

# TAM vira líder e corta custos

Empresa assume primeiro lugar no setor aéreo e troca até tapete de aviões para economizar

Ricardo Grinbaum  
Mariana Barbosa

A TAM acaba de se transformar na maior companhia aérea brasileira. Apesar de liderar o mercado doméstico desde 2003, a empresa, que completa 30 anos em julho, perdía para a Varig em número de passageiros transportados, considerando também os vôos internacionais. Em abril, somando os dois mercados, a TAM obteve 37% de participação, contra 35% da Varig e 22% da Gol.

Com a Varig na UTI e a Gol crescendo, a TAM enfrenta um grande desafio para manter sua liderança: como cortar custos ao máximo e, ao mesmo tempo, manter um serviço diferenciado e preços competitivos. A estratégia, revela o presidente da empresa, Marco Antonio Bologna, afeta até a maquiagem das comissárias. "Vivemos uma busca incessante de redução de custos", diz. "Trans-

## Empresa pretende encerrar o ano com 90 aeronaves em operação

portamos 19,5 milhões de passageiros no ano passado. Cada R\$ 1 que se economiza por passageiro são R\$ 18,5 milhões."

Com R\$ 643 milhões em caixa após dois lançamentos de ações, na Ibovespa e em Nova York, a empresa se prepara para crescer, mas de forma cautelosa. A oferta deve crescer 25% e a meta é encerrar o ano com 45% de participação no mercado doméstico. Até abril, a empresa tem 43,91%. Já nos vôos internacionais, ela continuará seletiva, usando apenas em mercados com grande movimento de executivos. A novidade é Londres, para onde começa a voar em outubro.

A TAM pretende encerrar este ano com 90 aviões em operação, contra 76 no ano passado, e chegar a 2009 com 100. "Dependendo da demanda, temos que aumentar para 140. Preferimos ficar cautelosos na capacidade, com opções de encomendas na mão, do que encomendarmos de uma vez mais aviões e ter de devolver os aparelhos



ORIGENS - Marco Antonio Bologna, presidente da TAM: "Estamos recuperando nosso DNA, o espírito de servir do comandante Rolim"

caso ocorra algum problema", diz o executivo.

A empresa prepara-se para anunciar, em julho, na Feira de Farnborough, na Inglaterra, uma importante decisão: qual será o substituto dos Fokker 100, usados em rotas de menor densidade, se o Airbus A-318 ou o Embraer 190.

Nos últimos 5 ou 6 anos, a empresa passou por uma fase de profissionalização – que o próprio comandante Rolim Amaral, fundador da companhia, falecido em 2001, chamava de "desrolinização". "Saímos de uma tarifa alta em relação ao concorrente para uma tarifa mais palatável, ganhamos eficiência. Agora estamos recuperando o nosso DNA, recuperando o espírito de servir do comandante Rolim", diz Bologna. Mas, diferentemente de outros tempos, esse espírito de servir não significa esbanjar riqueza. O tapete continua vermelho, mas o material, literalmente, é mais leve e mais barato. LUXO agora é ser regular e pontual. É oferecer mais

## Pode haver interesse pela Varig

--- A TAM confirma que está avaliando propostas de venda da Varig, que deve ir a leilão dentro de duas semanas, mas ressalta que a prioridade da empresa é crescer de forma orgânica. "Nesses 30 anos, enfrentamos todo e qualquer tipo de ambiente concorrencial, planos econômicos, hiperinflação, congelamento de tarifas, mudança de marco regulatório, etc. e crescemos de forma consistente, independentemente das dificuldades", afirma o presidente da TAM, Marco Antonio Bologna. Segundo fontes ligadas à empresa, Bologna esteve no Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para tomar conhecimento da proposta de venda da Varig. "Temos 4 mil acionistas e o destino do nosso caixa é para o nosso crescimento. Por isso, quando surge alguma oportunidade que não seja do crescimento orgânico,

natural, por dever de ofício tenho de olhar, entender e avaliar o negócio, suas implicações e riscos sucessórios (de dívidas). Não sabemos se o valor está correto, não tivemos acesso ao data-room (números da empresa).", Para o vice-presidente financeiro, Ubano Miranda Barroso, o interesse pela Varig se dá em relação ao mercado doméstico e algumas rotas internacionais. "Uma aquisição poderia acelerar nosso crescimento. O que nos atrai é o resultado. Mas é muito prematuro dizer se vale a pena. Há muitas questões que ainda precisam ser esclarecidas", afirma Barroso. Assim como a TAM, Gol, Ocean Air e outras companhias estiveram no BNDES e estão estudando as propostas de venda da Varig. No entanto, os interesses esbarram na questão da dívida da empresa aérea, que passa de US\$ 7 bilhões. ■

frequências e mais vôos diretos nas rotas de negócios. Onde antes havia bastante conforto, agora há relativo conforto.

Os uniformes têm menos peças. O lenço de seda das comissárias se foi. Os aviões ganharam bancos novos, mais leves para economizar combustível e com o encosto mais fino para caber mais uma fileira (de seis lugares).

