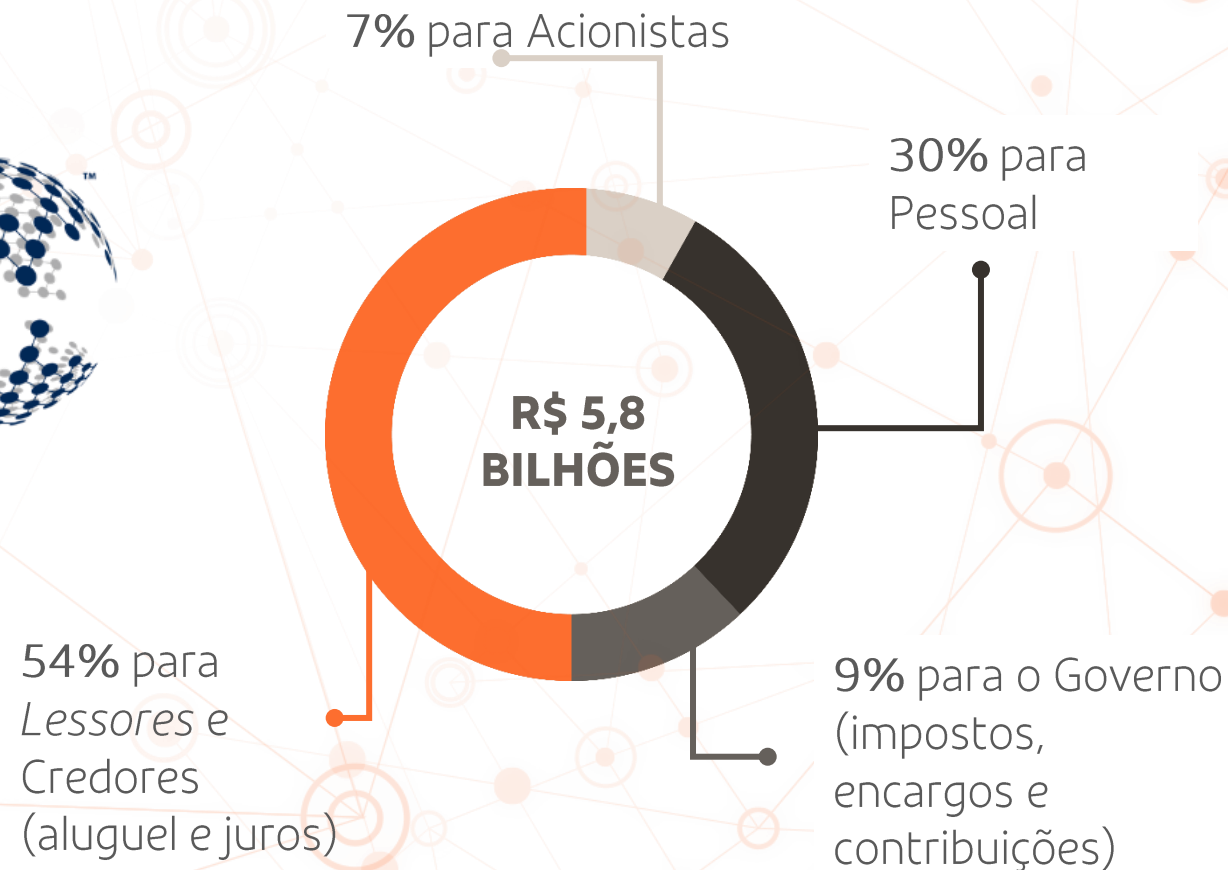
A GOL ESTÁ COMPROMETIDA COM A SUSTENTABILIDADE

DESTAQUES

- Sistema de gestão ambiental
- Certificação FAA 145 *Repair Station*
- Efluentes gerados são tratados
- Compromisso com a reutilização da água
- Pioneira na tecnologia de biocombustíveis
- Inventário de gases de efeito estufa (*GHG Protocol*)
- Governança: práticas que vão além de ADR III (NYSE) e do nível 2 na B3



VALOR AGREGADO DISTRIBUÍDO (2018)



RELATÓRIO DAS INICIATIVAS ESG DA GOL

SASB #TR0201

Ambiental	9M19	2018	2017	2016
Combustível				
Total de combustível consumido (GJ x 1.000)	38.157	48.935	45.891	46.331
Total de combustível consumido (litros x 1.000/ASK)	28,9	29,2	29,5	30,0
Frota				
Idade média da frota	10,0	9,5	9,2	8,0
Social	9M19	2018	2017	2016
Relações trabalhistas				
Gênero do funcionário (% masculino/feminino)	55/45	55/45	55/45	55/45
Idade: Menos de 30 anos (%) / Entre 30 e 50 anos (%)	26/63	29/60	26/63	27/63
Força de trabalho ativa sob acordos de negociação coletiva (%)	100	100	100	100
Comportamento do cliente e da empresa				
Índice de satisfação do cliente (pontuação SMS)	8,31	8,39	8,33	8,24
Pontualidade (%)	90,4	91,8	94,6	94,8
Regularidade (%)	98,5	98,5	98,5	94,2
Bagagem extraviada (1.000 por pax)	2,10	2,03	2,06	2,23
Segurança				
Número de fatalidades	-	-	-	-
Número de ações governamentais de fiscalização da lei e segurança da aviação	-	-	-	-
Governança	9M19	2018	2017	2016
Administração				
Conselheiros independentes (%)	44	44	44	44
Participação de mulheres em posições de liderança (%)	34	38	37	35
Comitês e Políticas				
Número de comitês: todos com conselheiros independentes	5	5	5	5
Assembleias de Acionistas				
Representação no capital votante das assembleias gerais (%)	100	100	100	100

FOCO DA GOL

CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

Gerar um crescimento sustentável com disciplina de capacidade e um forte balanço patrimonial

ALTA PRODUTIVIDADE

Fortalecer nossa produtividade com utilização de aeronaves >12h e manter os custos unitários 25% abaixo dos concorrentes

CULTURA DA GOL

Manter o alto desempenho da nossa equipe nos mercados doméstico e internacional

EXPANSÃO INTERNACIONAL E REGIONAL

Alavancar nossas vantagens competitivas e fornecendo um produto competitivo com menor custo unitário

SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Aumentar o NPS, sendo a companhia aérea mais fácil de usar e econômica do mercado



5Gs da GOL



ESTRATÉGIAS DE RECEITA DA GOL

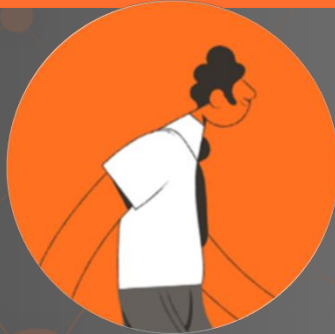
EDUARDO BERNARDES
VICE-PRESIDENTE DE VENDAS E MARKETING



O CLIENTE DA GOL

"Rodolfo"

85 passagens | US\$ 20.000/ano
Smiles Diamante



Corporativo

Volume: 27%
Receita: 50%



Frequente
22%



Ocasional
33%



Eventual
45%



"Laís"

1 passagem | US\$ 75/ano
Não é membro da Smiles

Lazer

Volume: 73%
Receita: 50%



Planejada
50%



Final de Semana
42%



Família
8%

ESTRATÉGIA DE SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES





D i a m a n t e

ESTRATÉGIA DE PRODUTO

Smiles Diamante

Econômica Premium

Entretenimento

Serviços de bordo

Wi-Fi e +Espaço

Salas VIP



Best in Class

COMPARAÇÃO DE OFERTAS DE PRODUTOS

GOL

RYANAIR

Southwest

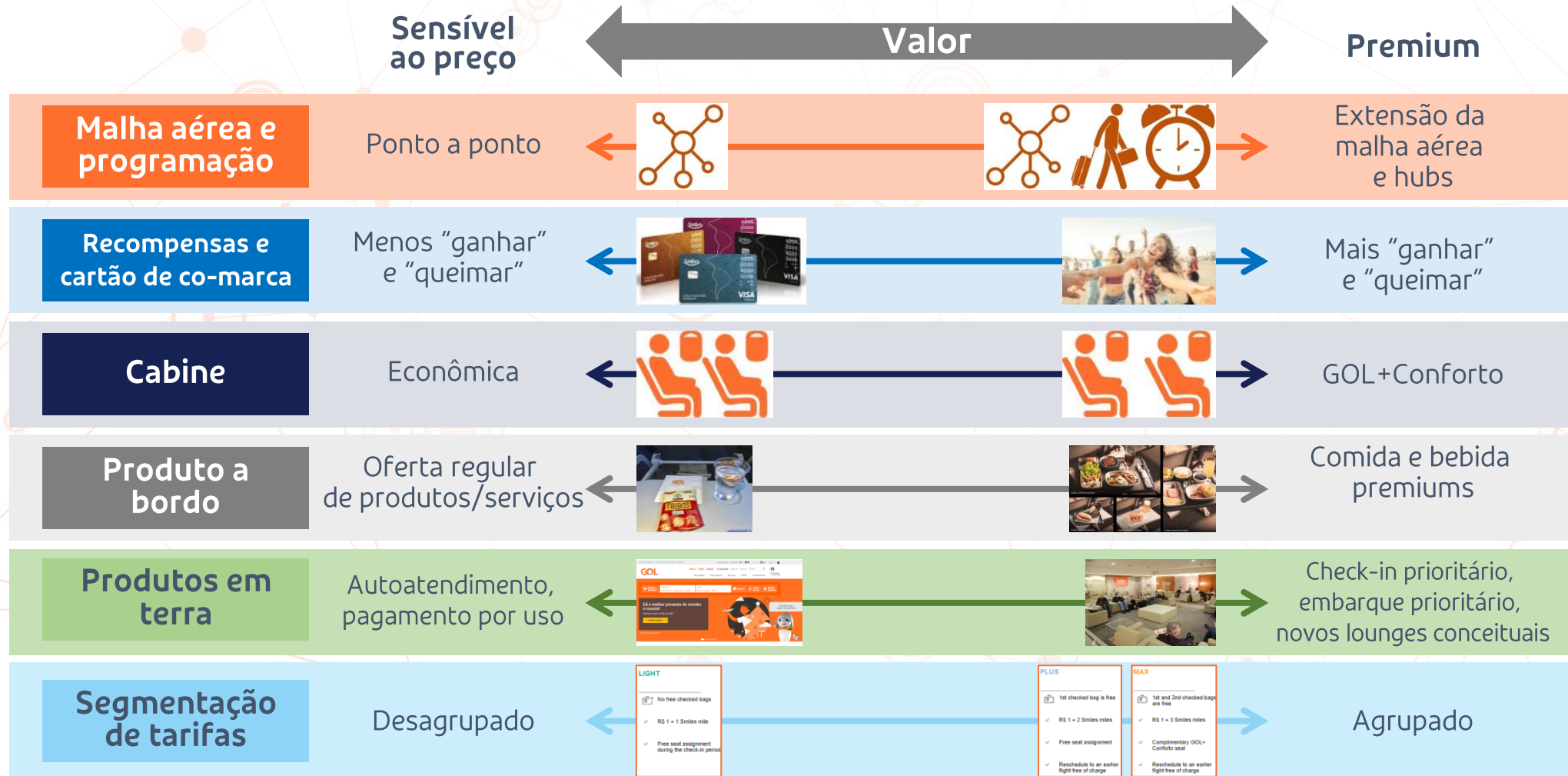
WESTJET

LATAM

Azul

MIX DE CLIENTES	Lazer / Negócios/ PMEs	Lazer	Lazer / PME	Lazer / Negócios	Lazer / Negócios	Lazer / Negócios
Wi-Fi a bordo	✓	✓	✓	✓	✗	✗
TV ao vivo	✓	✗	✓	✓	✗	✓
Bebidas gratuitas (não alcoólico)	✓	✗	✓	✓	✗	✓
Petiscos gratuitos	✓	✗	✓	✓	✗	✓
Vendas a bordo	✓	✓	✗	✓	✓	✗
Nível Elite	✓	✗	✗	✓	✓	✓
Segmentação da cabine	✓	✗	✗	✓	✗	✓
Lounges em aeroportos	✓	✗	✗	✗	✗	✗
Assentos marcados	✓	✗	✗	✓	✓	✓
Espaço entre assentos	34" / 30"	28" / 30"	30"	33" / 31"	29"	34" / 30"

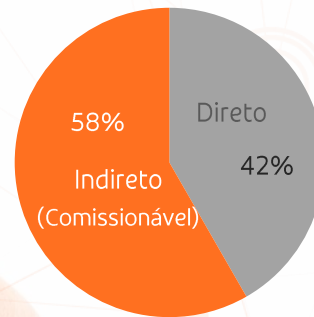
PRODUTO DA GOL: É O MAIS VALORIZADO PELOS CLIENTES



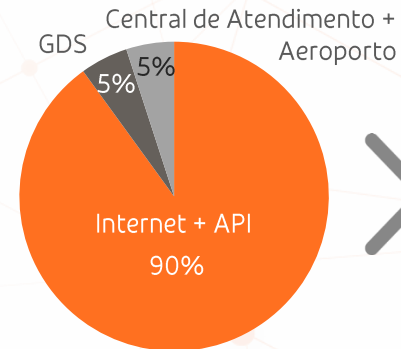
ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO



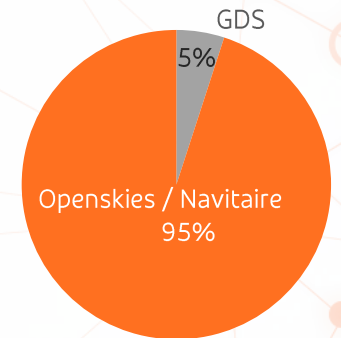
Cliente



Canal de vendas



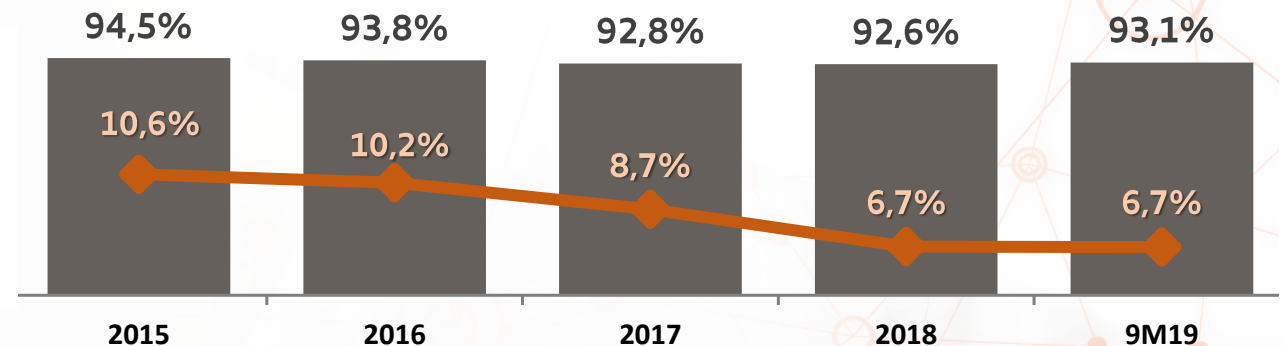
Sistemas Utilizados



Reservas online e despesas de vendas da GOL

% de reservas online / total de reservas

Despesa de vendas como % da receita líquida



ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE RECEITA

Precificação Diferenciada:

- Variedade de tarifas diferenciadas por limites
- Limites justificam preços diferentes



O **yield** é resultado da otimização de assentos e precificação dinâmica de acordo com a oferta e a demanda



As **tarifas** são segmentadas por compra antecipada, comportamento de consumo, canal de vendas e produto



A **disponibilidade** de cada tarifa reflete a elasticidade do consumidor e a taxa de ocupação esperada de cada voo, considerando toda a malha aérea

ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE RECEITA

Transformação de Digital e *analytics* da GOL



Tornando a GOL uma companhia aérea líder em tecnologia



Digital e Ágil

Desenvolvendo maneiras de trabalhar para criar vantagens competitivas por meio de novos serviços e novos produtos



Analytics Avançados e IA

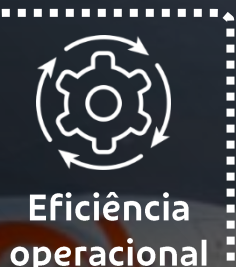
Aproveitando o poder da análise para aumentar a eficiência nos preços, marketing e operações



Novas Capacidades

Desenvolvendo centros de análise digital; Treinamento de talentos digitais; Dominando dados

TRANSFORMAÇÃO DA ANÁLISE DIGITAL DA GOL



Analytics & Dados



Função técnica de classe mundial



Novas formas de trabalhar

Foco para o avanço da agenda estratégica da GOL



Aumentar as receitas



Melhorar a experiência e maximizar a satisfação do cliente



Otimizar custos, eficiência e desempenho



Evoluir as formas de trabalho e engajar os funcionários



Ser uma referência aérea global em tecnologia



OBJETIVOS DA GOL PARA A RECEITA COM ANALYTICS

1

Aumentar o desempenho e criar vantagem competitiva em receita e experiência do cliente por meio do **Advanced Analytics** (AA)

2

Construir e democratizar “**uma fonte da verdade**” com uma visão completa do cliente, aproveitando informações e sinais de maneira integrada

3

Aumentar a eficiência e a inteligência dos processos e desempenho de gerenciamento, otimizando a velocidade e a precisão na tomada de decisões

4

Promover a **cultura focada em dados** e incorporar o AA sistematicamente à organização

5

Acelerar os recursos internos do AA e promover a colaboração entre departamentos, alavancando maneiras ágeis de trabalhar

ESTRATÉGIA DE RECEITAS AUXILIARES



Bagagem despachada,
Wi-Fi,
Comida e bebida a bordo,
GOL+Conforto
Malas de mão,
Check-in prioritário,
Assistência pela central de
atendimento,
Marcação de assentos,
Alteração de voo,
Seguro de viagem

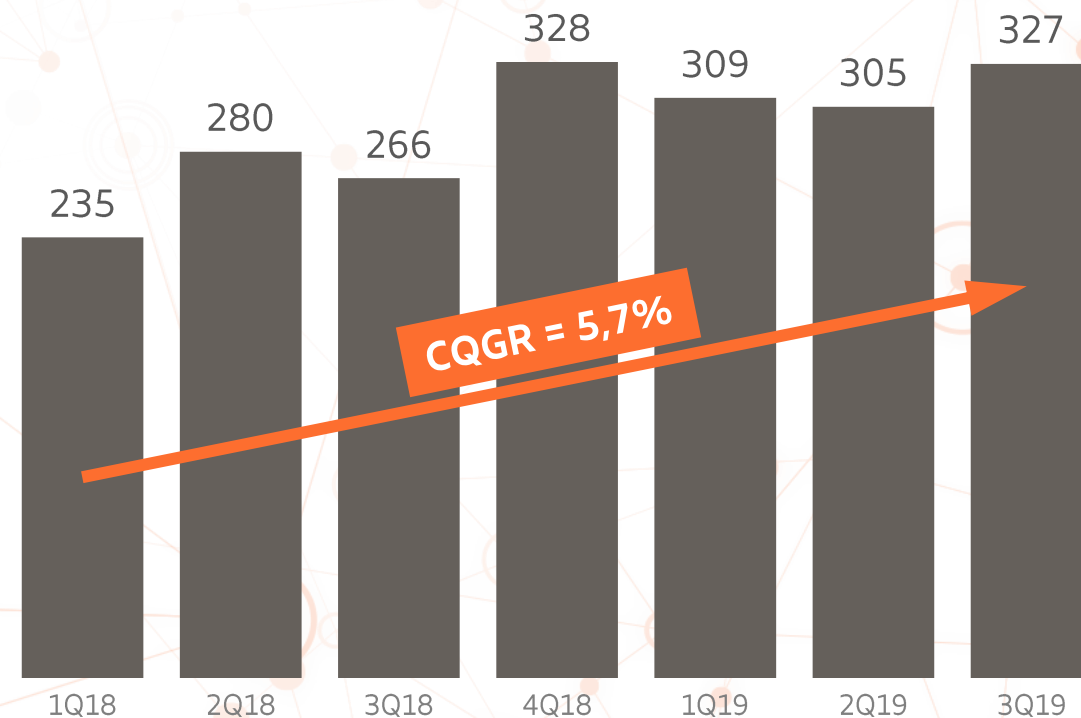


A GOL oferece mais serviços auxiliares que os concorrentes



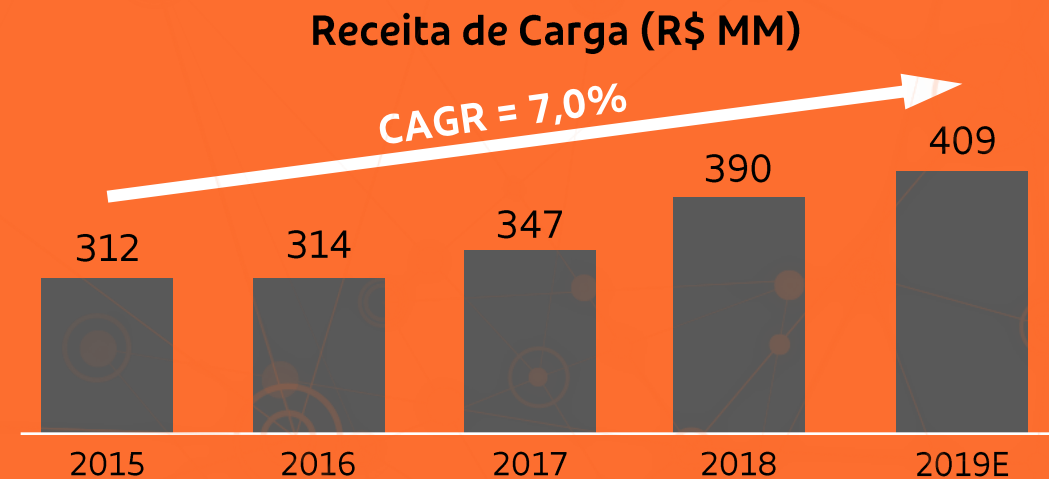
As receitas auxiliares representam ~ 9% do PRASK

