

Reforma geral na TAM¹

Empresa aérea redefine sua estratégia e põe em prática um programa para ter custos quase tão baixos quanto os da Gol

Ricardo Grinbaum - Revista Época

A TAM apresentou na semana passada números especialmente bons, numa área de negócios sujeita a chuvas e trovoadas. Maior companhia aérea do país, lucrou R\$ 241 milhões no primeiro semestre, 140% a mais do que em 2003. Parte desse resultado se deve a um programa ambicioso. Em silêncio, em meio às polêmicas sobre a aviação no país, a TAM fez uma reforma geral. Seu plano de vôo é ter custos quase tão baixos quanto os da Gol.

Há um ano, manter a Gol no ar custava 30% a menos do que a TAM. Criada há três anos, a Gol ainda gasta pouco com manutenção de aviões e tem um sistema barato de venda de passagens pela internet. Um ano depois de iniciada a reforma, a TAM diminuiu a distância de gastos a menos da metade (12%) e quer chegar abaixo dos 10%. A empresa não revela a meta precisa, mas Época Negócios apurou que a diferença entre os custos das duas companhias deverá ser inferior a 8%. A

¹ Fonte: <http://revistaepoca.globo.com/Epoca/0%2C%2CEPT798483-3771%2C00.html>. Data: 23/08/2004

economia da TAM será de R\$ 700 milhões por ano. Um número e tanto numa empresa que deverá faturar R\$ 4 bilhões em 2004.

'Estamos criando condições para a TAM ser uma empresa viável e lucrativa, seja qual for o futuro da aviação no país', diz o presidente da companhia, Marco Antonio Bologna. O futuro da aviação não poderia ser mais incerto: outra parte importante dos lucros da TAM vem de uma associação (code-sharing) com a Varig. Essa sociedade será colocada em julgamento pelo governo. O destino da própria Varig é incerto. Além disso, o setor aéreo é sensível a qualquer solavanco na economia e à alta da cotação do petróleo.

A equação fica ainda mais difícil com o acirramento da competição ocorrida com a chegada das companhias de descontos, as chamadas low-cost. Em todo o mundo, empresas como a americana SouthWest, a irlandesa Ryanair e a brasileira Gol estão ganhando espaço. Da American Airlines à British Airways, as grandes companhias internacionais têm dificuldades em acompanhar seus preços porque são maiores, voam para aeroportos centrais (mais caros) e oferecem mais serviços do que as rivais barateiras.

A TAM decidiu passar por uma reforma quando todas essas variáveis jogavam contra o desempenho da empresa. No início de 2003, a companhia chamou a consultoria americana Bain & Company para ajudá-la a refazer sua estratégia. 'O setor enfrentava uma crise aguda', lembra André Castellini, da Bain. 'E a saída era a mesma imaginada pelas grandes companhias internacionais, mas que ninguém tinha conseguido colocar em prática.'

Em outras palavras, a TAM não tem o perfil low-cost nem pretende ter. Sua estratégia é se diferenciar pelo atendimento e cativar a clientela empresarial. Mas não há como competir em muitas rotas se não baixar os gastos e baratear o preço das passagens. Para chegar lá, a TAM e a Bain & Company bolaram um plano radical. O programa inclui do à cancelamento de rotas a mudança na manutenção dos aviões.

A reforma começou com um corte nas rotas que davam prejuízo. Seus aviões deixaram de voar para 8% dos destinos tradicionais. A TAM devolveu 20 aviões às empresas que lhe alugam aeronaves e reduziu em 20% a 25% a oferta de lugares na soma de todos os seus vôos. Ou seja, parou de voar com aviões vazios. Todo esse corte foi feito sem grandes traumas porque houve uma atenuante: ocorreu na mesma época em que foi assinado o acordo com a Varig para dividir vôos. Sem o acordo, provavelmente a TAM teria abatido mais rotas.

As mudanças na TAM já começaram a dar resultados. O lucro da empresa foi de R\$ 241 milhões no primeiro semestre

Os cortes continuaram em todos os departamentos. Houve redução de 18% na folha de pagamentos com a dispensa de aproximadamente 2 mil profissionais. Quase todos os contratos foram renegociados, esticando o prazo de pagamento dos aviões. Até a estrutura das aeronaves acabou mexida: a TAM extinguiu a classe executiva nos vôos domésticos porque era pouco usada. Hoje praticamente todos os lugares são de classe econômica.