Essa fase de "rolinização" vem de uma preocupação em manter a imagem de serviço diferenciado. Apesar de tarifas 18% mais altas, a busca pela redução de custos fez com que, muitas vezes, o serviço de bordo se equiparasse ao da Gol, conchudado por oferecer um lanche muito simples em seus vôos. Em alguns vôos, a TAM já trouxe os sanduíches por biscoitos. "Mas não chegamos na barrinha de cereal", defende-se. "O desafio é manter esse custo com um serviço de bordo melhor." ■

# Juiz proíbe BR de cobrar combustível da Varig

Distribuidora não poderá exigir pagamento à vista

Alberto Komatsu  
RIO

O Tribunal de Justiça do Rio obrigou a BR Distribuidora a fornecer combustível à Varig sem pagamento no ato da encomenda e à vista, como vinha sendo feito. A decisão judicial de ontem impõe multa diária de R\$ 500 mil à distribuidora em caso de interrupção do fornecimento. A Varig perdeu o direito de crédito na BR depois que o contrato de longo prazo entre as duas empresas expirou, em dezembro do ano passado.

A BR, subsidiária da Petrobras, havia estipulado pagamento antecipado pelo combustível porque a companhia aérea não apresentou garantias de crédito para a venda a prazo. A proibição judicial à decisão da distribuidora vale até o dia 16, quando haverá audiência na 3ª Vara Empresarial do Rio para discutir o caso.

Quando o juiz Luiz Roberto Ayoub, que acompanha a recu-

peração judicial da Varig, deu parecer contra a cobrança à vista, a companhia aérea havia atrasado o pagamento diário de R\$ 2,2 milhões.

A dívida da Varig com a BR, que fornece 80% do combustível para a empresa – os restantes 20% vêm da Shell – está na casa dos R\$ 57 milhões. Antes da decisão do TJ, fontes da BR haviam informado que a Varig não havia assinado o cheque referente à garantia de fornecimento para ontem. O gasto médio mensal com combustível gira em torno de R\$ 80 milhões.

"A Varig pede a fixação de um prazo razoável para o pagamento do que se deve de aviação, que historicamente já chegou a ser de 75 dias", informa o TJ do Rio, por meio de um comunicado. Depois que a crise da Varig agravou-se, a BR passou a cobrar à vista pelo combustível usado pela companhia aérea.

BNDES

Ainda ontem, o Banco Nacio-

nal de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), informou que um financiamento de até US\$ 166 milhões para a Varig tocar a empresa até o leilão deverá ser desembolsado na semana que vem.

Segundo o presidente do BNDES, Demian Fiacca, o banco analisa se vai financiar ofertas para o leilão de venda da Varig, que poderá ser comprada de duas formas. Na primeira opção, seu preço mínimo é de US\$ 860 milhões, com as rotas nacionais e internacionais, mas a parte de serviços seria dividida, herdaria dívida e permaneceria em recuperação judicial.

Outra alternativa é arrematar apenas a operação doméstica, pelo valor mínimo de US\$ 700 milhões. A parte internacional seria separada, ficaria com as dívidas e, a exemplo da divisão comercial, continuaria em recuperação judicial.

### COMO O BNDES VAI AJUDAR A VARIG

**Financiamento**  
O BNDES vai financiar dois terços de um empréstimo de até US\$ 250 milhões para a Varig, o equivalente a US\$ 166,6 milhões

**Quem tem direito a pegar o empréstimo**  
Os investidores interessados em participar do leilão terão de apresentar sua proposta até dia 15, às 18 horas

**Candidatos**  
Se houver mais de um investidor, o financiamento será dividido na proporção das propostas aprovadas. Neste caso, o perdedor do leilão poderá repassar o financiamento obtido com o vencedor

**Exigências**  
Os candidatos terão de ser pré-qualificados pela Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), atender aos critérios do BNDES e apresentar carta-fiança no valor do empréstimo

**Para onde vai o dinheiro**  
O dinheiro será usado para manter as atividades da Varig até a realização do leilão, que acontece em 2 meses

**Proposta**  
O financiamento do BNDES poderá ser usado para o investidor compor sua proposta pela Varig no leilão

**Leilão**  
O BNDES avalia a possibilidade de financiar as propostas dos investidores no leilão

do apoio do banco, segundo ele, é coerente com a posição do governo em relação à salvaguarda da empresa. "O que o governo federal tem dito é que não haveria dinheiro público para socorrer a empresa, no sentido de que não haveria gastos de natureza fiscal."

A Procuradoria Geral da Fazenda Nacional informou ontem que não há parecer formal que alerta para o risco de o com-

prador da Varig assumir dívida de R\$ 7 bilhões, conforme foi noticiado. Um representante de um credor, no entanto, garante que essa possibilidade existe, que é o grande medo dos investidores.

O credor diz que o artigo 60 da Lei de Recuperação Judicial determina que só não há sucessão de dívidas se houver venda de unidade isolada – imóvel ou bem. ■

ARTSTAD