Receita auxiliar bruta (R\$ milhões)



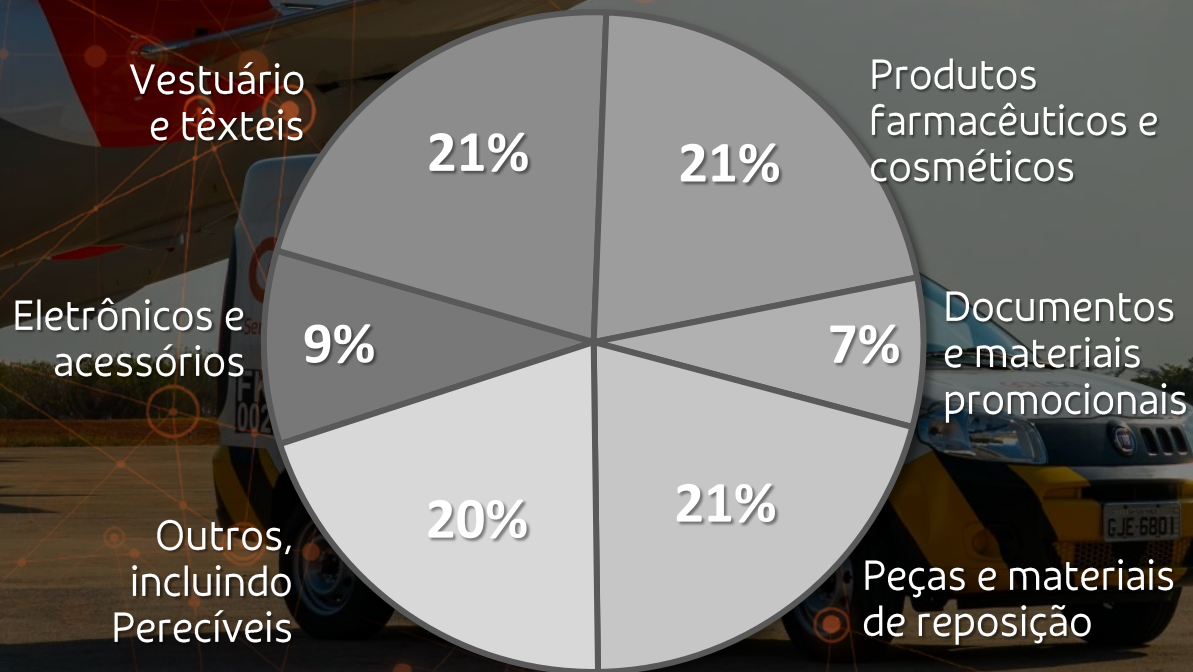
ESTRATÉGIA DE RECEITA DE CARGA

- Uma das líderes em carga no Brasil | 25% de participação de mercado no 3T19
- Extensas operações de carga atendendo mais de 3.600 cidades no Brasil e 12 cidades no exterior
- Malha aérea com 117 unidades de franquia com alcance além da América do Sul



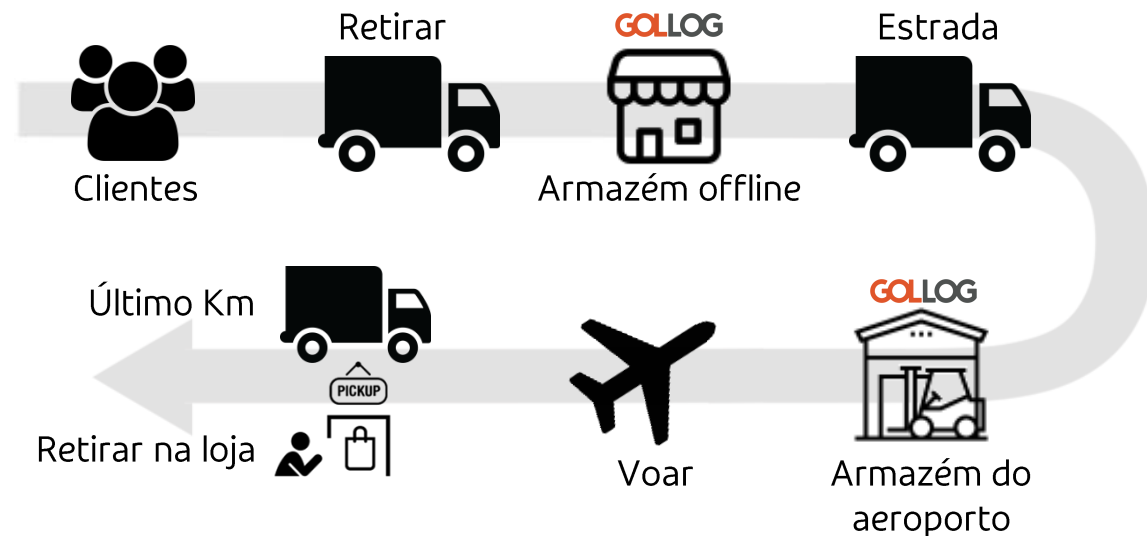
ESTRATÉGIA DE RECEITA DE CARGA

Clientes de Carga 9M19 (em R\$)



GIB 2020 © Confidencial da GOL e todos direitos reservados

GOLLOG



- Receitas 2020E: crescimento de +14%
- Volume transportado: ~89 mil toneladas
- Crescimento da receita de comércio eletrônico: +75%
- Unidades: 130 em todo o país
- Receita para 2022E: ~9% do total da receita da GOL

ESTRATÉGIA DE RECEITA DO PROGRAMA DE FIDELIDADE



Vendendo milhas

Despesas com cartão de crédito se tornam pontos e podem ser transferidas para milhas da Smiles



Bancos

Os produtos de Milhas Financeiras permitem o uso de dinheiro, milhas ou ambos, reativação, contas conjuntas, compra com cartão de crédito e Clube Smiles



Produtos

Voe nas companhias aéreas parceiras e acumule milhas



Voos

Compre produtos e use os serviços de parceiros comerciais e ganhe milhas



Parceiros

Premiando clientes



Voos



Hotéis



Locação de carros



Viagem sem milhas



Produtos

Mais de 900 destinos

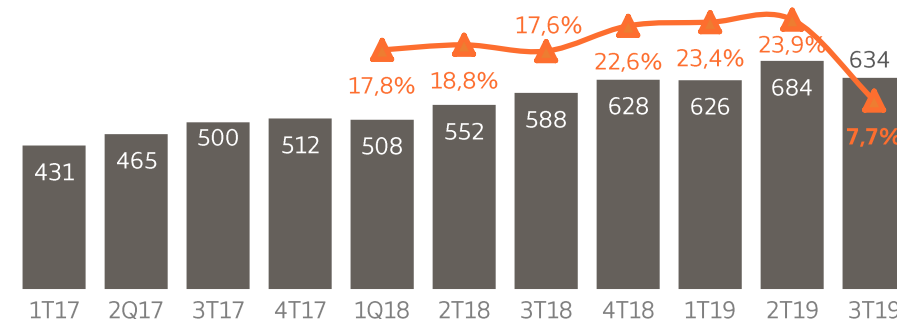
Resgate milhas para estadias em hotéis em 400 mil acomodações

Resgate milhas e troque por diárias de locação de carros

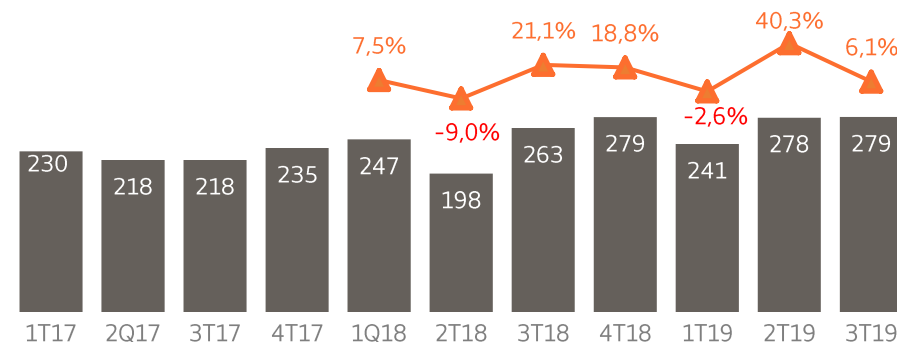
Viaje sem milhas na sua conta com o "Viagem Fácil"

Milhares de produtos, serviços e experiências com o Smiles Shopping

Faturamento bruto (R\$ MM) / Crescimento anual (%)



Receita Líquida (R\$ MM) / Crescimento Anual (%)



ESTRATÉGIA DE MARCA

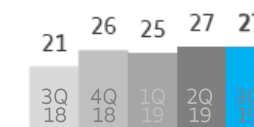
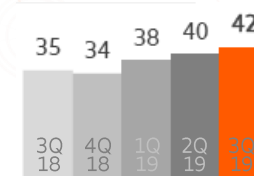


Liderança em todas as métricas de marca do ponto de vista de HVCs

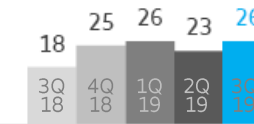
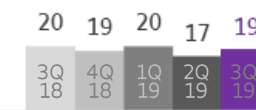
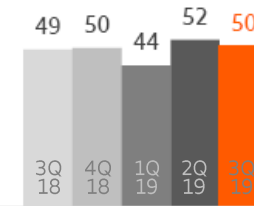
HVC Top of Mind - 3T19



PREFERÊNCIA DE MARCA HVC - 1ª Mencionada - 3T19



MOMENTO DA MARCA HVC – 3T19



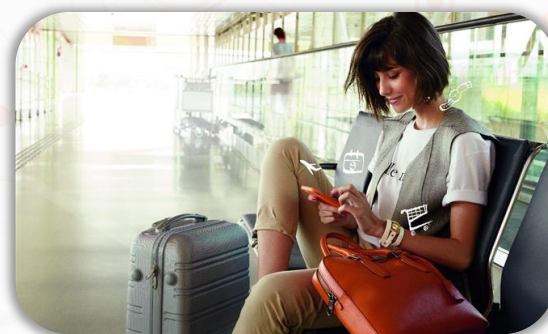
GARANTIR O ENGAJAMENTO E UMA EXCELENTE EXPERIÊNCIA PARA O CLIENTE



Inovação e negócios verdadeiramente digitais: **a experiência do cliente gera fidelidade!!!**

Smiles

Programa de fidelidade (Smiles)
Mais de 16 milhões de membros



Crescimento do NPS
De 8 em 2014 para +40 em 2019



Black Friday (recorde de vendas):
+38% vs. 2018,
450.000 passagens vendidas para 99 destinos,
+ R\$ 120 milhões vendidas em apenas um dia

5Gs da GOL



ESTRATÉGIAS OPERACIONAIS DA GOL

CELSO FERRER
VICE-PRESIDENTE DE OPERAÇÕES



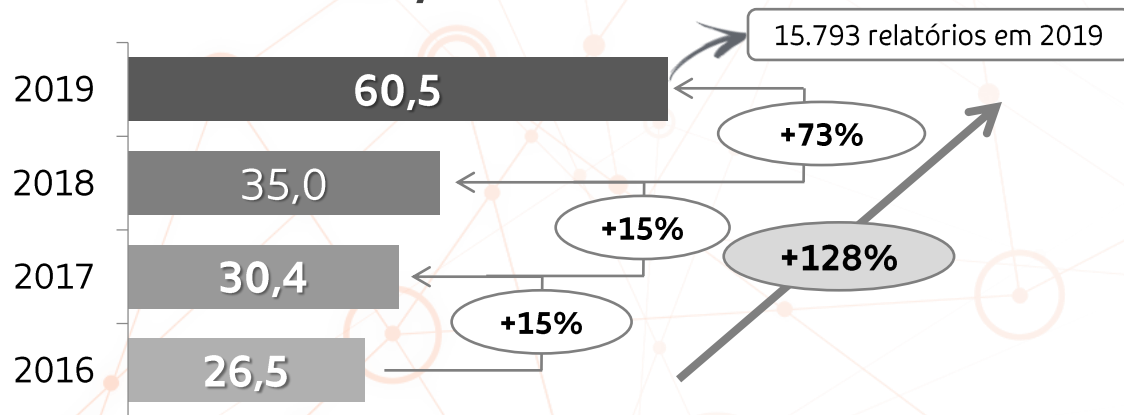
AS OPERAÇÕES DA GOL SÃO OTIMIZADAS PARA O SUCESSO A LONGO PRAZO



FORTE CULTURA DE SEGURANÇA

Relatórios de segurança

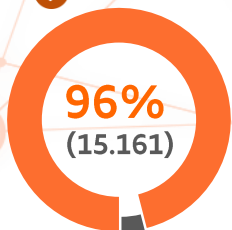
Relatórios / 1.000 ciclos



FDM: 100% da frota da GOL monitorada via +1.500 parâmetros



 **Identificados**



 **4%**
Anônimo



Reportes
via Celular

6.317

40% dos
relatórios

2019

ORGANIZAÇÃO DE SEGURANÇA DE ALTO NÍVEL

Liderança em Conselhos, Comitês e Grupos de Trabalho de Segurança



Membros

- Comitê de Operações
- Grupo de Segurança
- Operações de Voo & Segurança
- Conselho de Supervisão da IOSA
- Coordenação Regional
- *Taskforce* de Manutenção
- Equipe de Segurança ALTA / IATA



Prêmios

- Vencedora do Prêmio InovANAC 2018; Menção honrosa em 2019



Pro atividade

- A GOL é Presidente do Conselho do Grupo Brasileiro de Segurança Operacional da Aviação Comercial
- Parceria de pesquisa com a Universidade Aeronáutica Embry-Riddle
- Comitê Brasileiro de Risco de Greve da Vida Selvagem



BENEFÍCIOS DA FROTA ÚNICA

**A estratégia operacional da GOL é
construída em torno da aeronave Boeing 737**

Compartilhamento e economia de custos

- Manutenção simplificada
- Menor estoque de peças de reposição

Flexibilidade operacional

- Agendamento é simplificado
- Maior utilização

Custos trabalhistas menores

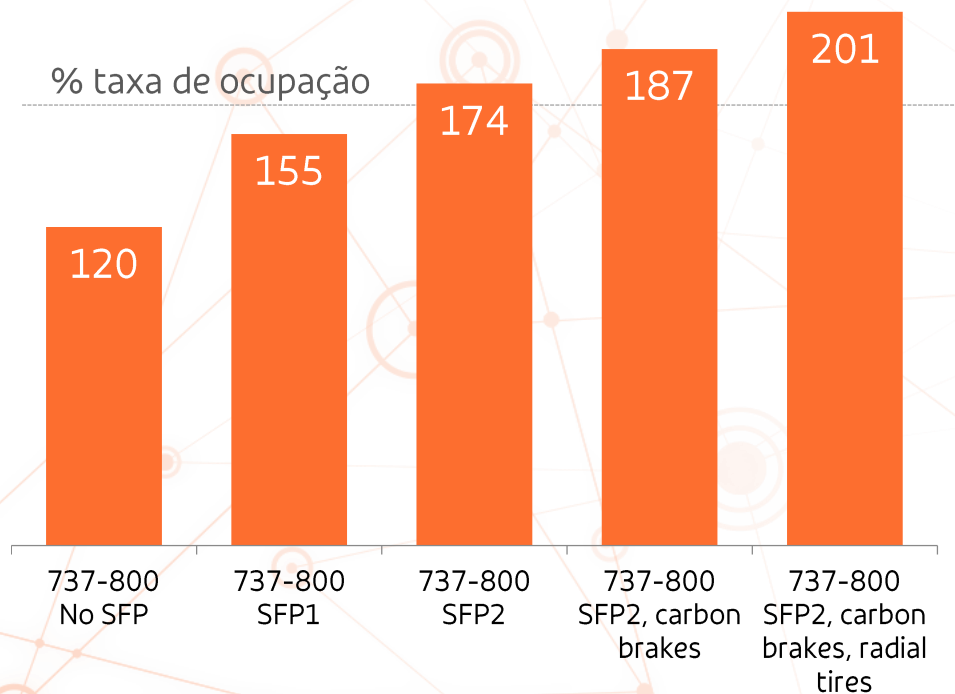
- Despesas reduzidas com treinamento
- Funcionários tornam-se muito experientes na aeronave Boeing 737



A PARCERIA GOL - BOEING

Ganho mútuo no longo prazo

Capacidade de pouso no SDU (passageiros)



- A GOL pode atender melhor à demanda ao longo do dia com os -700 e -800
- GOL pode voar -800s maiores em períodos de alta demanda pela manhã e à noite

Benefícios para as operações aéreas:

- Melhor desempenho
- Pesos mais altos nos pousos e decolagens



Obs.: Os limites de passageiros ilustram a capacidade total de carga útil e podem exceder a configuração de 186 assentos.
Análise da configuração da GOL no SDU (90 kg/pax).

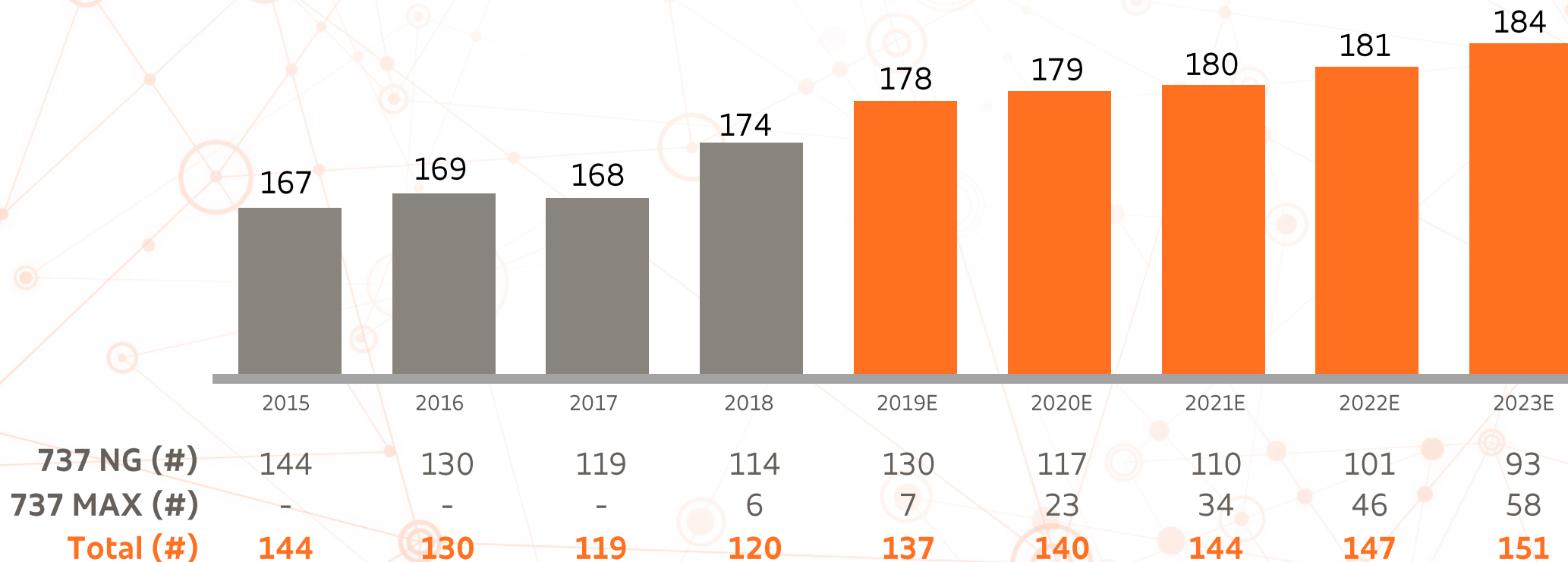
FONTE: Boeing

UPGAUGING DA FROTA IMPULSIONA A EFICIÊNCIA

O efeito MAX

Produtividade deve aumentar ~24%

Aumento de 13% da capacidade apenas devido ao aumento de assentos por aeronave



ALTA EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Modelo de negócios focado em baixos custos unitários e otimização da receita unitária



Alta flexibilidade

- Frota única de 737s; implementação regional e internacional
- Contratos de leasing e manutenção



Produtiva e enxuta

- Melhor utilização de aeronave: 13 horas bloco
- Renovação de frota permite redução adicional de CASK
- Aeroportos eficientes e modernos (menos tempo de solo)



Analytics na operação

- Criando valor por meio da análise de operações
- Análise avançada, *big data* e novas tecnologias
- Otimizando o consumo de combustível



MRO próprio

- Maior instalação de MRO da América Latina
- Mais de 1 milhão de pés quadrados
- 3 hangares / 6 oficinas
- 7 aeronaves simultâneas



GOL Aerotech

1

Nossa mais nova unidade de negócios: fornece manutenção, reparos e revisão de aeronaves e componentes (MRO)

2

Serviços de oficina: motores, células de teste de motores, pás e palhetas, máquinas, rotores, hangares, compósitos, hangares de pintura, rodas e freios, aviônicos, eletrônicos e audiovisuais

3

Certificado: por reguladores nacionais e internacionais; 760 funcionários, engenheiros e técnicos