O grande esforço da TAM também chegou às oficinas. No passado, quando o avião precisava de manutenção, era levado para o exterior. Agora a TAM usa uma recém-inaugurada megaoficina em São Carlos, no interior de São Paulo, credenciada internacionalmente. Com isso, economizará nos gastos de oficina e no tempo parado da aeronave. E, para fechar o ciclo de reduções de custo, a TAM ainda vai remodelar seu sistema de venda de bilhetes.

Cada vez que um passageiro marca ou desmarca passagem, a TAM desembolsa US\$ 4. Já a Gol não tem esse gasto porque vende mais bilhetes pela internet, sem pagar comissão às agências de viagem e aos sistemas eletrônicos de reservas. A TAM não vai copiar a Gol. Decidiu criar o E-TAM, que usa a internet no lugar dos sistemas do passado. 'Continuaremos com as agências, que são parceiros importantes, só reduziremos gastos com os sistemas eletrônicos', disse Bologna.

Todas essas economias serão revertidas para os passageiros? Bologna garante que sim. 'Nossos bilhetes já estão bem mais competitivos', diz o presidente da TAM. Mas, independentemente dos ganhos dos passageiros, uma coisa é certa: 'Os últimos números afirmam o bom momento da empresa', diz Luiz Prudêncio, da corretora SLW.

GOL, MUITO PRAZER²

A ESTRATÉGIA INOVADORA QUE LEVOU A GOL A SER A TERCEIRA MAIOR COMPANHIA AÉREA DO PAÍS

Em plena crise da indústria da aviação surgiu no Brasil uma empresa decidida a romper fronteiras e paradigmas oferecendo um serviço diferenciado. A Gol Transportes Aéreos S.A., que está no ar desde janeiro de 2001, nasceu com a proposta de atender o mercado doméstico, implantando novos conceitos e uma nova filosofia de trabalho: preços baixos aliados à qualidade de serviços.

Quando se lançou no mercado aéreo, o grupo Áurea Administração e Participações – uma holding de 36 empresas com grande experiência no transporte terrestre – tinha a visão clara de estar diante de um mercado com enorme potencial para crescer e se transformar num negócio rentável. A equipe reduzida e qualificada fez vibrar a marca Gol, que se destacou como um nome forte e vitorioso. Em um ano de atuação, os números não deixavam dúvida. A nova companhia prometia revolucionar o setor da aviação no país. A tarifa era menor. A frota era nova. O bilhete de papel foi eliminado e o serviço de bordo otimizado. Era tudo que um mercado carente de renovação precisava.

DESAFIO

² Revista FAE BUSINESS número 10 novembro 2004

A empresa entrou em 2002 para consolidar seu nome no mercado. Era o momento de enfrentar um cenário habituado a regras e conceitos tradicionais e defasados:

- Bilhete de embarque com papel carbono e cópias;
- Lojas espalhadas por todo o Brasil com atendimento convencional;
- Recepção do passageiro com formalidade e glamour;
- Serviço de bordo com cardápio quente e bebidas alcoólicas.

A aviação era um produto elitizado, destinado a uma parcela restrita da população. Um estilo incompatível com a nova era da globalização. O mercado da aviação enfrentava um momento crítico: empresas fechando, tarifas altas e pouca gente voando. Apenas 5% da população tiveram acesso às viagens aéreas.

A Gol queria tornar mais acessível esse meio de transporte a todas as pessoas que viajavam a passeio ou a trabalho, independentemente de classe social. Para definir as estratégias de trabalho a empresa considerou o mercado e o público-alvo. Fez um planejamento detalhado. E traçou os objetivos:

- Conquistar passageiros que nunca tinham voado;
- Conquistar passageiros que voavam com frequência;
- Convencer agentes de viagem a priorizar o serviço Gol;
- Esclarecer passageiros e agentes de que, mesmo com tarifas baixas, a Gol oferecia qualidade através das novas aeronaves, pontualidade e muita tecnologia.

Começava uma campanha "agressiva" para conquistar a confiança do usuário. Um trabalho inspirado na garra de uma equipe comercial e na força de um conceito de vendas. A Internet se tornou o principal canal

da empresa para a comercialização de passagens, por agentes de viagem ou pelo próprio passageiro, no conforto da sua casa ou no escritório. Até o assento no avião poderia ser escolhido via web. No lugar de dinheiro ou cheque, a Gol estimulou o uso do cartão de crédito, a forma mais rápida e eficiente para comprar a passagem mais barata do mercado.