4

Receitas 2020E: ~ R\$ 140 milhões



Instalação de 1 milhão de pés quadrados

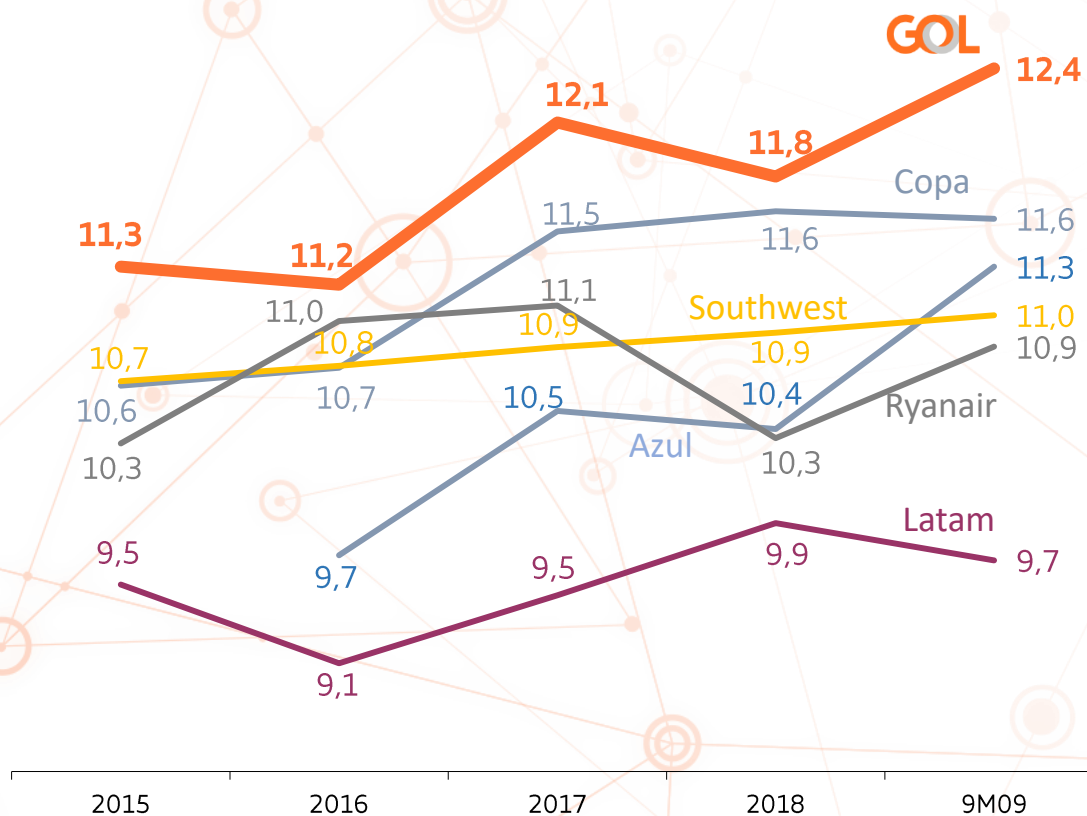


Seis oficinas

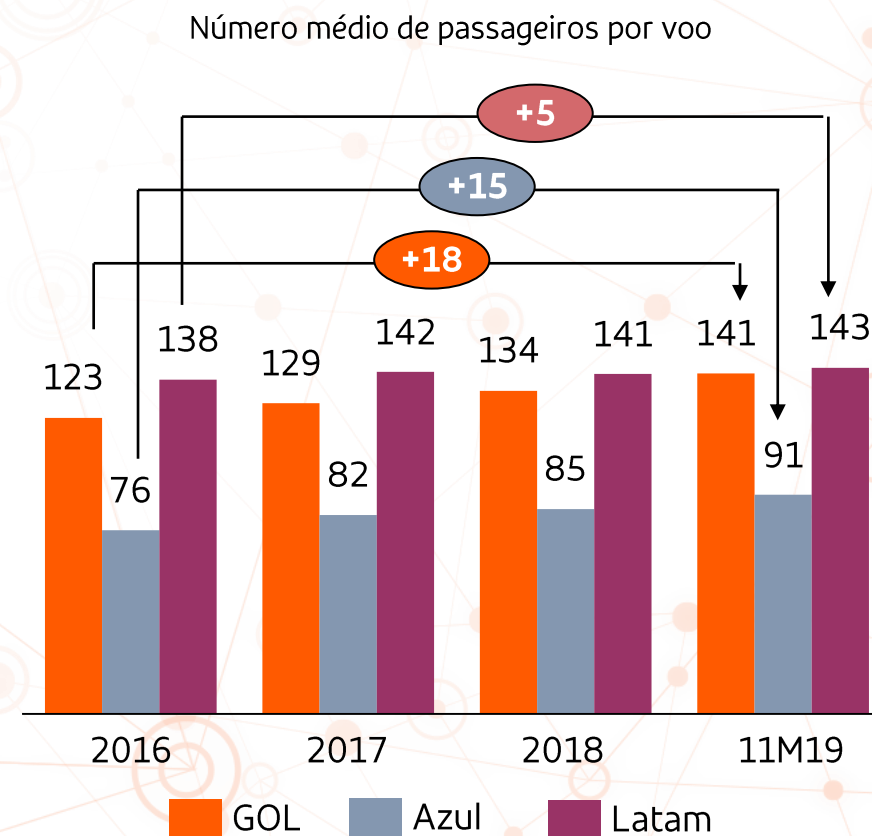
OPERAÇÕES MUITO EFICIENTES

Alta utilização e *upgauging*

Utilização de aeronaves (horas bloco)



Passageiros por Voo Doméstico - Brasil



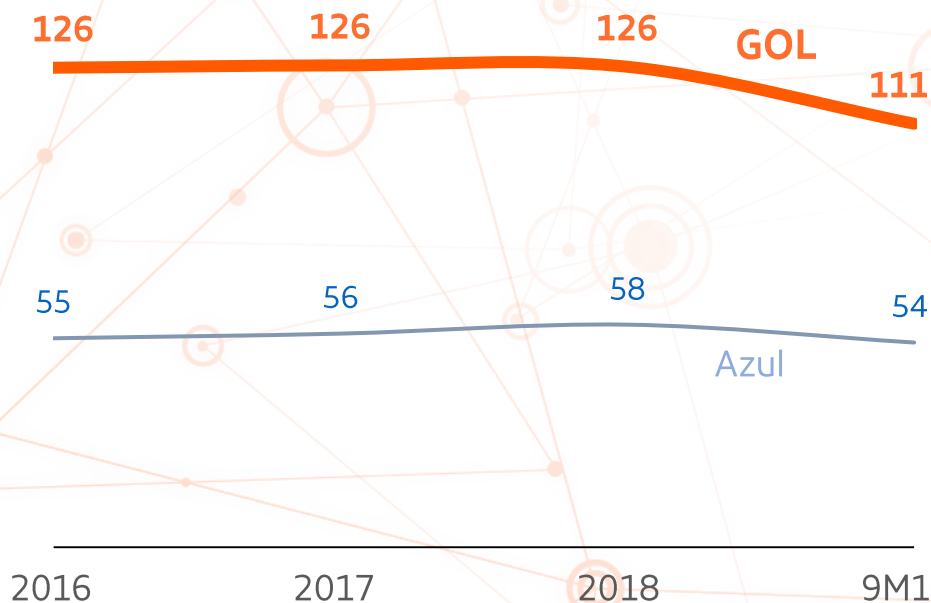
(1) LATAM 9M19 - Considerando o total de aeronaves operacionais e tempo esperado de bloqueio.
Fonte: GOL, LATAM e AZUL; Diio MI. 2019; ANAC. 2019.

OPERAÇÕES MUITO EFICIENTES

Custos operacionais menores

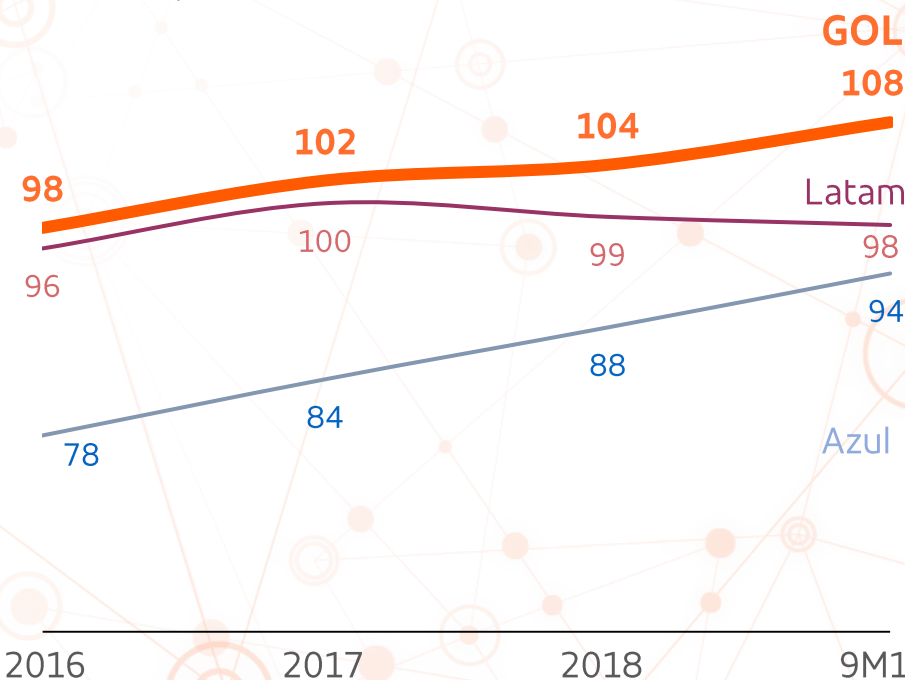
RPK / Ownership¹

Em RPKs/custo USD.



RPK / Consumo de combustível

Em RPKs/Galão



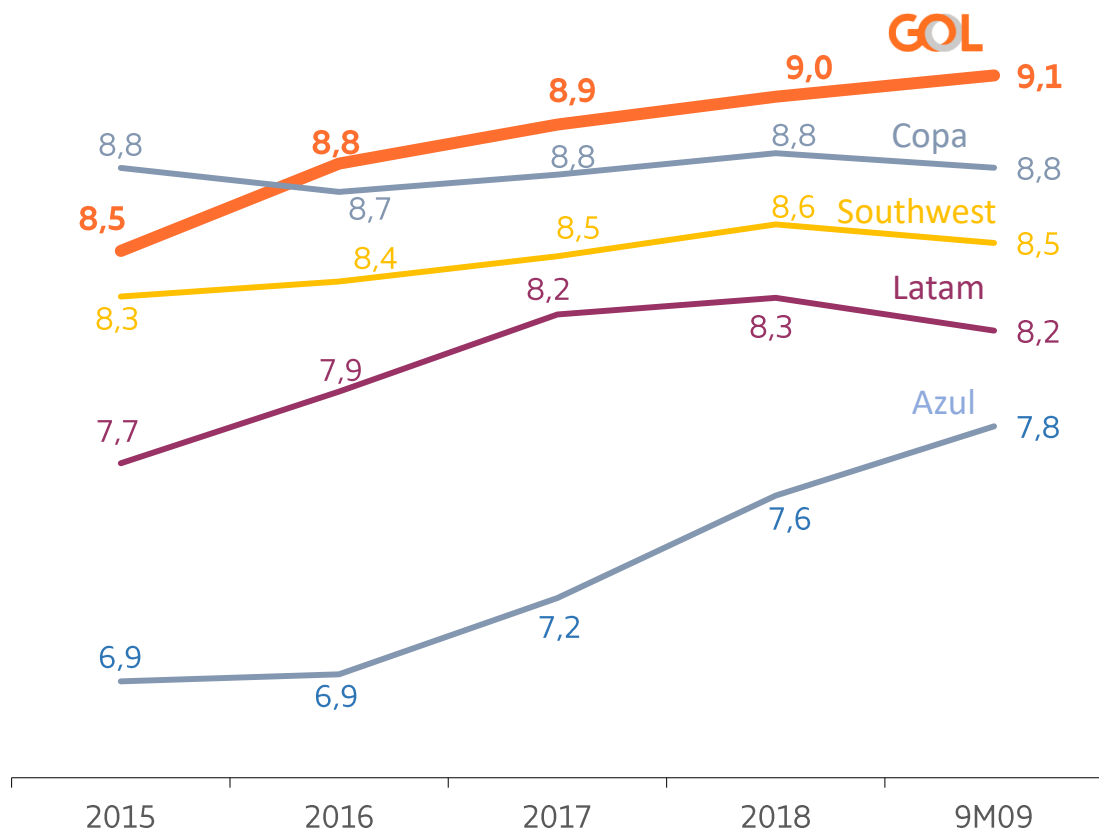
(1) Sendo ownership o custo do leasing dentro do EBIT (Pré-IFRS-16). Em 2019, foram considerados os pagamentos de arrendamento (DFP, títulos). Não considera sete aeronaves MAX-8 fora de serviço.

(2) Fonte: Lançamento GOL, LATAM Holding e AZUL; e Diio MI. 2019.

OPERAÇÕES MUITO EFICIENTES

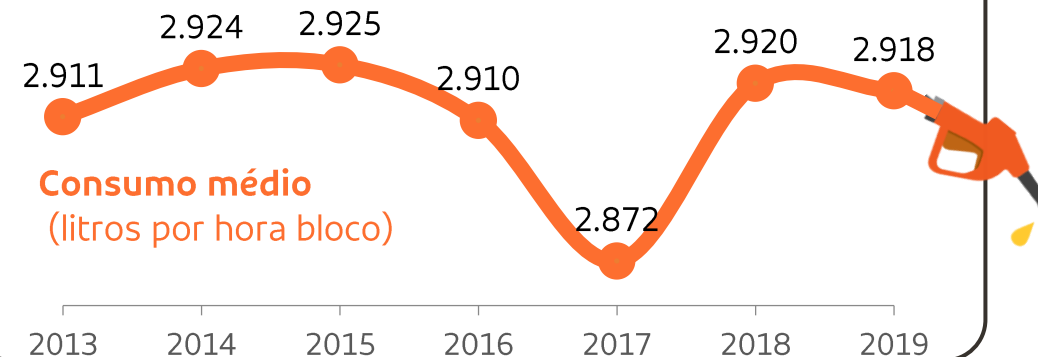
Reduzindo o consumo de combustível

ASKs produzidos por galão



Iniciativas de economia de custos de combustível

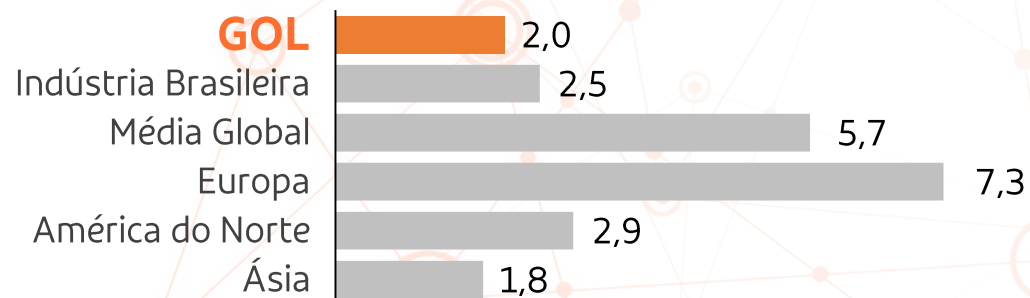
- Melhoria do modelo de *tankering*
- Redução de combustível de contingência
- Melhoria com aeroporto alternado
- Combustível extra estatístico/combustível de táxi estatístico
- Decolagem otimizada
- Otimização do planejamento de malha
- Perfil de peso dos passageiros
- Reduções de ICMS em vários aeroportos



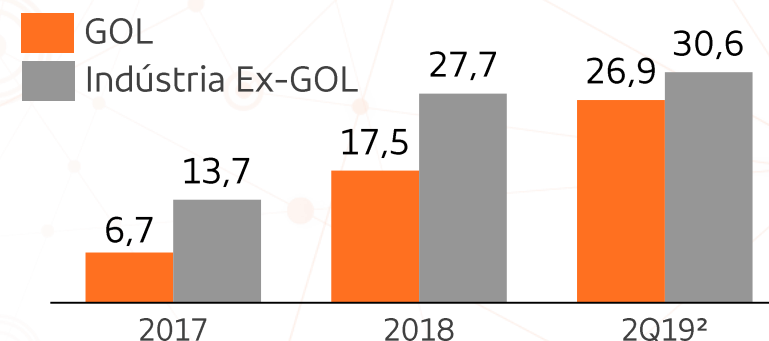
OPERAÇÕES MUITO EFICIENTES

Serviço de alta qualidade ao cliente

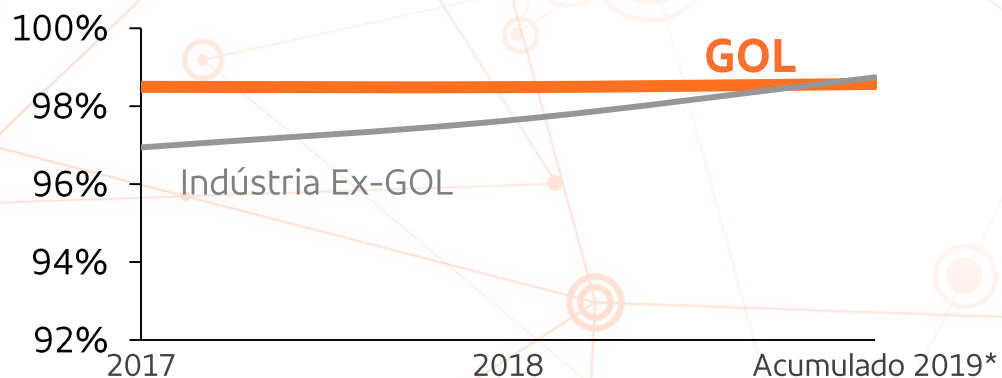
Bagagem extraviada / 1.000 passageiros¹



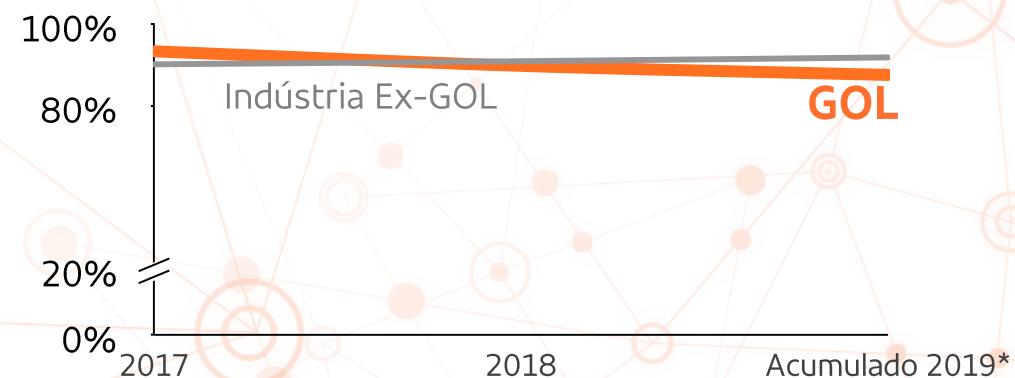
Reclamações de clientes / 1.000 pax



Regularidade (%) ³



Pontualidade (OTP 30')³



(1) 2018 (2) Sem considerar a Avianca Brasil (O6) (3) Somente voos domésticos monitorados. Não considerando a Avianca Brasil (O6)

(*) Acumulado em 2019 - até novembro/2019 Fonte: ANAC, ABEAR, GOL, INFRAERO, BH AIRPORT, INFRAMERICA, RIOGALEAO, VIRACOPOS



CAPACIDADE OTIMIZADA

1

Produção e sazonalidade do ASK: **vantagem de custo sustentável e flexibilidade**

2

A GOL tem um processo **maduro e bem estruturado** de devolução de aeronaves.