A tecnologia foi importada da empresa americana Navitaire, que cria soluções inteligentes na área de comércio eletrônico. Além da facilidade de negociação, o sistema oferece total segurança contra fraudes através da validação on-line do CPF. Softwares sofisticados e integrados ao sistema também não permitem a invasão de hackers ou mesmo a clonagem de cartões de crédito. A empresa mantém ainda o canal de compras pelo sistema CallCenter, por um 0300.

UM TIME VENCEDOR

A área comercial da Gol Transportes Aéreos soma um total de 35 profissionais espalhados por todo o país. Parece pouco, mas é absolutamente eficaz ante a tecnologia adotada pela empresa. Eles estão em 26 bases de atuação da Gol. Tornando realidade a filosofia do "Home Office", os profissionais têm acesso a uma área restrita do site da empresa na internet, onde podem desenvolver e consultar suas planilhas e controlar as vendas. Uma central em São Paulo permite trocar informações e esclarecer dúvidas.

A Gol optou por otimizar as rotinas de trabalho. Investiu em equipes enxutas e simplificou o serviço de bordo. A internet eliminou de uma só vez dois problemas: gastos com o velho bilhete de embarque e com o treinamento de pessoal para emissão deste bilhete. A passagem aérea

ficou mais barata – 10 a 15% em relação às tarifas das concorrentes. Na compra direta pela web, sem alteração do dia da viagem, esse percentual chegou a 30%. A aceitação do e-Commerce Gol foi comprovada pelas estatísticas, curvas crescentes, acessos à página da empresa, chamadas no Callcenter e até no boca-a-boca. As empresas reconheceram que a Gol vendia mais do que passagens aéreas. Oferecia

soluções inteligentes que representavam economia nas viagens de negócios. Mais de 7 mil agências de viagem com 16 mil agentes se cadastraram no site da Gol.

O aumento na venda de passagens aéreas reaqueceu um mercado estagnado: a indústria da viagem. Pequenas agências à beira da falência deram a volta por cima. Clientes antigos voltaram a viajar. Outros que nunca tinham andado de avião, é o caso de 4% dos passageiros Gol, puderam realizar o sonho de voar. O brasileiro, que sempre resistiu às compras pela internet e ao uso do cartão de crédito, aderiu ao e-Commerce Gol e permitiu à Gol superar todas as expectativas de vendas em 2002. A participação da Gol no mercado subiu de 11,80% para 18,68%, de 2002 até o mês de julho de 2003. Consolidando a posição de 3ª empresa aérea do país. E o faturamento quase triplicou do ano de 2001 para 2002. Saltou de R\$ 240 milhões para quase R\$ 679 milhões.

A Gol marcou o seu gol de placa. Conquistou o mercado e agora parte para novos desafios: oferecer, cada vez mais, preço melhor e excelência; continuar servindo qualidade e tecnologia ao passageiro Gol; e avançar cada vez mais num mercado em que há lugar para todos.

CASE GOL

A Gol nasceu para revolucionar a aviação doméstica brasileira. Surgiu de um dos maiores grupos de transporte rodoviário do Brasil: o grupo Áurea. Sua inspiração veio da empresa americana Southwest, cujo modelo de gestão se baseia na otimização de seus recursos humanos e ativos operacionais, assim como, numa estrutura de tarifas simples, com uma única classe de serviços. Seu objetivo principal era de proporcionar vôos com preços mais acessíveis atingindo uma fatia maior de mercado. A venda de passagens aéreas pela Internet reduziu os custos com funcionários, facilitou o acesso das pessoas que não têm tempo para comprar em agências, como também possibilitou tarifas menores. Com essa estratégia de venda, a Gol está cada vez mais aumentando sua participação no mercado. Atualmente, a Gol recebe o título de maior empresa do setor da aviação, sendo ainda a segunda empresa mais rentável do mundo neste setor e a primeira em horas voadas por aeronave.