- plano de frota corresponde à demanda de capacidade
- crescimento da frota acompanha o crescimento do PIB
- contratos com flexibilidade para maior ou menor crescimento e oportunidades de mercado
- idade média de 6 anos até 2024

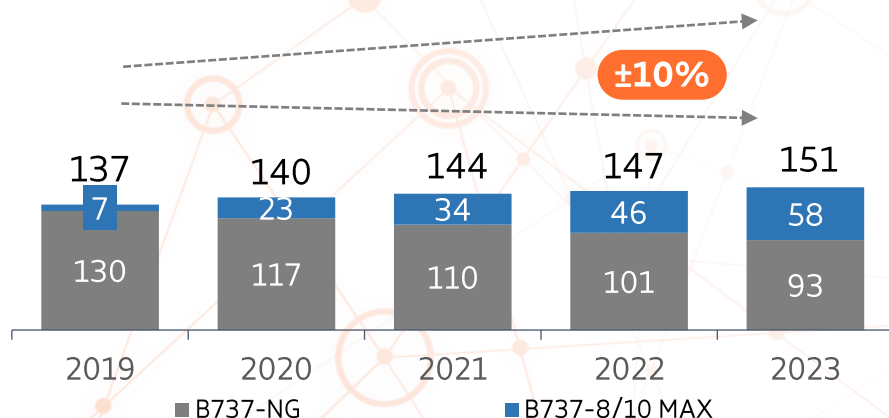
3

Indisponibilidade da aeronave MAX e manutenção da aeronave NG: **flexibilidade e resposta rápida**

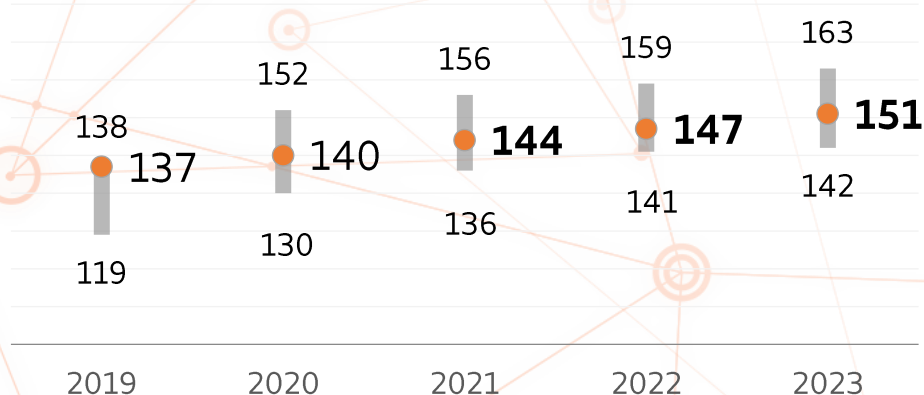
GERENCIAMENTO DE CAPACIDADE DA GOL

Flexibilidade, Versatilidade e Agilidade

Plano de frota (EoY)



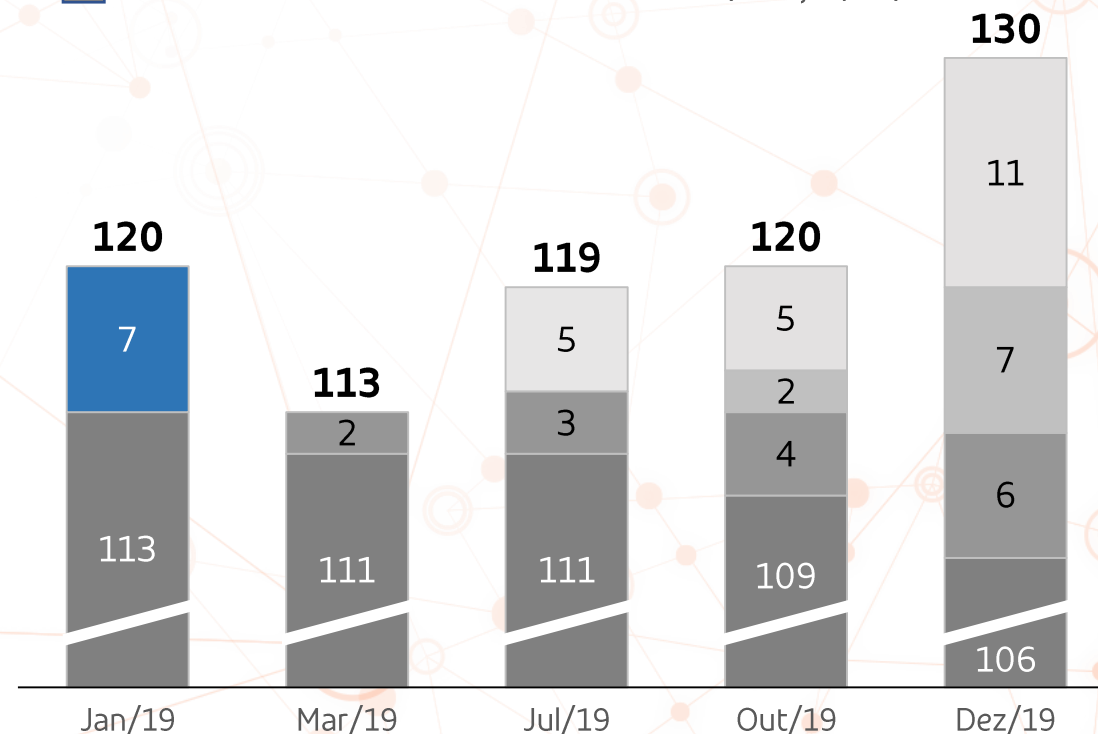
Flexibilidade da Frota



Extensão dos arrendamentos e novos arrendamentos de aeronaves Boeing NG

- Aeronaves MAX
- Novos arrendamentos de aeronaves NG
- Subarrendamento de aeronaves NG
- Extensão de arrendamentos de aeronaves NG
- Arrendamentos atuais de aeronaves NG

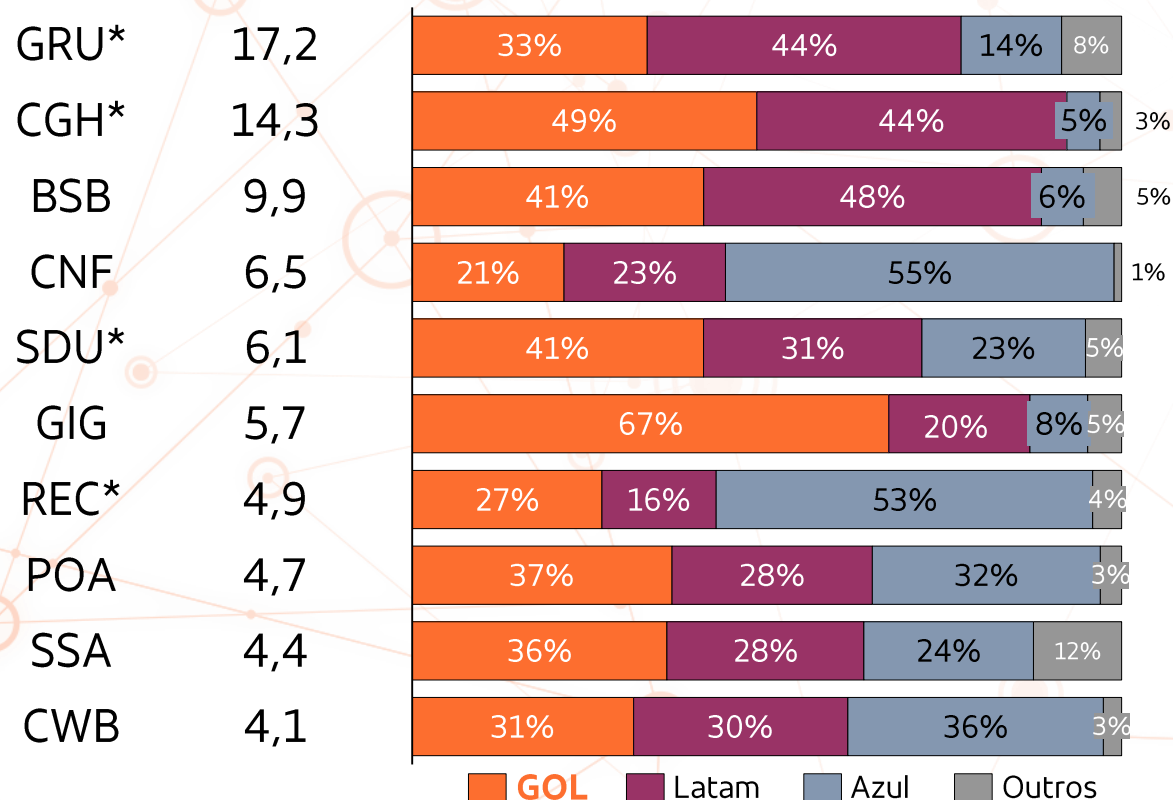
- Capacidade para alta temporada (dez/19 a mar/20) coberta por aeronaves NG
- Capacidade para baixa temporada (mar-jun/20) reduz em 10%



A MAIS ABRANGENTE MALHA AÉREA DOMÉSTICA

Os 10 principais aeroportos domésticos da GOL

Aeroporto Assentos (MM) Participação de assentos - 2019



Destaques

- 43% de participação nas 3 cidades mais importantes
 - 48 destinos de SAO² (vs 39 # 2 player)
 - Liderança absoluta no RIO Internacional (+70% de participação e conectividade exclusiva)
 - Líder nos horários de pico na BSB (> 50% do tráfego de conexão)
- Maior base de fidelidade (> 16 milhões de clientes)
- Líder de mercado (37,7% do total da participação³ e 37,3% da empresa⁴)

* Aeroportos restritos - Segundo a ANAC; (2) SAO - GRU e CGH
 (3) ANAC - 3T19 - Participação no mercado doméstico (4) ABRACORP - 3T19 - Vendas no mercado doméstico Fonte: Diio MI. 2019

MAIOR MALHA AÉREA REGIONAL DO BRASIL

Expansão e Desenvolvimento 2019-2020 da GOL no mercado doméstico e regional do Brasil



+ 6 novos destinos da GOL em 2019

+ 34 novos destinos através de parceiros em 2019

GOL
Líder de mercado regional do Brasil¹

(1) Considerando as métricas de ASK para janeiro/2020

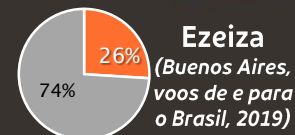
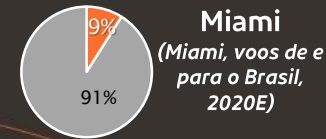
ESTRATÉGIA DE MALHA AÉREA DA GOL PARA EXPANSÃO INTERNACIONAL

Hub BSB
(Brasília, DF)

Hub GRU
(São Paulo, SP)

Hub FOR
(Fortaleza, CE)

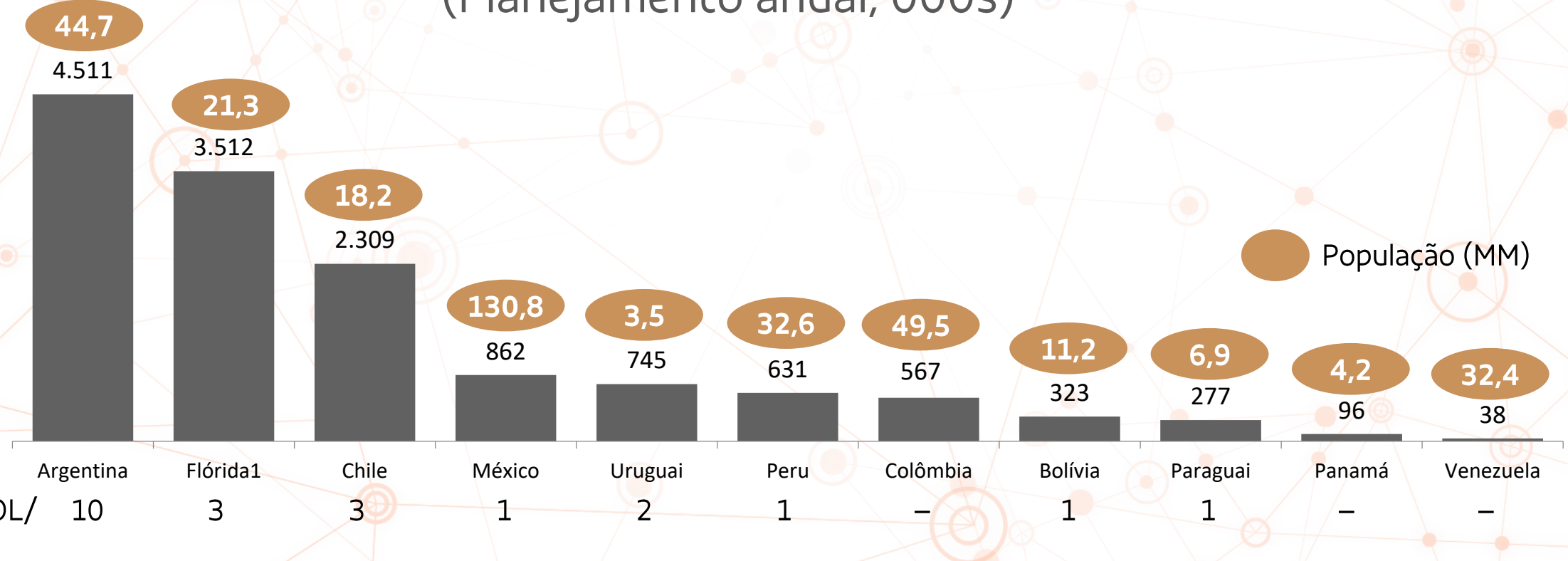
Hub GIG
(Rio de Janeiro, RJ)



OPORTUNIDADES INTERNACIONAIS

Tráfego internacional significativo
de/para o Brasil

Passageiros entre o Brasil e outros países
(Planejamento anual, 000s)



Voos da GOL/
Dia (4T19)

MELHOR POSICIONADA PARA CONECTAR A AMÉRICA DO SUL

Destaques

- GOL é a líder no corredor BR-AR
- Malha aérea internacional altamente conectada
- A aeronave certa (737 MAX): alcance para servir destinos fora da América do Sul
- Parcerias para alavancar as posições da GOL (Flórida)

Novas Bases Internacionais



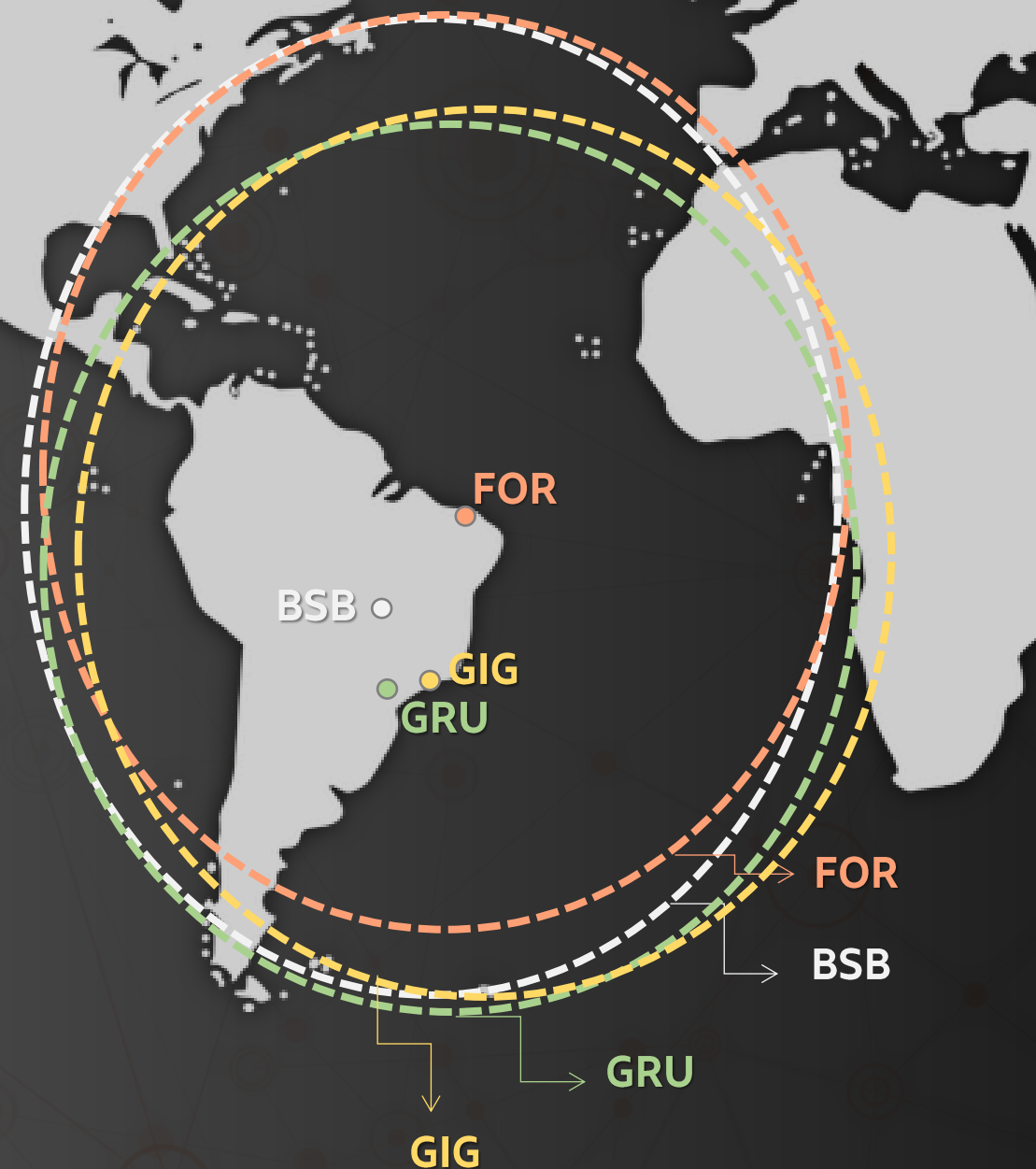
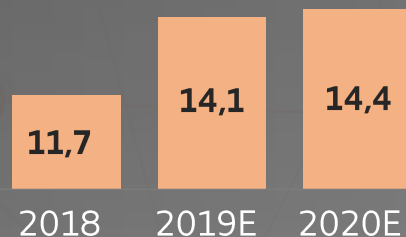
Cancun



Lima

15 novos destinos em 2019

ASK internacional como % do total da GOL



5Gs da GOL





REFEIÇÃO A BORDO & APRESENTAÇÃO MAX

737 MAX: VANTAGENS COMPETITIVAS E PLANO DE RETORNO AO SERVIÇO

JEFFREY HABER
737 MODEL LEADER



VANTAGENS COMPETITIVAS E PLANO DE RETORNO AO SERVIÇO DO 737 MAX

Jeffrey Haber
737 Modelo Líder
Janeiro/20

“A melhor companhia aérea para viajar, trabalhar
e investir”



O que torna o
737 tão
popular?



A segurança sempre foi nossa maior prioridade



Desde o primeiro 737 entregue em 1968...



... até o lançamento do MAX 10

Engenharia inovadora



A *nacelle* de tubo de corrente do 737-100 - colocando os motores em espaços aerodinâmicos diretamente sob a asa



A nacelle LEAP-1B - inspirada na eficiência aerodinâmica do 787

Projetos simples e confiáveis



Trem de pouso e portas principais do 737-200 - portas conectadas diretamente ao equipamento - nenhum mecanismo mecânico de porta é necessário



Trem de pouso e portas principais do 737-8 - portas conectadas diretamente ao equipamento - nenhum mecanismo mecânico de porta é necessário

Uma plataforma para novas tecnologias



Plataforma de voo 737-200 - o melhor dos anos 60



Plataforma de voo 737-8 - para 2017 e o futuro

Se você já voou, já voou em um 737



Mais de 30 bilhões
de passageiros até agora...

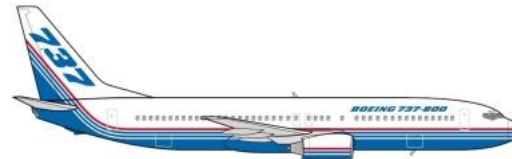


Qual é a
vantagem
competitiva
do MAX?

Construído com inovação contínua



737 Classic
EIS 1984



Next Generation 737
EIS 1998



737 MAX 9
EIS 2017

21%

Redução de combustível

6%

Redução de combustível

2001 Winglets integrados
2008 Freios em carbono
2011 Melhorias de Performance

15%

Redução de combustível

2017 Novo motor e
winglet AT

1980

1985

1990

1995

2000

2005

2010

2015

2020

Atualizações interiores
Limpeza aerodinâmica - carenagem da asa para o corpo
Melhorias na queima de combustível