É Gool!³

Companhia aérea sacode o mercado e reduz pela metade o preço de suas passagens na mesma semana em que divulga resultados históricos: receita recorde de R\$ 2 bilhões e lucro 119% acima do ano anterior

DARCIO OLIVEIRA – REVISTA ISTO É - DINHEIRO

Primeiro minuto da segunda-feira, 7. Entra em vigor a nova política de preços de passagens aéreas da Gol. A empresa surpreende o País ao reduzir em até 60% o valor de suas tarifas – restritas, obviamente, a rotas e horários específicos e disponibilidade de assentos. Prevendo um movimento muito maior de procura pelos bilhetes na Internet, os executivos da companhia tratam de dobrar a capacidade de sua página na web. Geralmente, o site recebe 350 mil acessos diários. Mas naquele dia era melhor estar preparado para a visita de 650, 700 mil internautas. Onze horas depois da mesma segunda-feira, o website travou. Não suportou o tráfego de 1,5 milhão de pessoas tentando comprar passagens mais baratas. Nesse curto espaço de tempo, a Gol vendeu, para as duas semanas seguintes, todos os assentos disponíveis em todos os seus vôos com descontos.

Internet parada, a saída do consumidor foi correr para o Call Center, que também ficou congestionado. “Não esperávamos que o número de acessos fosse cinco vezes maior que o normal”, afirma Constantino de

³ Extraído do *site* da revista ISTOÉ DINHEIRO – <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/>. Capa da edição 392 de 16/03/2005

Oliveira Júnior, presidente da Gol. “Quando fizemos promoções no ano passado, com prazo determinado de vendas, a procura dobrou. Mas agora nem é promoção. É um realinhamento de preços que vai vigorar por pelo menos um ano!”. Ao final da semana, o site foi devidamente preparado para voltar a atender a demanda, enquanto a concorrência suava para acompanhar os preços. Na quarta-feira 9, a TAM anunciou redução de 60% em suas tarifas. Mas só vale durante o período de Páscoa.

Eis, num breve espaço de onze horas, um pequeno exemplo do que a Gol anda fazendo no mercado brasileiro de aviação civil. Em quatro anos de operação, a companhia transportou 23 milhões de passageiros. Mais que isso, trouxe ao mercado 2,3 milhões de pessoas que jamais tinham entrado em um avião. A Gol democratizou o setor ao importar e adaptar ao cenário nacional o conceito Low Cost, Low Fare (custo baixo, tarifa baixa), um modelo de negócios que vem provando às tradicionais companhias aéreas que é possível, sim, ganhar dinheiro com a aviação. Na semana passada, um dia depois do congestionamento recorde em seu site, Constantino abriu o balanço de 2004 e anunciou marcas inéditas: receitas de R\$ 2 bilhões, 40% maior que em 2003 e lucro líquido de R\$ 384,7 milhões, 119% superior ao ano anterior. Os resultados foram contabilizados de acordo com a legislação americana US Gaap para atender os investidores que negociam ações da empresa na bolsa de Nova York e também para comparar os números ao mercado internacional. A Gol virou gente grande. Convertido em dólar, seu lucro foi superior ao da americana Jet Blue, que, aliás, serviu de inspiração para Constantino criar sua empresa. “Dá para sentir um gostinho bom de vitória ao ver a Gol nesse estágio”, diz o empresário brasileiro.

Mais que consolidar a posição da Gol como a companhia aérea que mais cresce no Brasil, os números só reforçam a tese de que as empresas de custo baixo e tarifa baixa vieram para ficar. “Elas são imbatíveis em rotas domésticas e trajetos internacionais mais curtos”, avalia o professor Júlio Lima, titular da faculdade de Ciências Aeronáuticas da PUC de Porto Alegre e autor de um estudo sobre o impacto deste tipo de companhia no mercado mundial. Nos Estados Unidos, elas já respondem por 30% do mercado. Na Europa, 25%. E no Brasil, a Gol, única representante do segmento, detém 24% de participação. A meta da companhia é encerrar 2005 com 30% do setor, decolando com um plano agressivo de expansão que prevê aumento de frota, de 27 para 36 aviões e novas rotas. Com mais aviões, a Gol poderá resolver um de seus grandes gargalos: o excesso de escalas nos vôos mais longos. Quanto às rotas, há pedido no Departamento de Aviação Civil para cobrir mais quatro cidades brasileiras e preparativos para começar a operar outros destinos internacionais. A estréia foi na Argentina— os dois vôos diários têm taxa de ocupação de 81%. As próximas “escalas”: Santa Cruz de La Sierra (Bolívia), Montevideu (Uruguai) e Assunção (Paraguai). Santiago, no Chile, também está na mira. “A idéia é cobrir toda a América do Sul”, diz Constantino. Com as mudanças, a expectativa é fechar 2005 com receita de R\$ 2,8 bilhões.