A320 Series

EIS para competir
com o 737 Classic



2012 Winglets

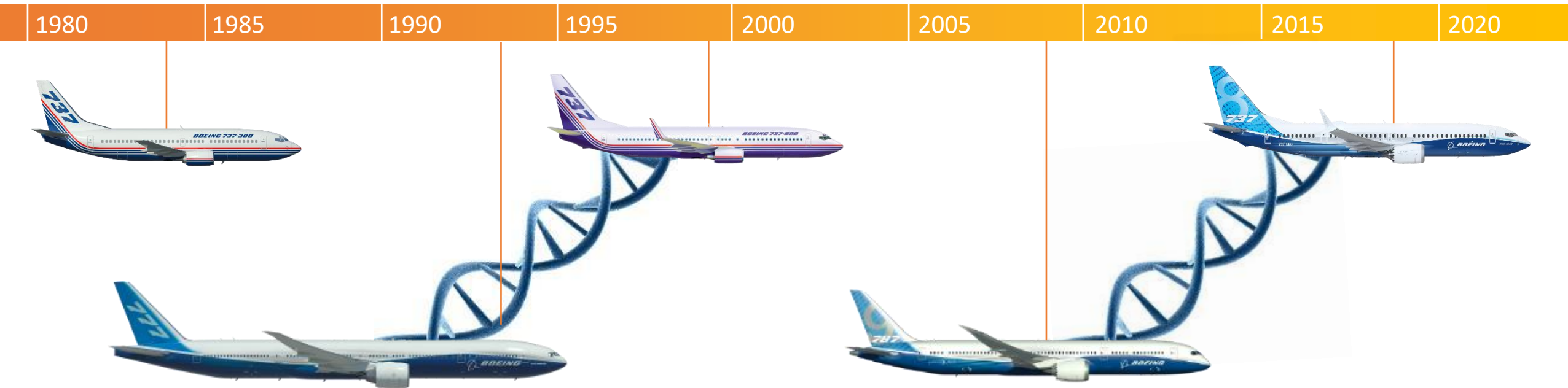
2015 Novo motor

A320neo

Lançado para
competir com o
737NG



A inovação do 737 MAX potencializa o DNA da Boeing



Cabine de comando



Design da asa



Design 100% digital



Interior

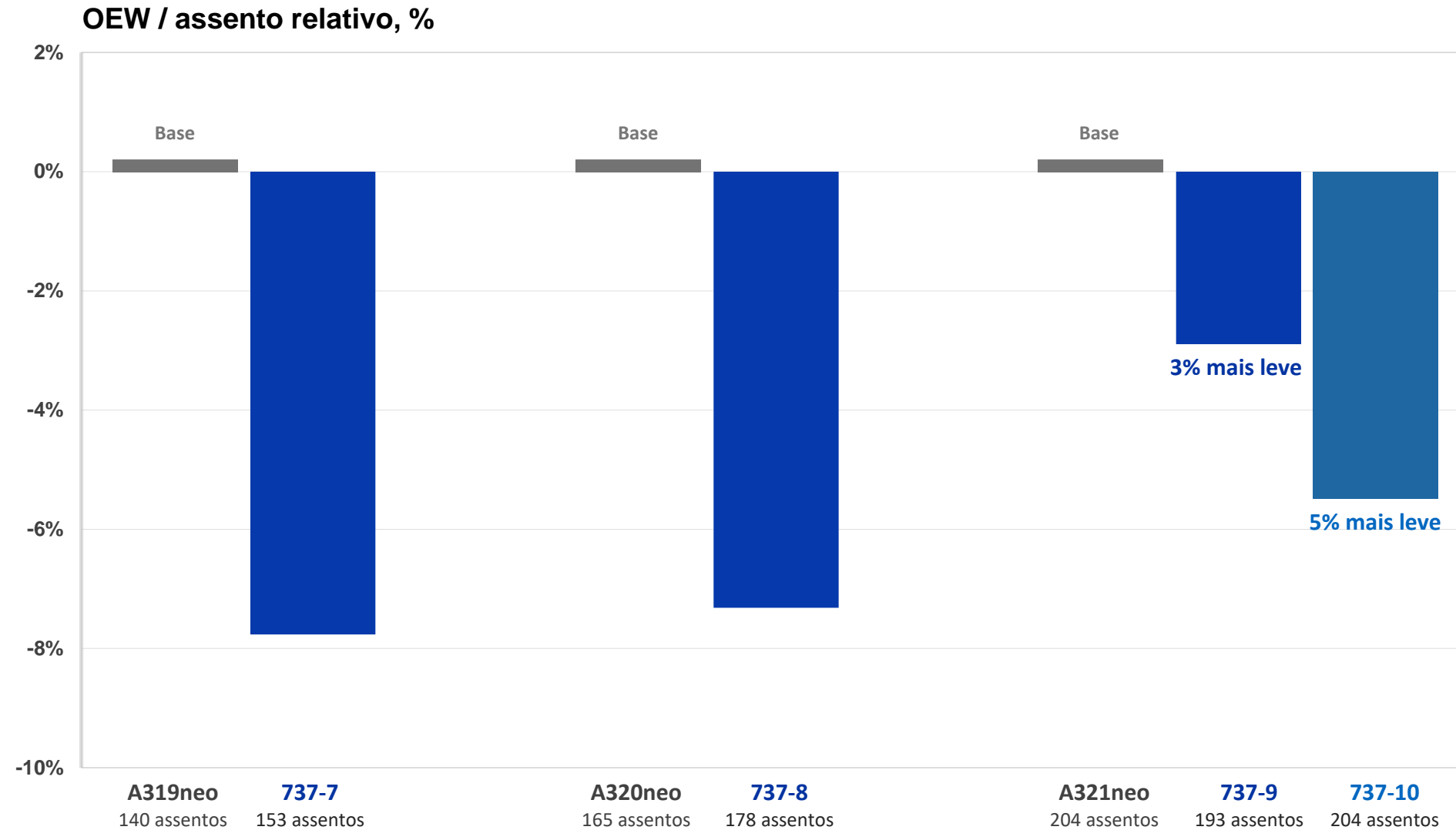


Cabine de comando



Naceles

O MAX é muito mais eficiente em termos de peso



Qualquer MAX voa mais longe do que qualquer NG

737-700



737 MAX 7
(+12 pax)

+1.000 nmi

737-800



737 MAX 8

+550 nmi

737-900ER



737 MAX 9 *

+600 nmi

737-900ER



737 MAX 10
(+11 pax)

+400 nmi

* Um tanque auxiliar



O poder da comunalidade MAX

Mesmo



Pilotos



Tipo de categoria



Plano de manutenção



Tipo de motor



Características de manuseando como o 737NG

Melhores



Confiabilidade no setor (99,7%)



Compartilhamento de peças,
98% em toda a família

ASSENTOS

210

205

200

195

190

185

180

175

170

165

160

155

150

145

140

6%

8%

16%



737 MAX 10

204
assentos



737 MAX 9

193
assentos



737 MAX 8

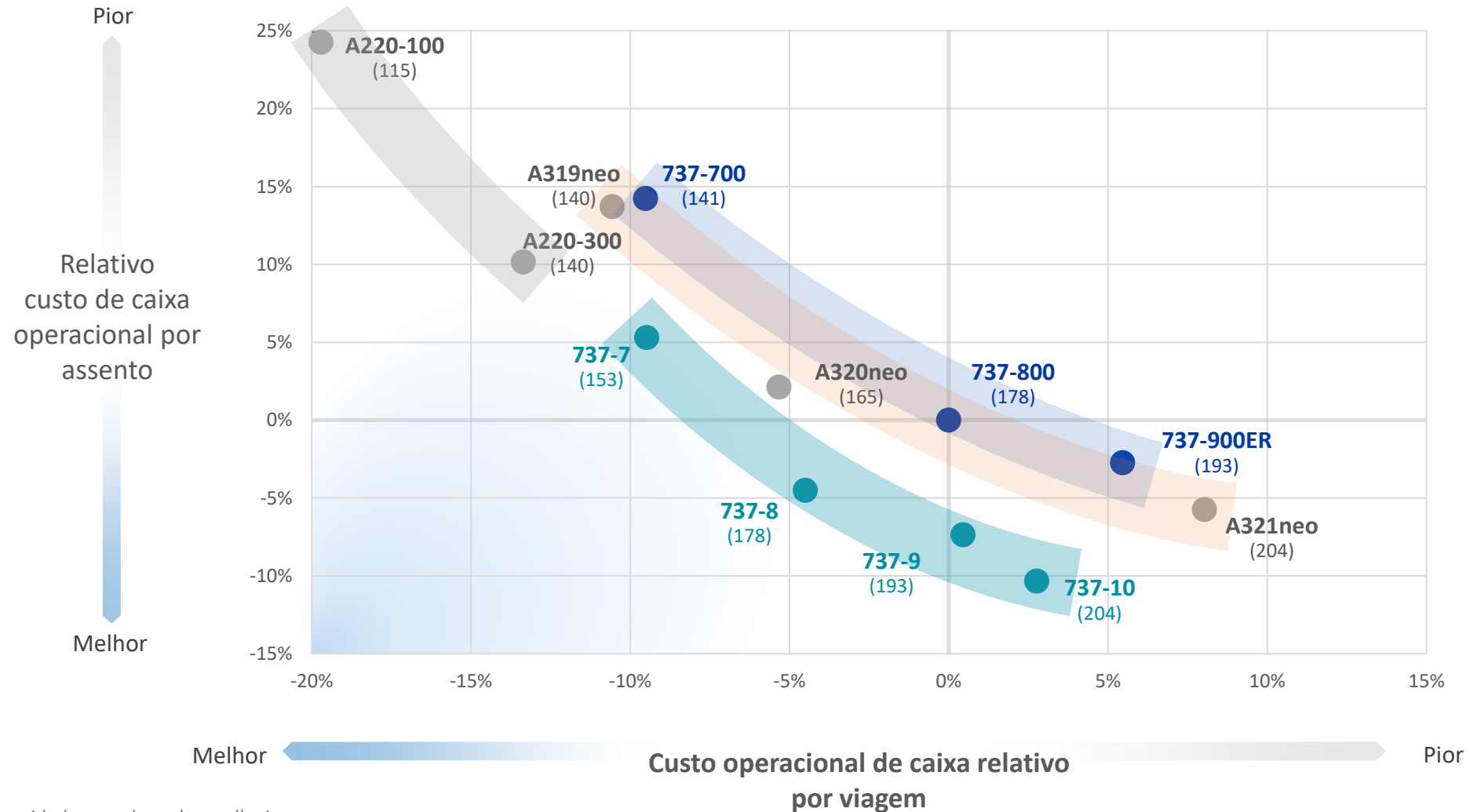
178
assentos



737 MAX 7

153
assentos

A família 737 MAX estabelece uma nova referência para baixos custos operacionais

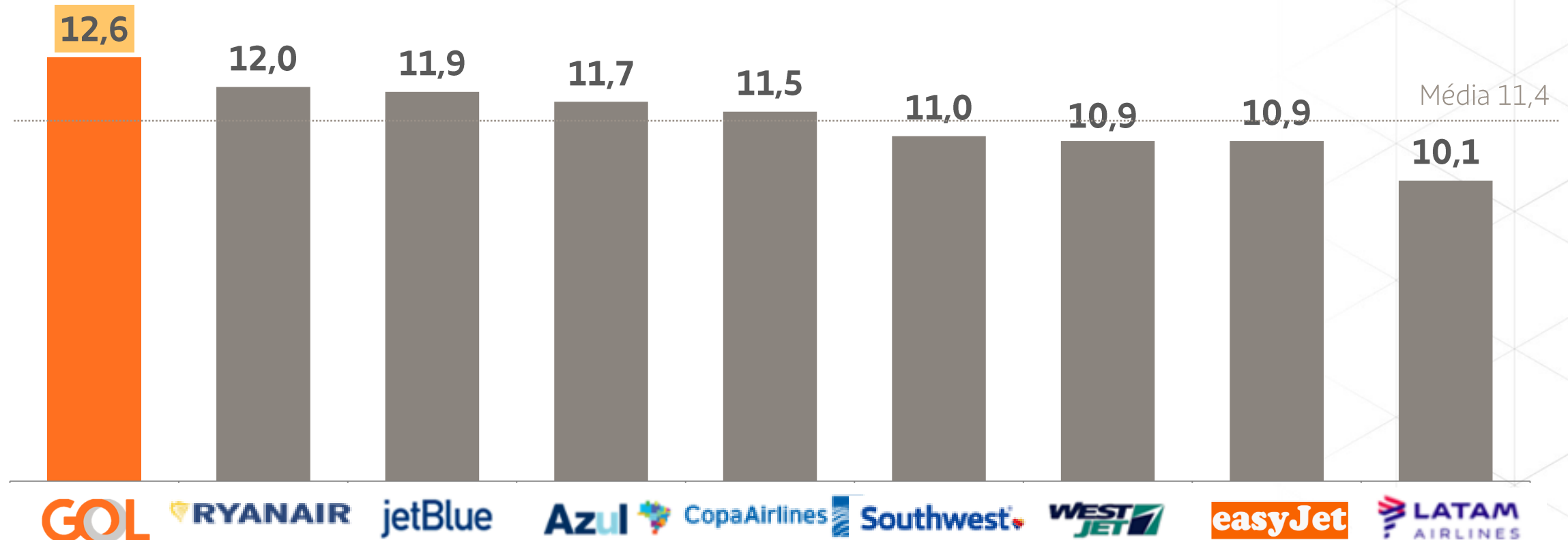


Poltronas de alta densidade para duas classes (), viagem de 800 nmi, 2018 US\$, US\$ 2,50 por US galão

GOL tem a melhor utilização de aeronaves da categoria

Utilização diária de aeronaves | 3T19

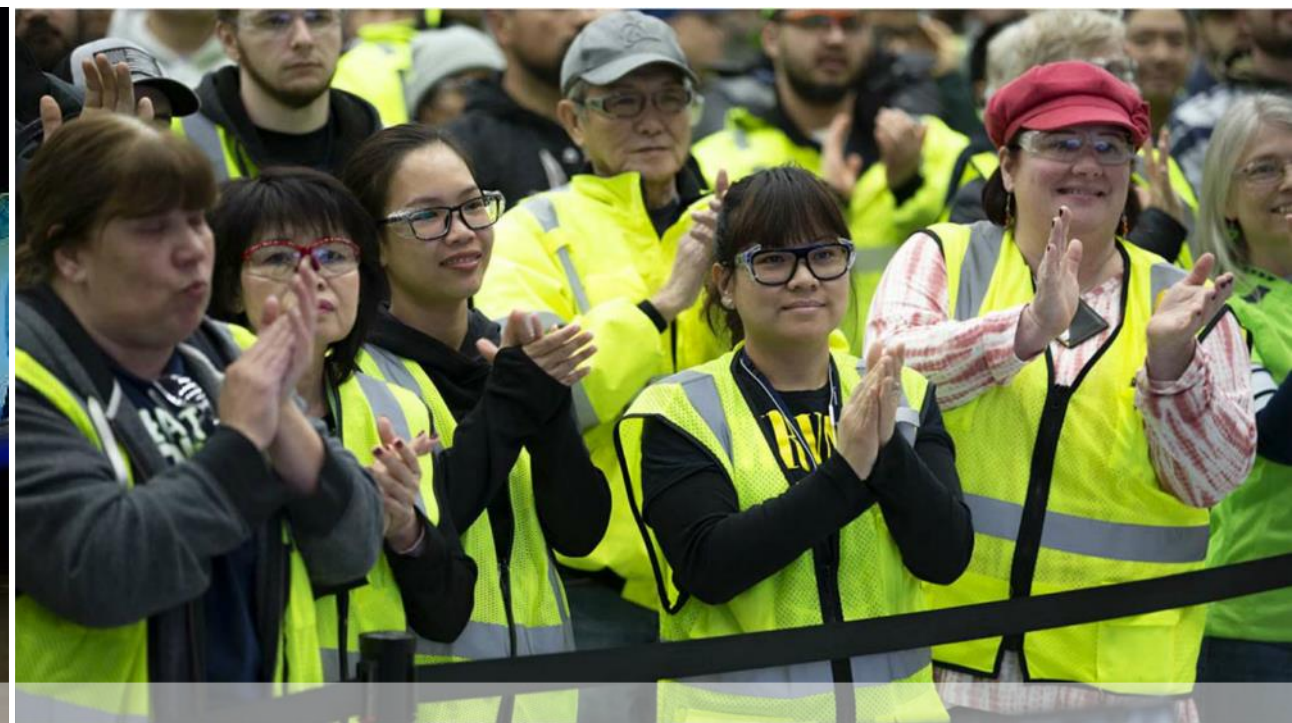
(Horas bloco)



Agora, a família MAX está completa e pronta para ajudar ainda mais a GOL



Lançamento do 737 MAX 10

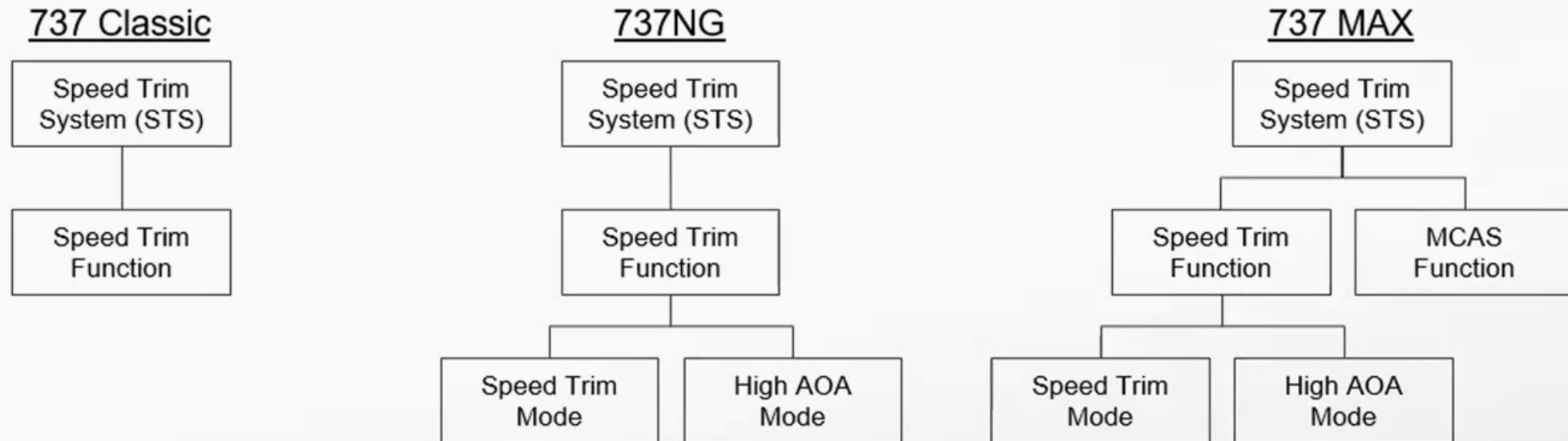


Uma equipe orgulhosa

O que é o Speed Trim System no 737 MAX e quais são as melhorias mais recentes?



O Speed Trim System está no 737 há muito tempo



O Speed Trim garante características de manuseio de controle previsíveis

O MCAS não é um sistema anti-estol

Como funciona a função MCAS



Aprimoramentos melhoram a tolerância a falhas e a autoridade do piloto

Softwares

O MCAS agora compara a informação de **dois** sensores AOA antes de ativar.

O MCAS responderá apenas se os dados dos dois sensores **concordarem** que o ângulo de ataque é alto.

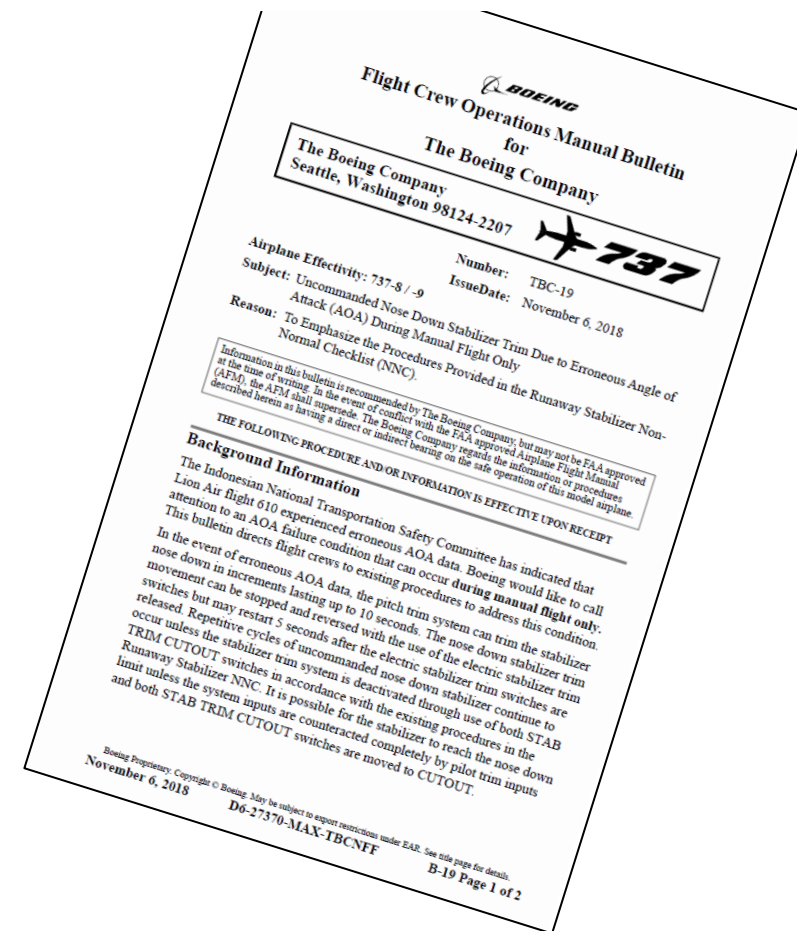
O MCAS será ativado **uma vez** por evento de alto ângulo de ataque.

Os dois computadores de controle de voo **monitoram continuamente** os controles de compensação do estabilizador um do outro.

Alerta da tripulação



Treinamento obrigatório de piloto e manutenção



Trabalharemos com nossos clientes para restaurar a confiança na Boeing



THE OBJECTIVE IS TO **RESTORE PUBLIC TRUST** IN THE 737 MAX AND **REBUILD CONFIDENCE** IN BOEING AMONG ITS CUSTOMERS.

Copyright © 2019 Boeing. All rights reserved.

41 Reguladores e principais organizações da aviação estão fornecendo direção e supervisão



Software de aeronaves



Procedimentos da tripulação de voo



Manutenção necessária



Treinamento de voo e manutenção



Simuladores



Lista de equipamentos mínimos



Padrões de certificação



O engajamento da indústria aérea global é preponderante para um aprimoramento robusto e retorno ao plano de serviço

Extenso desenvolvimento e testes

- Mais de 50 anos de trabalho em engenharia
- Mais de 1100 voos (mais de 2.000 horas de voo)

Mais de 250 sessões de simulador

- 545 pilotos
- 140 operadores

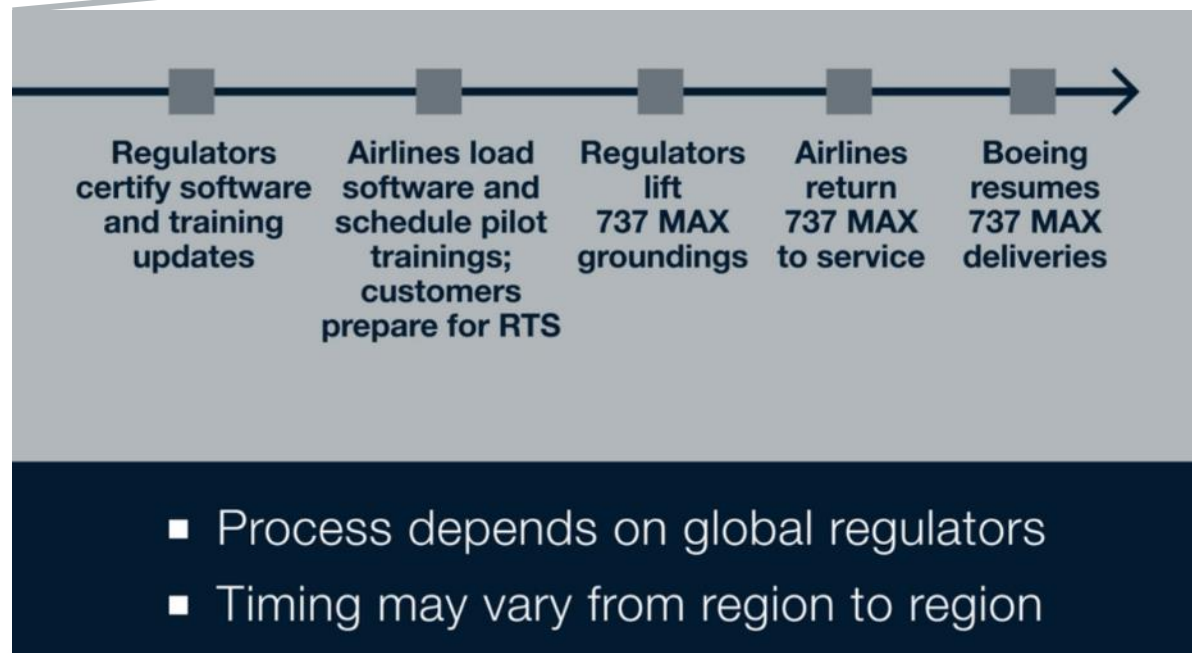
20 conferências regionais

- 1.100 participantes
- 250 organizações, incluindo companhias aéreas, *lessores*/bancos

Amplo envolvimento da Boeing e da cadeia produtiva

- Boeing Commercial, Defense, Space & Services
- CFM, Collins e outros fornecedores de materiais do 737

Retorno à trajetória de voo do 737 MAX





Plano de suporte de retorno ao serviço da Boeing - Preparativos

- Tratamento do retorno ao serviço como o MAX estivesse sendo lançado com suporte no local
- Centro de operações multifuncional com suporte 24 horas por dia dedicado ao 737 MAX
- Suporte de posicionamento de peças de reposição
- Suporte dedicado à depreciação para retorno ao serviço
- Suporte de voo no translado e suporte para voo de verificação

Múltiplas opções de comunicação para suportar operadores

Nos primeiros voos comerciais, a Boeing colaborará com os clientes no nível de envolvimento apropriado...

Participação
em eventos
nos portões
de partida e
destino

Líderes da
Boeing
embarcam
nos primeiros
voos

Mídia local e
envolvimento
de
influenciado-
res dos
consumidores

Reuniões
presenciais
com pilotos,
tripulação e
funcionários
da linha de
frente

Impressão de
materiais e
distribuição
para viajantes

Retorno ao serviço - Ajudando o cliente com o MAX Toolkits

1. Pontos principais (tripulação, passageiro, pilotos)
2. Perguntas frequentes (tripulação, passageiro, pilotos)
3. Infográficos (passageiros, pilotos)
4. Cartões de referência 3x5 (passageiros, pilotos)
5. Escalável, adaptado e disponível em 16 idiomas

Safely returning the 737 MAX to the skies

What Happened

- 1 The 737 MAX has larger, more-efficient engines.
- 2 To help with handling, Boeing introduced a new flight control software called MCAS.
- 3 MCAS relied on information from a single sensor to monitor the angle of the plane.
- 4 In the two accidents, sensor gave incorrect information to MCAS.

How Boeing and Regulators Have Addressed

We're confident that with these updates, the 737 MAX is among the safest airplanes ever to fly.

For more information, visit 737MAXupdate.boeing.com

Area 1 Boeing Personnel Approach – Capt. Jennifer Henderson, OLV

Open to Captain describe the decision making in this scenario.

CAPT'S OBSERVATIONS: "Initially, the flight deck showed a warning that our climb rate for the 737 program at Boeing, 2000 feet per second, increased. The sensor that had alerted with operations and that moment, I had reported on the next sensor. We knew that when you step on board, you plan your climb to go."

Due to change of the sensor reading, sensor reading and development insights, etc.

CAPT'S OBSERVATIONS: "Your confidence is important to me. We are confident in getting your team to the safety of the 737 MAX as it stands in the air. We, together, working with customers, listening to pilots, and through certification by regulators, we've updated the 737 MAX."

Area 1 Boeing Personnel Approach – Capt. Jennifer Henderson, OLV

CAPT'S OBSERVATIONS: "I have reported a warning that our climb rate for the 737 program at Boeing, 2000 feet per second, increased."

CAPT'S OBSERVATIONS: "I have reported a warning that our climb rate for the 737 program at Boeing, 2000 feet per second, increased."

CAPT'S OBSERVATIONS: "I have reported a warning that our climb rate for the 737 program at Boeing, 2000 feet per second, increased."

CAPT'S OBSERVATIONS: "I have reported a warning that our climb rate for the 737 program at Boeing, 2000 feet per second, increased."

CAPT'S OBSERVATIONS: "I have reported a warning that our climb rate for the 737 program at Boeing, 2000 feet per second, increased."

CAPT'S OBSERVATIONS: "I have reported a warning that our climb rate for the 737 program at Boeing, 2000 feet per second, increased."

CAPT'S OBSERVATIONS: "I have reported a warning that our climb rate for the 737 program at Boeing, 2000 feet per second, increased."

CAPT'S OBSERVATIONS: "I have reported a warning that our climb rate for the 737 program at Boeing, 2000 feet per second, increased."

CAPT'S OBSERVATIONS: "I have reported a warning that our climb rate for the 737 program at Boeing, 2000 feet per second, increased."

CAPT'S OBSERVATIONS: "I have reported a warning that our climb rate for the 737 program at Boeing, 2000 feet per second, increased."

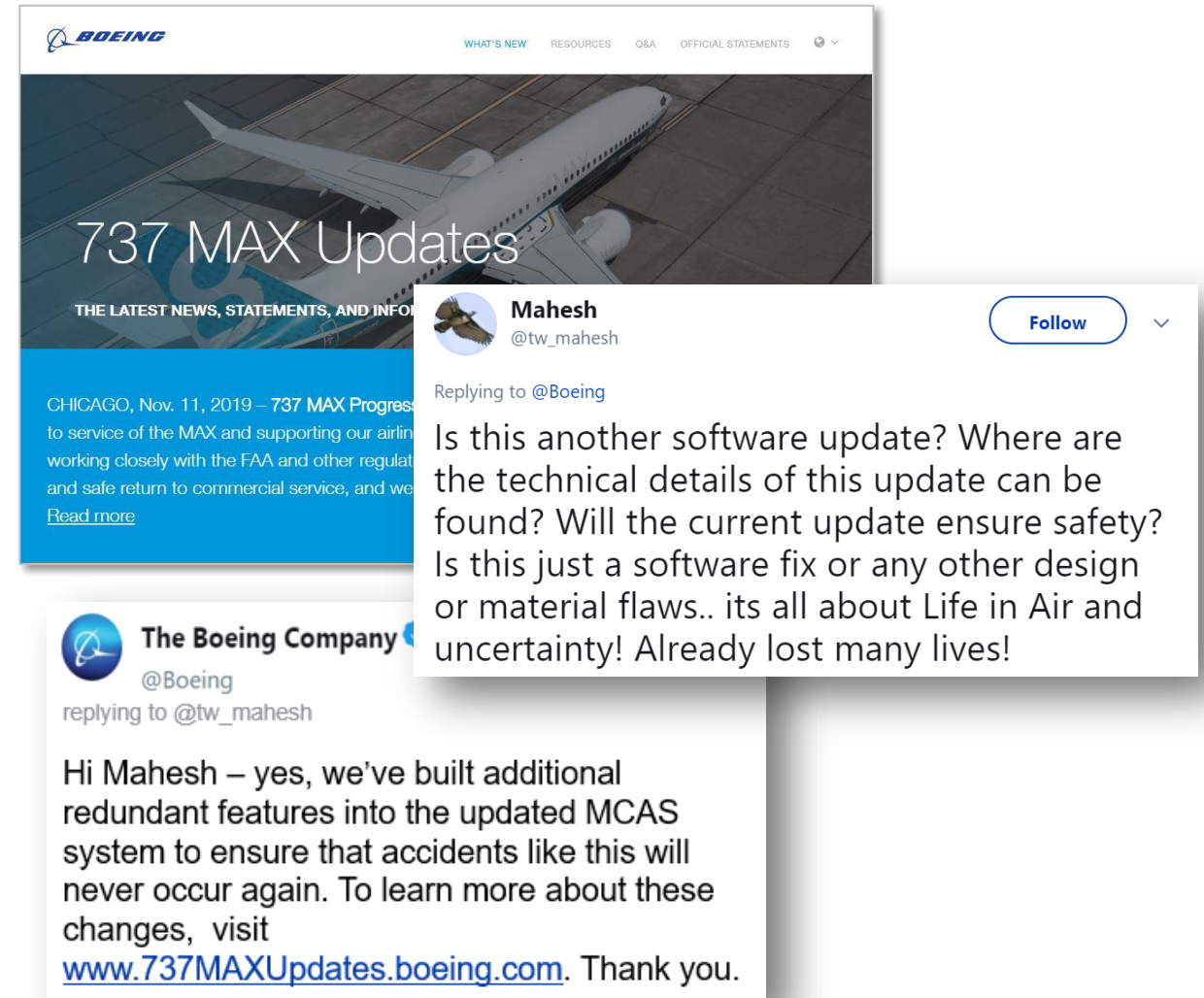
CAPT'S OBSERVATIONS: "I have reported a warning that our climb rate for the 737 program at Boeing, 2000 feet per second, increased."

CAPT'S OBSERVATIONS: "I have reported a warning that our climb rate for the 737 program at Boeing, 2000 feet per second, increased."

Presença digital aprimorada e capacidade de resposta em redes sociais

Atualizado 737MAXupdates.com e engajamento social contínuo e individual

- Criou um conteúdo atraente e amigável ao consumidor, com capacidade de especificar informações detalhadas
- Construído com os próximos 6 a 12 meses em mente; servirá como repositório completo para todos os materiais de retorno ao serviço do MAX
- Desenvolvemos boas práticas e outros materiais de orientação para informar nossa abordagem de engajamento social



Vozes dos funcionários 737 MAX - série de vídeos com funcionários da Boeing



Os vídeos estão disponíveis em: <http://www.boeing.com/commercial/737max/737-max-update.page#/employees>

Campanha de Confiança - O Poder da Voz do Piloto

Poder das histórias humanas

- Capturar histórias dos pilotos em seus idiomas
- Alavancar vozes dos pilotos apropriadas para mercados específicos

Poder em Números

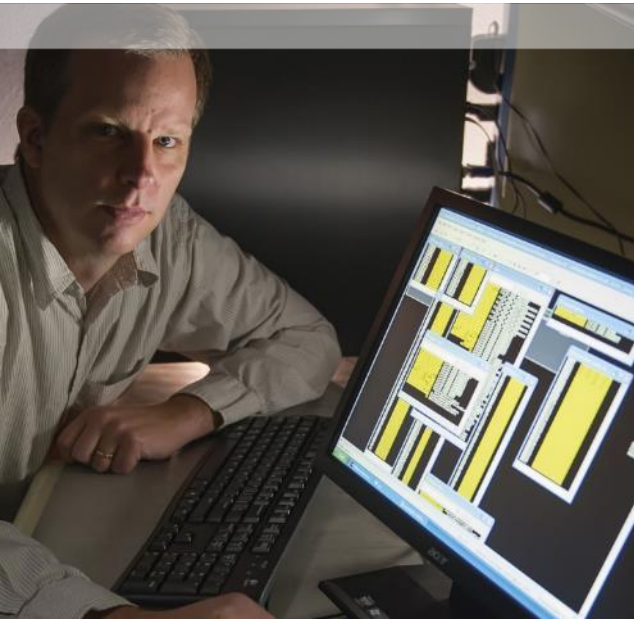
- Organizar foto em grupo dos pilotos das companhias aéreas; implantar por meio de anúncios regionais, postagens em redes sociais
- Criar vídeo das entregas do primeiro dia e disponibilizar por meio de canais digitais

Poder das Parcerias

- A Companhia aérea lidera a divulgação de depoimentos; A Boeing amplifica
- Compartilhe através de blogs, influenciadores, associações comerciais, etc.



Os funcionários da Boeing estão orgulhosos do que fazem para melhorar as aeronaves



“Os acidentes do MAX me deixam mais triste do que qualquer coisa na minha carreira na Boeing. Todos os dias, tenho o compromisso de fabricar os melhores aviões do mundo. E agora o 737 será ainda melhor.”

- Jeff, é funcionário da Boeing há 30 anos

“Os passageiros estão contando conosco”



GOL

A GOL também pode contar conosco!



ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS & CRIAÇÃO DE VALOR

RICHARD LARK
Vice-Presidente Financeiro



A GOL É A LCC DO BRASIL



1

**Frota única
eficiente**

(a configuração, tipo e tamanho das aeronaves otimizam o custo por assento e cria flexibilidade de mercado)

2

**Maior
utilização**

(13 horas
bloco/dia)

3

**Menor custo
unitário**

(padrões globais
de
competitividade)

4

**Mais
competitivo**

(concorrentes não
conseguem
oferecer as tarifas
mais baixas)

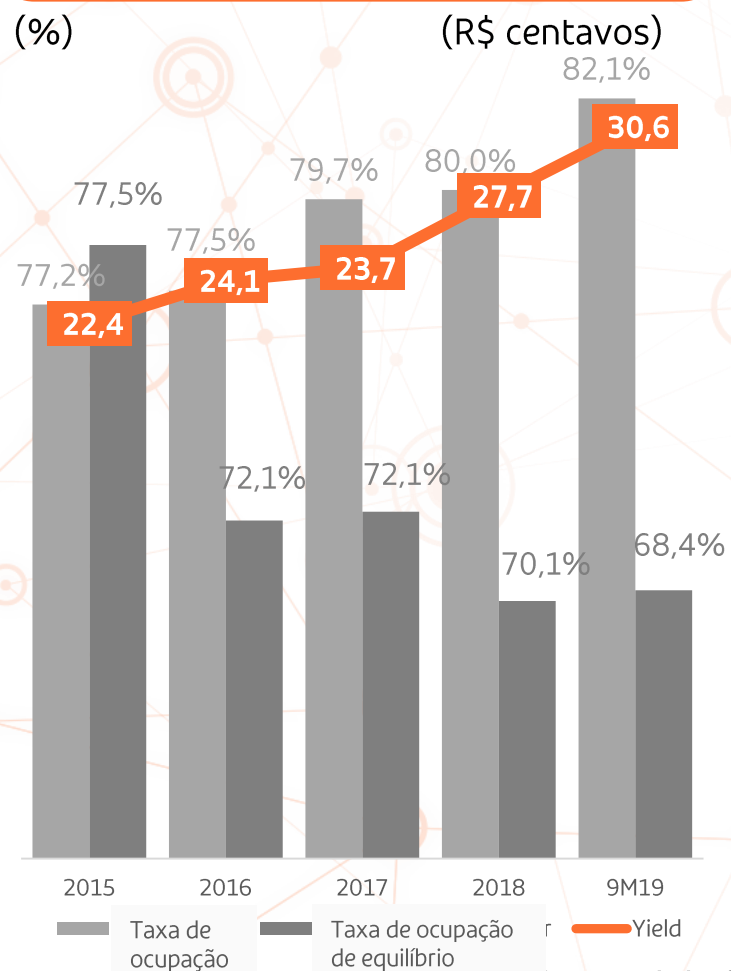
5

**O modelo LCC
sempre vence**

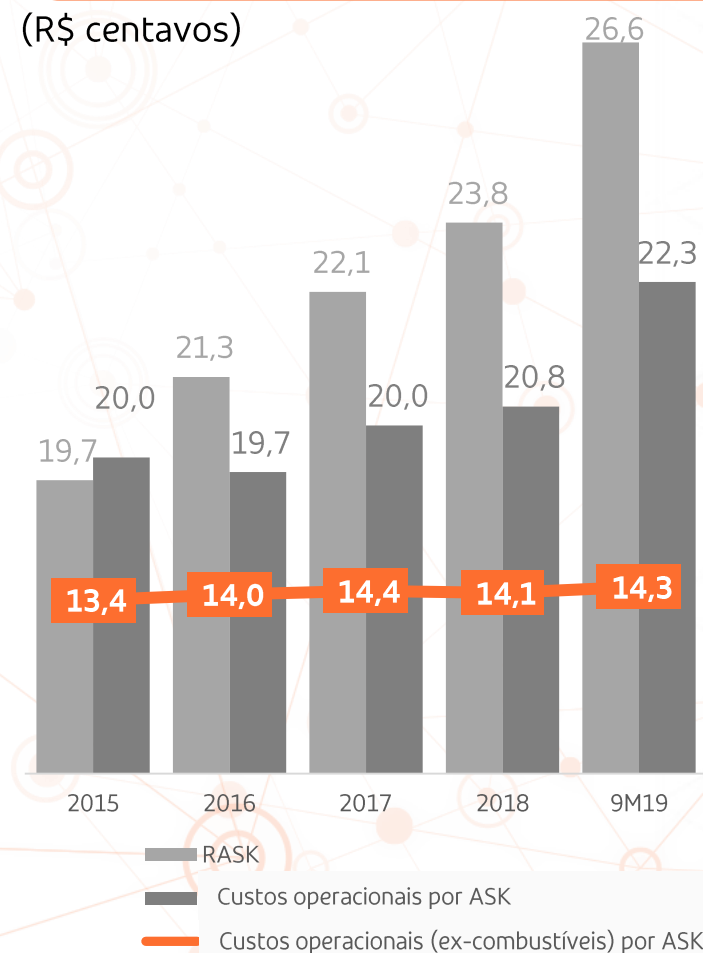
(aumento da escala
da malha aérea e
fluxo de
passageiros)

CRESCIMENTO DISCIPLINADO E CONTROLE DE CUSTOS

Escala aumentada



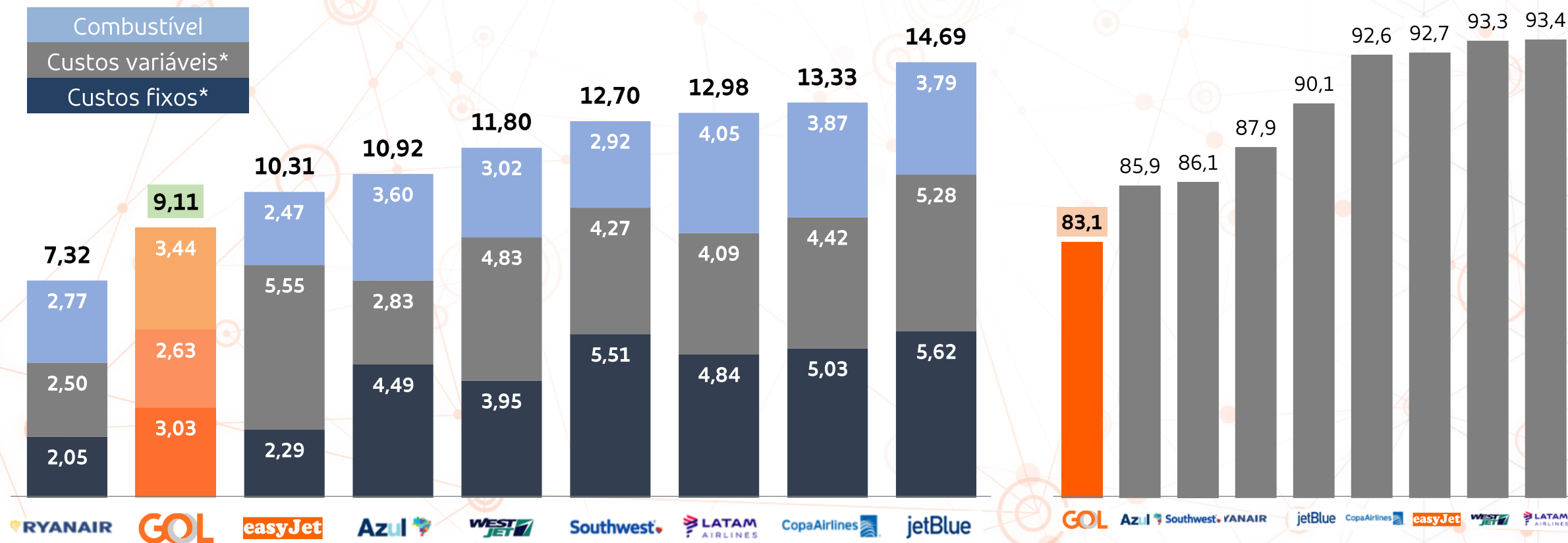
Controle de custos + RASK Premium



BENCHMARKING: GOL & CONCORRENTES

Custos unitários ajustados pela etapa média / ASM
(CASM, US\$ centavos)

Custos Operacionais / Receita Líquida
(total, %)



(*) "Outros custos" foram alocados em 50% fixo / 50% variável

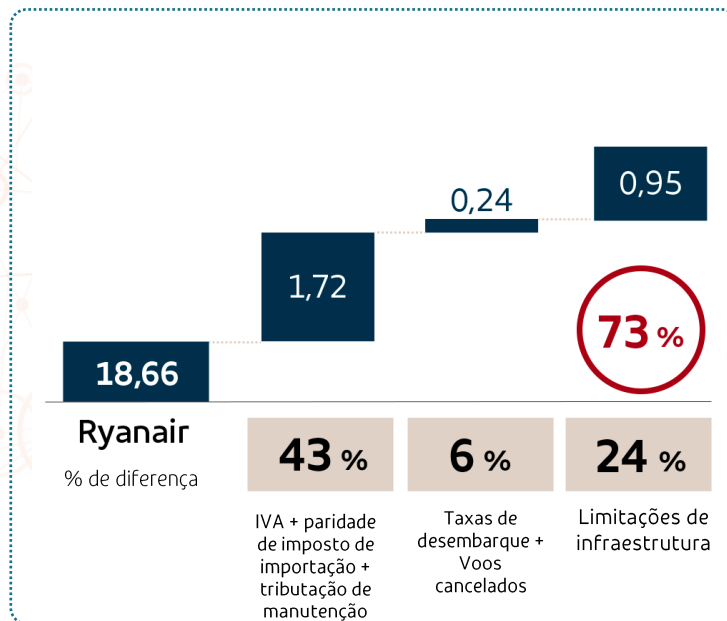
Obs.: GOL e outras empresas UDM 3T19; Taxas de câmbio médias de cada período.