“Os números da Gol são excepcionais. Constantino está provando que realmente absorveu todo o conceito que veio buscar nos quadros da Southwest e da Easy Jet”, disse à DINHEIRO Bob Booth, presidente da consultoria americana AvGRoup, especializada em aviação comercial. Booth se refere às visitas que Constantino fez, no final dos anos 90, às Low Cost dos EUA. O brasileiro queria conhecer de perto aquele modelo vitorioso de gestão, que usava criatividade e tecnologia para reduzir ao máximo os gastos operacionais e aumentar a produtividade. Dessa

forma, era possível transferir os benefícios para o preço da passagem e fazer volume suficiente para transformar uma atividade historicamente deficitária num serviço com perspectivas de lucro. “E a Gol tem uma vantagem em relação às rivais americanas: está na América Latina, que tem grande potencial de crescimento”, afirma Booth. Hoje, apenas 10% dos 500 milhões de habitantes da região usam a aviação comercial. “Por isso mesmo, a estratégia de cobrir a vizinhança com seus aviões laranjas é correta. O mercado internacional está pronto para a Gol”.

Zeca Caldeira



Frota Neste ano, empresa recebe mais nove aviões 737-700

Se o modelo de Gol, Jet Blue e Southwest é tão certo assim, por que as companhias tradicionais até hoje não adotaram essa fórmula? Algumas até tentaram. A Delta criou a Song, mas já abortou o projeto. A United inventou a Ted, que ainda é uma incógnita. O problema é que a transformação é menos simples do que parece. Para começar, as tradicionais teriam de renovar e padronizar a frota, regra número um para reduzir os gastos com manutenção e treinamento de pilotos. Mudar a configuração dos aviões também ajuda. A Gol, por exemplo, opera com Boeing 737-700 de 144 lugares, enquanto a compatriota Varig usa o mesmo 737-700 com 132 assentos. Significa dizer que a cada onze decolagens, a Gol voa um “Varig” a mais. No ano que vem, Constantino vai receber aviões 737-800, um modelo com 178 lugares. O aumento da capacidade do avião só é possível porque a companhia de baixo custo “arrumou” espaço dentro da aeronave. Não há, por exemplo, as chamadas galleys, equipamentos robustos que servem para conservar e aquecer refeições. Simplesmente porque não há refeição. As empresas do segmento servem um lanchinho

e só. Cada refeição quente a bordo custa R\$ 6. Multiplique isso por milhões de passageiros e imagine o impacto que pode ter no balanço. A ausência das pesadas galleys também deixa o avião mais leve, o que reduz o gasto com combustível. E o simples fato de não ter de repor comida nas conexões reduz o tempo de solo das aeronaves. “Nossa média é de 24 minutos”, revela Tarcísio Gargioni, vice-presidente de marketing da Gol. Companhias como TAM e Varig ficam de 35 a 40 minutos no chão durante as conexões. “Avião parado é prejuízo”, diz David Neeleman, presidente da Jet Blue.

Empresas como a de Neeleman voam uma média de 11 horas diárias. Nas tradicionais, como American, Lufthansa, British e outras a média é de 8 horas. A Gol, recentemente, recebeu cumprimentos da Boeing por manter aeronaves no ar 10,5 horas por dia. “Constantino vai muito bem mas poderia reduzir mais suas tarifas”, cutuca Neeleman, da Jet Blue. “Nós fazemos um voo de 2 mil km por US\$ 100 (R\$ 260) enquanto a tarifa média da Gol é de R\$ 235, para uma rota média inferior a 660 km. Por isso teve um lucro maior que o nosso”. A briga do baixo custo, agora, é internacional. □

"O mercado internacional está pronto para a Gol. Sua estratégia de cobrir a América Latina é correta, pois só 10% dos 500 milhões de habitantes da região usam a aviação comercial como transporte."

Bob Booth, consultor

23 milhões de passageiros foram transportados pela Gol em quatro anos de operação