GIB 2020 © Confidencial da GOL e todos direitos reservados

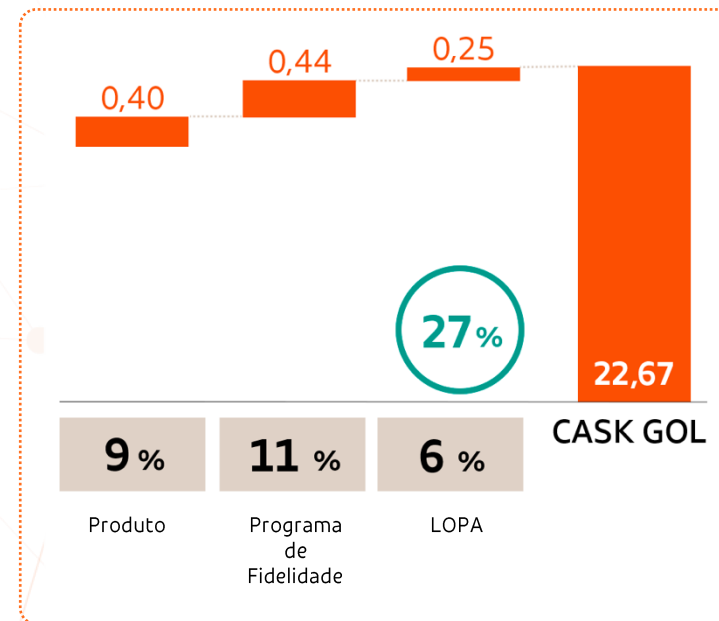
COMPETITIVIDADE DE CUSTOS: GOL & RYANAIR

CASM (2018)
ajustado pela
etapa média

Estrutura de Custos do Brasil: 73% de diferença



Particularidades da GOL: 27% de diferença



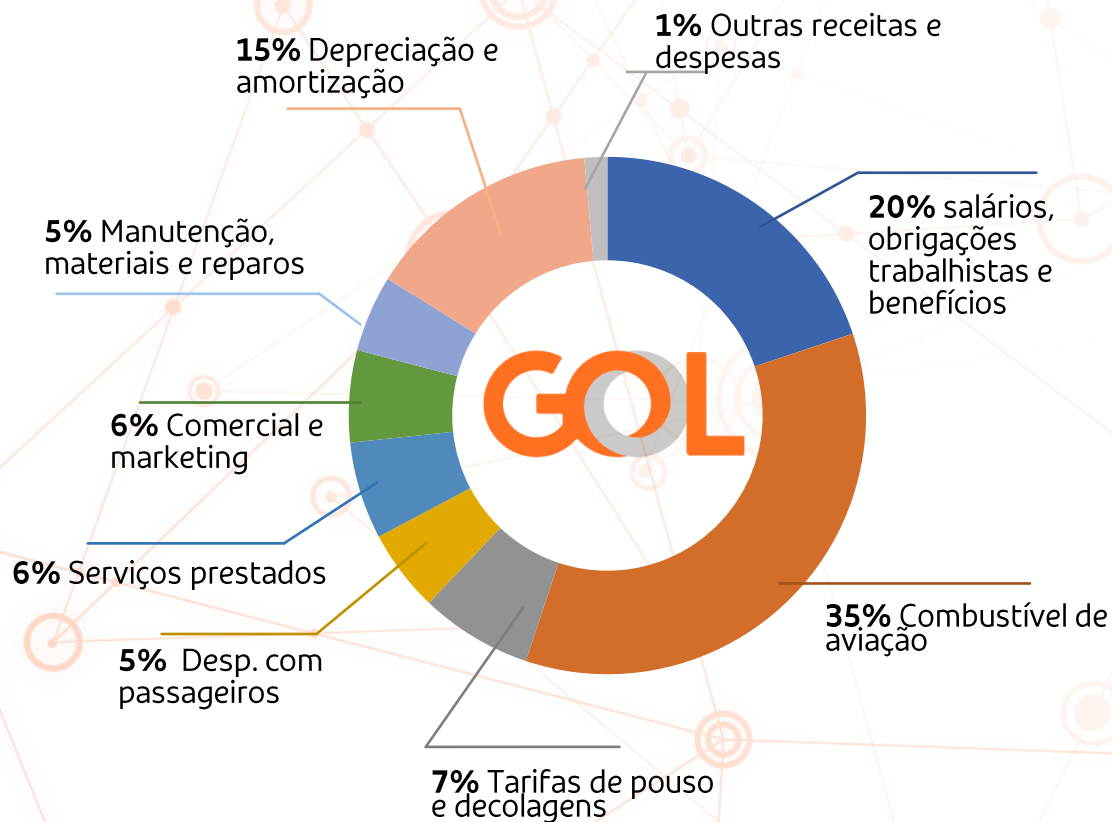
GOL =

**Proposta de Valor Único
comparada a outras Operadoras
de Baixo Custo**

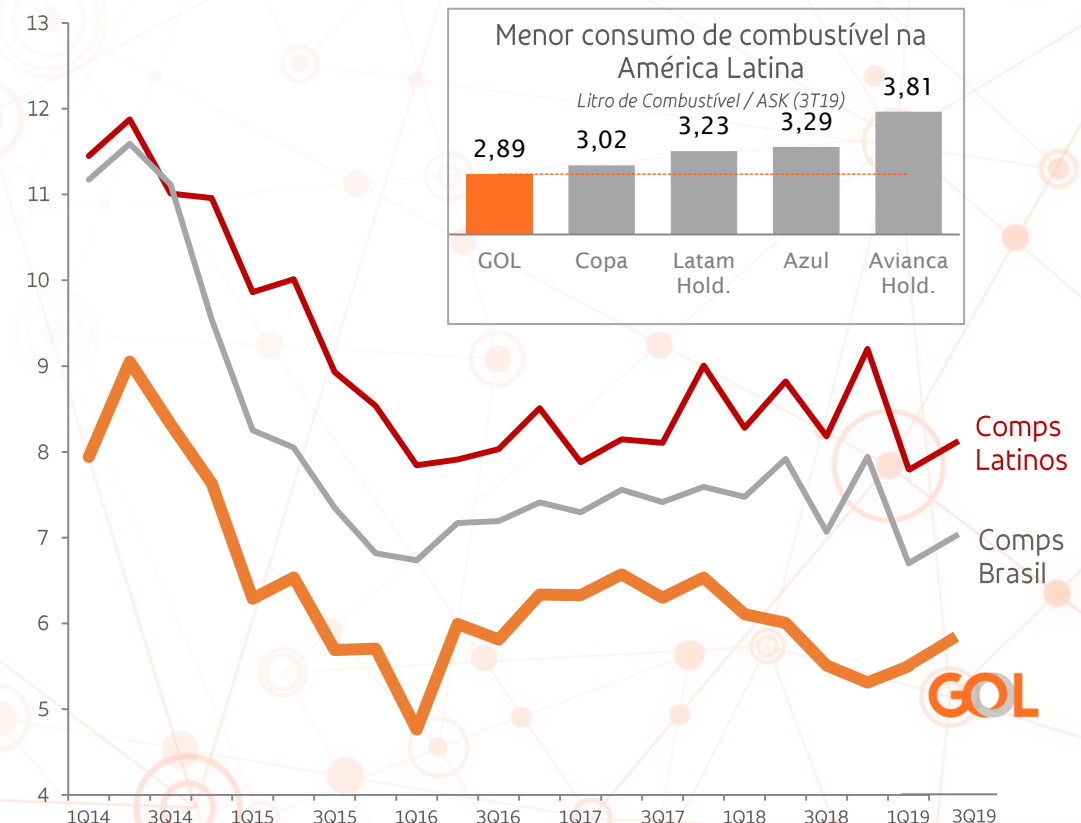
- Internet, Filmes, TV ao vivo
- Assentos com USB
- Revista de bordo
- Lounge Doméstico
- Melhor Proposta para o Cliente
- Mais espaço para as pernas e reclinô
- Lanches e bebidas gratuitos
- Serviço de bordo diferenciado

VANTAGEM DE CUSTO UNITÁRIO DA GOL

Composição dos custos e despesas operacionais (9M19)



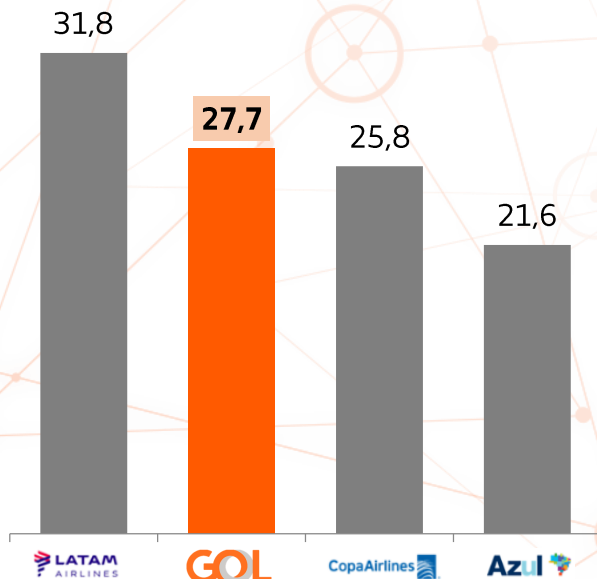
CASK, ajustado pela etapa média (US\$ centavos / ASK)



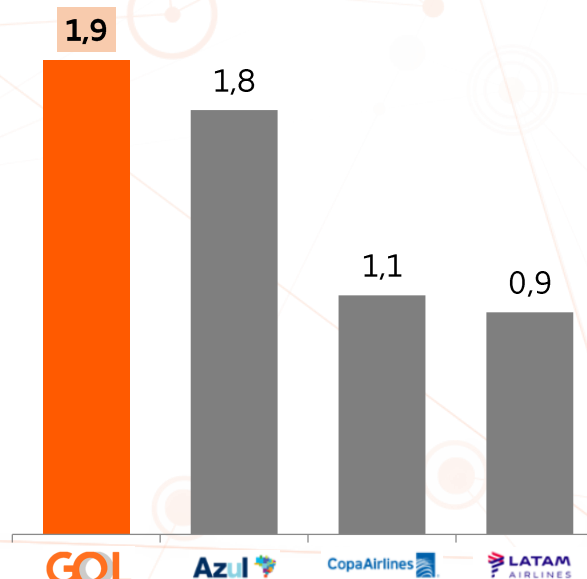
BENCHMARKING | GOL & CONCORRENTES

Produtividade e lucratividade (UDM 3T19)

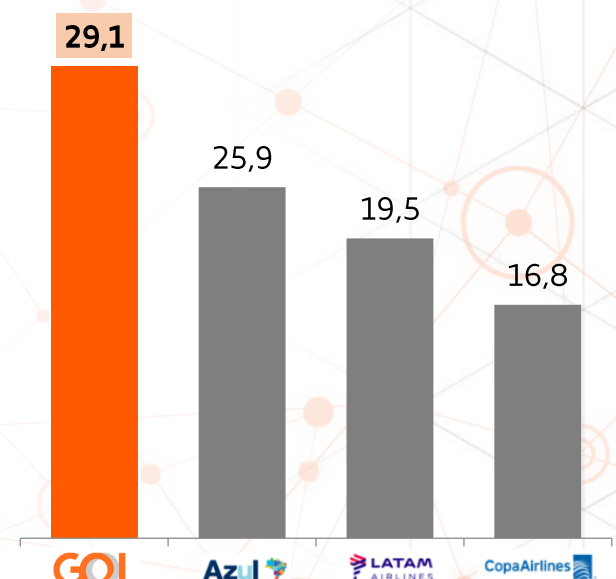
Receita Operacional / Aeronave
(US\$ MM)



RASM – CASM
(US\$ centavos)



Margem EBITDA
(%)









CRESCIMENTO DE GANHOS

<i>IFRS (R\$ milhões)</i>	2017	2018	9M18	9M19	Conversão (US\$)
Lucro Líquido ⁴	101	425	52	535 ³	138
% Margem	1,0%	3,7%	0,6%	5,3% ³	5,3%
Geração de Caixa ²	606	1.659	941	1.804	464
% Margem	5,9%	14,5%	11,5%	17,9%	17,9%
Lucro Diluído por Ação ⁴	0,29	1,21	0,15	0.83 ³	0,21
Lucro diluído por ADS (US\$) (US\$)⁴	0,18	0,66	0,08	0.43³	0,43

(1) Assumindo uma taxa de câmbio média de R\$ 3,887 / US\$ a partir dos 9M19; (2) Assumindo uma taxa de câmbio média a cada ano (R\$/US\$): 2017-3.193, 2018-3.655, 9M18-3.544, 9M19-3.887; (3) Recorrente; (4) Exclui ganhos e prejuízos com câmbio e títulos permutáveis.

BENCHMARKING: GOL & CONCORRENTES

A GOL está entre as transportadoras
mais lucrativas do mundo¹

Empresa	Lucro líquido ^{2,3} (US\$MM)	Margem do lucro líquido (%)
	253	7%
	1.000	11%
	(91)	-3%
	2.441	11%
	641	8%
	445	6%

(1) Registros da empresa em 30 de setembro de 2019 UDM; (2) Assumindo a taxa média de câmbio do período (3) O Lucro Líquido da GOL exclui ganhos e prejuízos com câmbio e títulos conversíveis.

AINDA NÃO TERMINAMOS!

O lucro operacional por aeronave deve melhorar com aeronaves novas e maiores

Indicador ²	Frota GOL 2019E	Frota GOL 2020E	Var. %
Nº de aeronaves (fim do período)	137	140	2,2%
Média de assentos / aeronaves (média anual)	170	187	5,1%
Custo médio / assento (R\$ 000) ¹	489	503	2,8%
Lucro operacional médio / assento (R\$ 000) ¹	100	118	17,7%

(1) Considerando a média de assentos para o período; (2) O custo e o lucro operacional são baseados nas projeções públicas de 2019 e 2020 da GOL

FORTE GERAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

IFRS (R\$ 000)	Exercício fiscal findo em 31 de dezembro		9M encerrado em 30 de setembro	
	2017	2018	2018	2019
Fluxo de caixa operacional	1.722	2.264	1.462	2.202
% da receita líquida	16,7%	19,8%	17,8%	21,9%
Liquidez total ¹ no final do período	3.187	2.980	2.980	4.034

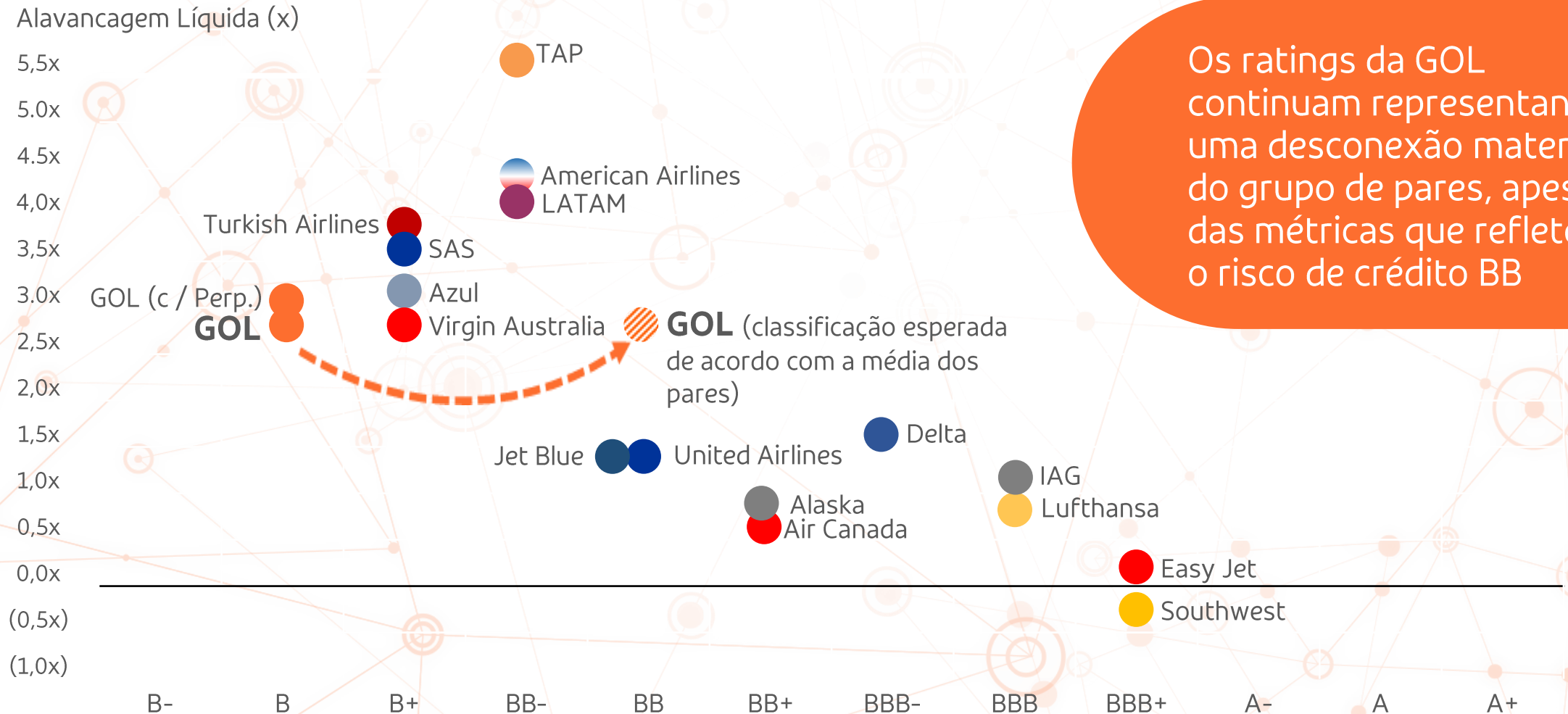
(1) Liquidez total definida como a soma de caixa, equivalentes de caixa, investimentos de curto prazo e caixa restrito.

(2) Geração de caixa definido como lucro líquido mais depreciação e amortização

VISÃO GERAL DA CLASSIFICAÇÃO DE CRÉDITO



Risco da GOL não refletido

Os ratings da GOL continuam representando uma desconexão material do grupo de pares, apesar das métricas que refletem o risco de crédito BB



COMPARAÇÃO DE ALAVANCAGEM

30/09/2019

Indicador		
Dívida Bruta	14.514	13.281
Dívida bruta ex-perpétuos	13.949	13.281
EBITDA UDM ¹	4.103	3.135
Dívida Bruta / EBITDA UDM ¹	3,5x	4,2x
Dívida bruta ex-perps / EBITDA UDM ¹	3,4x	4,2x

(1) O 3T19 UDM inclui o 4T18 ajustado pelo IFRS16
Fonte: Demonstrações financeira em 30 de julho de 2019

NOSSAS POLÍTICAS FINANCEIRAS

As políticas corretas: liquidez, capital, risco, rentabilidade e retornos



Diretrizes

- Diferencial competitivo
- Drivers de criação de valor
- Crescimento sustentável
- Equilíbrio
- Retorno ao longo do ciclo



Políticas

- Margens
- Estrutura de Capital



Metas

- CASK 25% menor que o concorrente mais próximo
- Top share of wallet; mercados com melhores margens
- Crescimento sustentável > crescimento da indústria
- Fluxo de caixa op. > capex e custo da dívida
- Classificação de crédito BB

NOSSAS POLÍTICAS FINANCEIRAS

Políticas financeiras focadas na criação de valor



Política de financiamento de ativos

- Casamento de ativos em USD e passivos em USD
- Aquisição de aeronaves: longo prazo e abaixo dos custos de mercado
- Transporte aéreo: recebíveis de passageiros financiados por fornecedores
- Programa de fidelidade: vendas de milhas financiadas pelos clientes



Política de alavancagem

- Capitalização conservadora a longo prazo
- Fontes de capital próprio
- Dívida financeira líquida de 3x (meio do ciclo)
- Margem EBITDA de 28% (meio do ciclo)



Política de gerenciamento de riscos

- Casamento de fluxos de caixa
- Complementa o gerenciamento de capacidade e receita.
- Câmbio, preço do petróleo e taxas de juros
- Livros de risco cobrem até 24 meses de exposição
- Linhas de crédito adequadas

ABORDAGEM AO CAPITAL E CRESCIMENTO

Maximizar o valor do acionista e minimizar o custo de capital

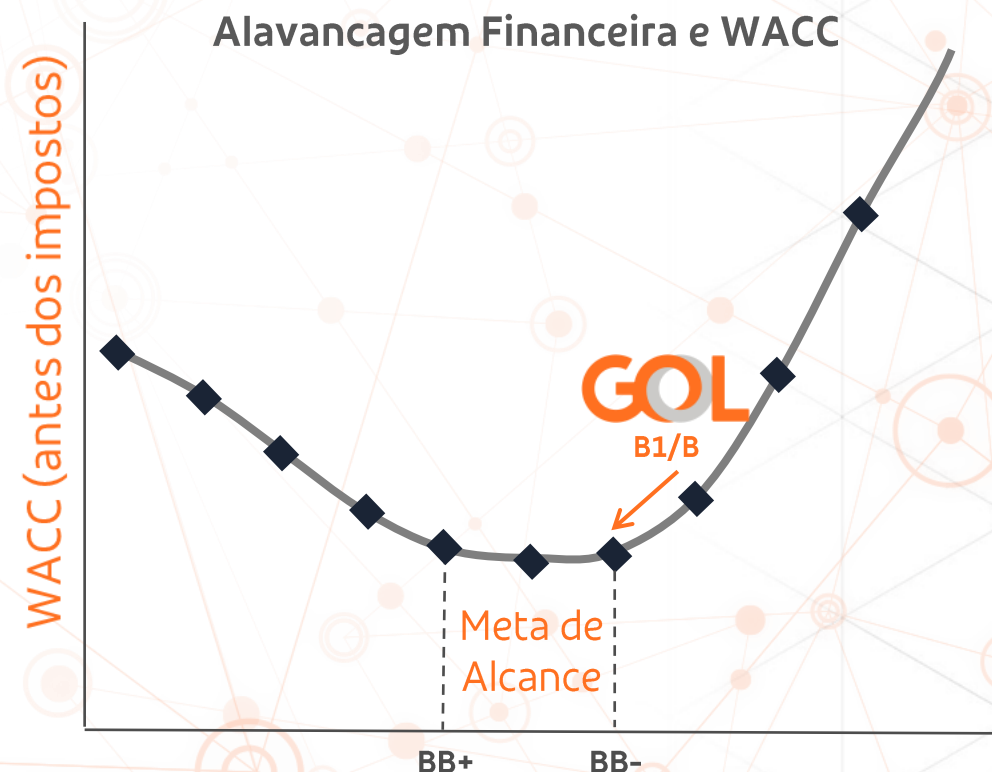
Disciplina, estrutura ideal de capital e entrega de retornos sustentáveis aos acionistas

O investimento em crescimento maximizará o valor dos acionistas a longo prazo:

- Alavancando as vantagens competitivas da GOL
- Êxito nos mercados em crescimento
- Melhorando o ROIC da GOL
- Alinhando com os valores e a visão da nossa marca

Combinação de dívida e patrimônio que minimiza o WACC

- Consistente com as métricas de crédito entre BB- e BB
- Redução de dívida e melhora nos ganhos sustentáveis → classificação de crédito de volta ao BB-.
- Redução na volatilidade do resultado líquido



ESTRUTURA DE CAPITAL DA GOL

Plano 2020-2023



Transformação de frota

- Capex de manutenção: menor pela modernização da frota
- Construindo *equity* livre de 60% da ordem de 135 MAX



Gestão de passivos

- Redução da dívida em + R\$ 2 bilhões
- + R\$ 300 MM de redução de despesas financeiras anual
- Sem vencimentos relevantes nos próximos 5 anos
- Acesso a diversas fontes de financiamento



Otimizando o balanço

- Financiamento de 100% do CAPEX para PDPs e revisão de motores
- Melhorando o capital de giro e a disponibilidade de crédito
- Maximizar o uso de capital aplicado e créditos fiscais
- Melhor cobertura de juros
- Classificação de crédito para BB-

O TÍTULO CONVERTÍVEL DA GOL

Ferramenta exclusiva para Gestão de Passivos

Preço de títulos convertíveis da GOL



Em negociação acima do valor de face desde junho de 2019

Diferencial competitivo da GOL

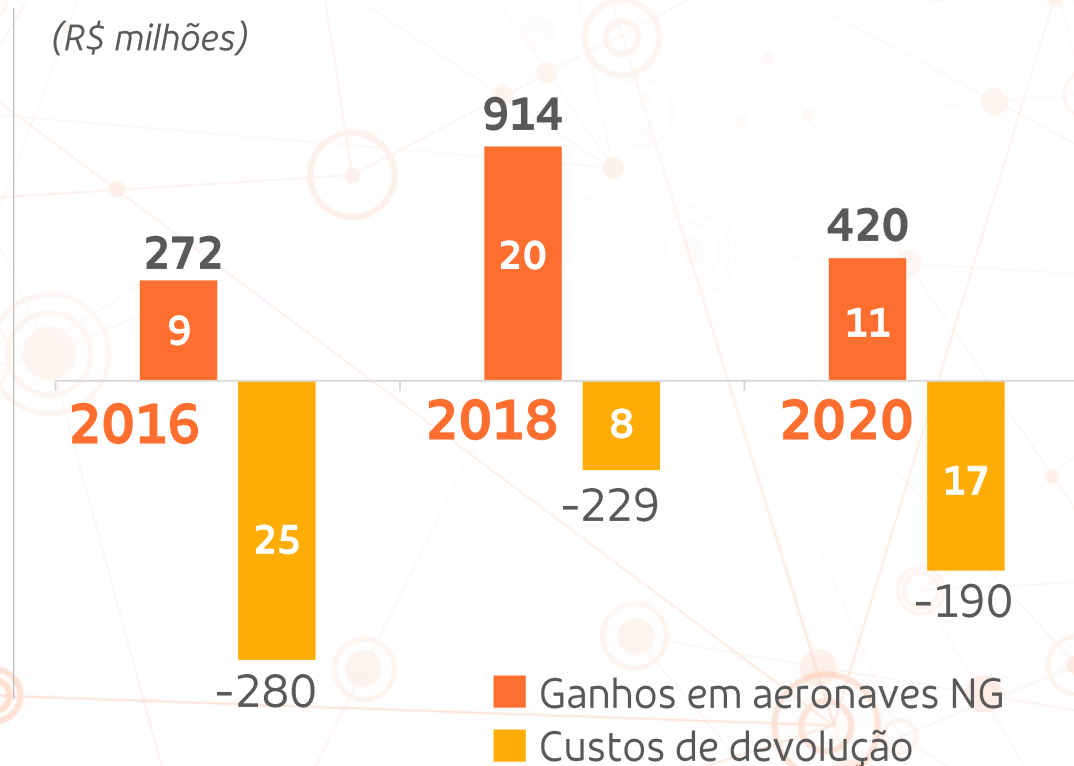
- 1 A GOL tem um acionista controlador relevante
- 2 Comprovado histórico de emissões
- 3 Estrutura ideal de capital
 - Empréstimos bancários
 - Arrendamentos
 - Senior Notes
 - Títulos perpétuos
 - Títulos convertíveis
 - Equity

GESTÃO DE ATIVOS DA GOL

Fonte oculta de valor patrimonial para a GOL

737NG: Fonte de liquidez consistente e confiável

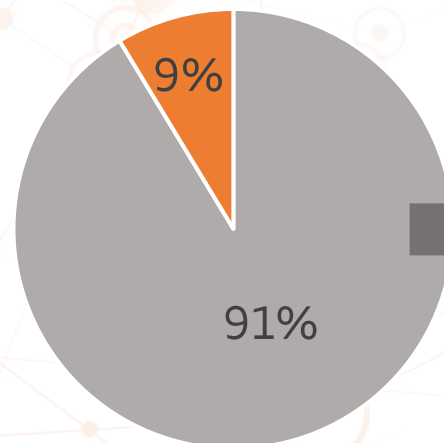
- A GOL destravou um valor considerável para os acionistas por meio da monetização das aeronaves
- Capital significativo off-balance em moeda forte gerada pela frota
- Um dos maiores compradores de aviões do mundo, a GOL está construindo capital com a transformação da frota



As 11 aeronaves NG restantes têm uma potencial geração de capital acima de **~R\$500mm**

PLANO DE FINANCIAMENTO DE AERONAVES

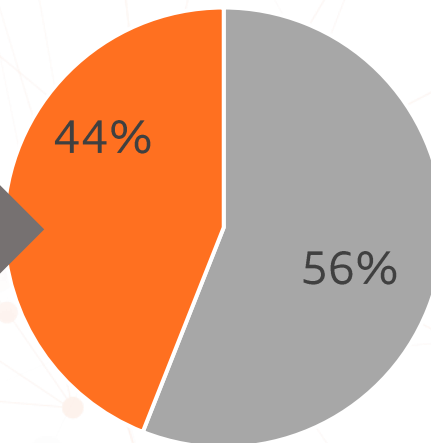
137 Frota Total



2019

126 – leasing operacional
11 – leasing financeiro

158 Frota Total



Plano 2025

89 – leasing operacional
69 – leasing financeiro

Executado

Ano	Espécie	Qtde
2018	SLBs	5
2019	SLBs	5
2020	Arrendamentos financeiros	4
Total		14

69 aeronaves MAX de 2020 a 2024

Empresas de leasing, bancos com ECAs e seguradoras, JOLCOs, EETCs

Entregas 737 MAX-8 737 MAX-10

2020	4*	-
2021	15	-
2022	12	4
2023	11	6
2024	12	5

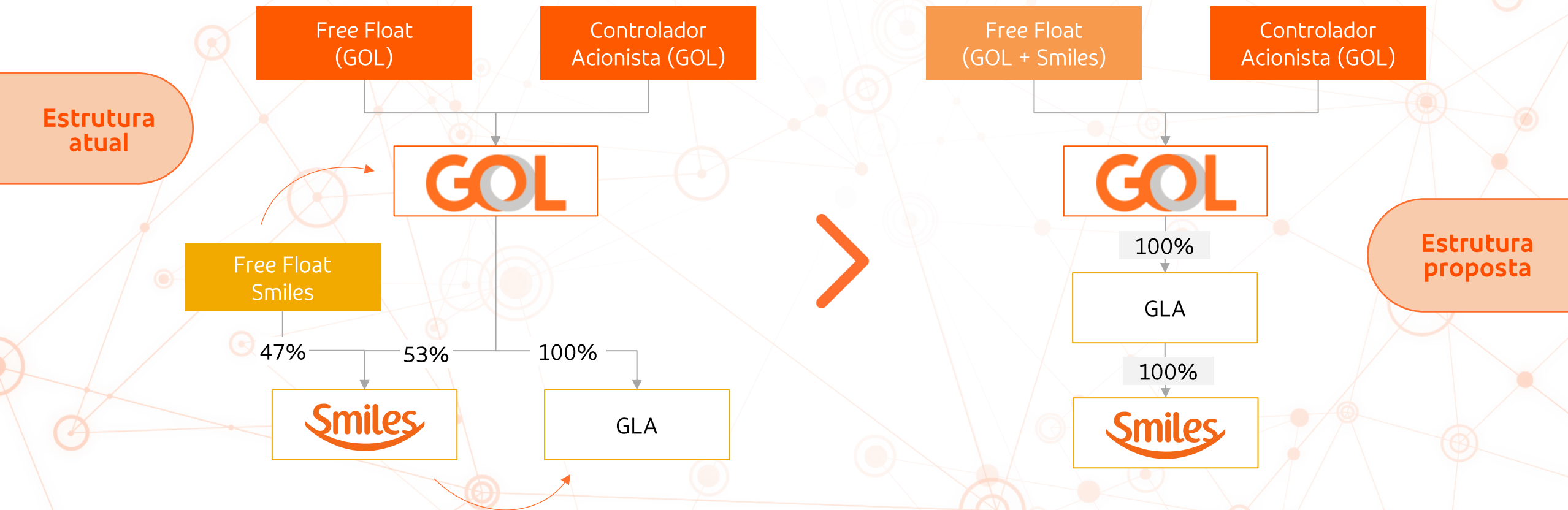
* Não inclui entregas atrasadas em 2019.

CONTRIBUIÇÕES DAS UNIDADES DE NEGÓCIO

Corporativo	2019 Contribuição na	
	Receita Líquida	EBITDA
Passageiros (GLA)	91%	76%
Fidelidade (SMILES)	6%	18%
Carga (GOLLOG)	3%	6%
Manutenção (AEROTECH)	< 1%	< 1%
TOTAL	100%	100%

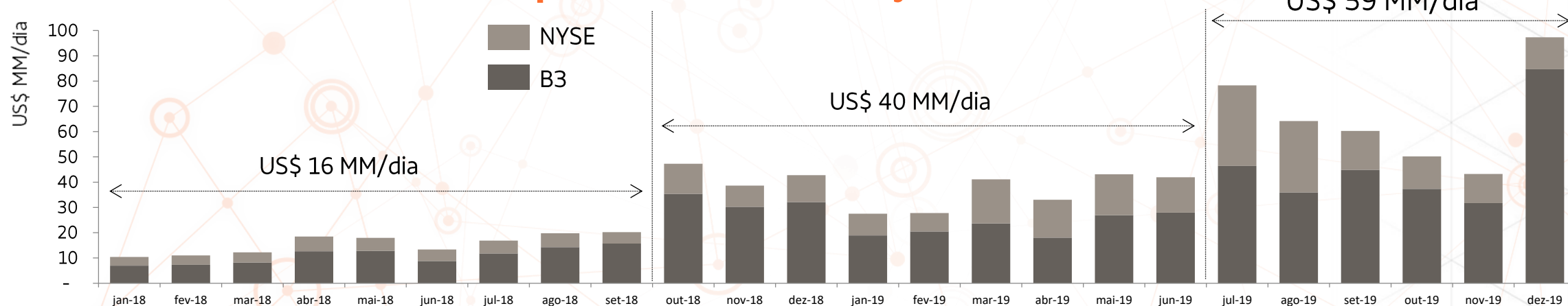
PROPOSTA DE INCORPORAÇÃO DA SMILES

Visão Geral da Transação

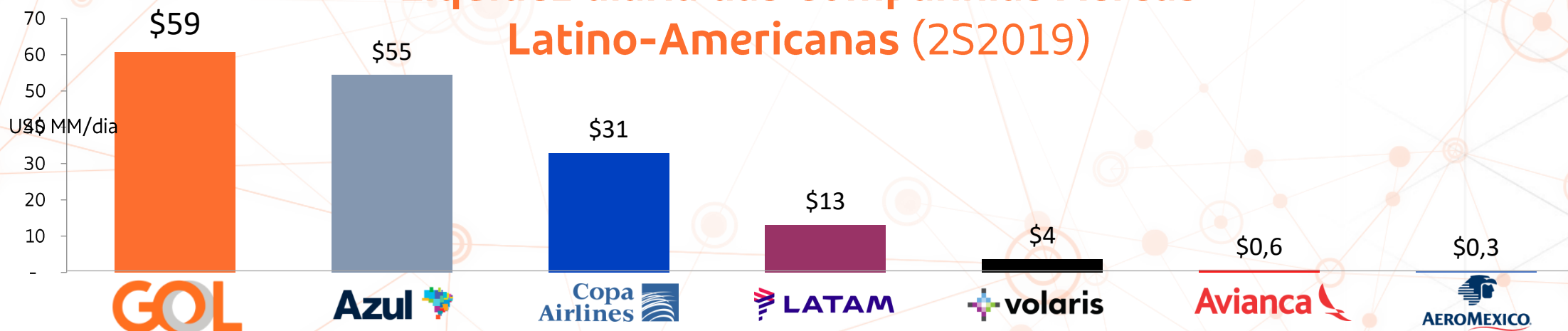


LIQUIDEZ DE NEGOCIAÇÃO DA GOL

Liquidez diária das ações da GOL



Liquidez diária das Companhias Aéreas Latino-Americanas (2S2019)

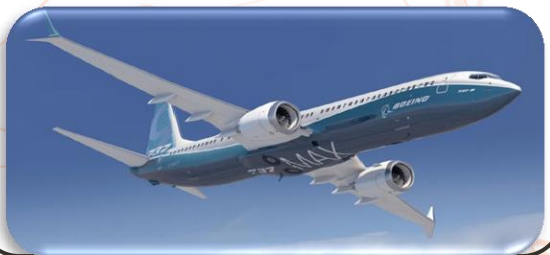


PLANO DE CRIAÇÃO DE VALOR DA GOL



Aquisição de aeronaves

- Maior eficiência por transição para o MAX
- Equity próprio em moeda forte
- Liberação de equity na frota por meio de leasings financeiros do MAX



Transporte aéreo (passageiros e carga)

- Otimizando o RASK e gerando um menor CASK
- Melhor experiência do cliente
- Modelo de negócios resiliente
- Alta eficiência operacional
- Investimentos em produtos já realizados



Fidelidade do consumidor

- Emoção x preferência da marca GOL e melhor engajamento
- Plataforma para o crescimento liderado pela inovação
- Alavancar ativos e recursos

Smiles

OPORTUNIDADE PARA RETORNOS ASSIMÉTRICOS

Oportunidades atraentes

Oportunidades atraentes do líder no setor brasileiro de transporte aéreo de passageiros

Melhora na Liquidez

Ponto de entrada de valor com proteção de curto prazo através de liquidez aprimorada:

- Ponto de entrada de uma macro recuperação no Brasil
- Um dos mercados de aviação mundial que mais cresce
- Ativos não onerados
- Múltiplas parcerias

Atividade da Operação Aérea

Retornos assimétricos à medida que a atividade das companhias aéreas do Brasil é retomada

Balço Patrimonial

Geração de caixa para fortalecer ainda mais o balanço

PLANO DE CRIAÇÃO DE VALOR DA GOL

Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) *




	Giro do ativo	x	Margem de lucro líquido	x	Alavancagem =	ROE
2019E	1,1		10,0%		1,5x	17%
2020E	1,2		13,0%		1,3x	20%

META = 25%

(*) Com base na análise da DuPont. Normaliza os ganhos excluindo ganhos e prejuízos com câmbio e títulos sênior permutáveis.

BENCHMARKING: CRESCIMENTO DE GANHOS

GOL tem a maior taxa de crescimento

Indicador		 RYANAIR	Southwest 	jetBlue
EBITDA (US\$ MM)	940 ^{2,5}	1,813 ²	4,377 ²	1,327 ²
Margem EBTIDA	27,4%	19,5%	19,5%	16,5%
Lucro Líquido (US\$ MM)	125 ⁴	1.001	2.441	577
Margem do lucro líquido	3,6%	10,8%	10,9%	7,2%
Crescimento de LPA projetado ¹	94,8%	17,2%	6,4%	15,8%
P/E 2020 (x)	14	19	11	8
P/E 2021 (x)	9	15	10	7
Relação PEG (x) ³	0,2	1,1	1,8	0,5

(Fonte: Documentos da Companhia e Factset a partir de janeiro de 2020; Dados LTM a partir do 3T19; (1) Considerando o EPS CAGR 2019-2021;

(2) Convertido para dólares americanos à taxa de câmbio média de setembro/2019 UDM / US\$ 1,00 / R\$ 3,8674 / US\$ 1,00 / € 0,8866; (3) P/E 2020 dividido pelo crescimento projetado do EPS em 3 anos (CAGR); (4) Excluindo ganhos e perdas com câmbio e títulos permutáveis; (5) Recorrente

RESULTADOS PREMINARES DE 2019

4T19

- Aumento da Frota (vs. 3T19): 13 aeronaves
- Aumento da Frota (vs. 4T18): 17 aeronaves
- Aumento de 6% em ASKs
- 82% de taxa de ocupação
- Receita líquida de R\$ 4 bilhões
- R\$ 13,6 centavos de CASK sem combustível (recorrente)
- LPA diluído de R\$ 0,60 (EPADS de US\$0,30)

	Acumulado 2019 Anterior	Prelim. Acumulado 2019
Crescimento ASK	~9%	~6%
Taxa de Ocupação	~81%	~82%
Receita líquida	~ R\$ 13,7 bilhões	~ R\$ 13,8 bilhões
CASK ex- Combustível	~ 14,5 centavos (R\$)	~ 14,2 centavos (R\$)
Margem EBIT	~17%	~19%
LPA Diluído	~R\$0,90	~R\$0,90

	Preliminar Acumulado 2019
ASK - Doméstico (% variação)	~4
ASK - Internacional (% variação)	~27
Assentos, sistema (% de alteração)	~6
Partidas, Sistema (% de alteração)	~4
Margem do EBITDA ou LAJIDA (%)	~31
Dívida Líquida ⁴ / EBITDA (x)	~ 2,7x
LPA, totalmente diluído ^{2,3} (R\$)	~0,90

(1) Receita de carga, lealdade, compra a bordo e outras receitas auxiliares; (2) Recorrente; (3) Excluindo ganhos e perdas cambiais e perdas não realizadas em notas sênior permutáveis; (4) Excluindo títulos perpétuos;

PLANO DE CAPACIDADE 2020

Frota GOL	Assentos	Méd. Operacionais	EoY Operacional	Vs. 2019
737 MAX-8	186	15	23	+23 ²
737-800 NG1	186	94	95	-11
737-700 NG	138	22	22	-2

Mix de ASK	% Mix	Crescimento 2020/2019
Doméstico	86%	+6 a 9%
Internacional	14%	+15 a 20%
Total		+7 a 9%

(1) EoY 2020 - Considera 4 aeronaves no subarrendamento TAV (737/800 NG) + 2 subarrendamentos a serem definidos (2) Em 2019, a aeronave B737/8 MAX não foi considerada operacional EoY

FUTURO

Excelentes Perspectivas de Crescimento

Indicador	2020E
ASKs, Sistema (% de alteração)	7 a 9
- Doméstico	6 a 9
- Internacional	15 a 20
Receita líquida total (R\$ bilhões)	~15,5
Dívida Líquida ³ / EBITDA (x)	~ 2,4x
LPA, diluído ^{1,2} (R\$)	2,80 a 3,30

(1) Recorrente;

(2) Excluindo ganhos e perdas com variações cambiais e perdas não realizadas em Exchangeable Senior Notes;

(3) Excluindo títulos perpétuos;

COMUNICAÇÃO COM INVESTIDORES

GOL é referência em relações com investidores



Respeito aos
princípios
fundamentais

- Acesso à informação (inglês/português)
- Tratamento igual
- Transparência



Divulgação justa
e melhores
práticas

- Benchmark e capacidade de resposta e transparência aprimoradas



Agenda
2020

- Investor Briefings: 2
- Conferências: 25
- 20 de fevereiro: Resultados do 4T19

5Gs da GOL





**PARABÉNS POR
GANHAR SUAS ASAS
NA GOL 2020!**



VOCÊ FOI BRIFADO
OBRIGADO