

TAP Portugal: o Desafio de Ser Fênix

Autoria: Liliane de Oliveira Guimarães, Betania Tanure, Aulus Gélius Valadares de Almeida

Resumo

O caso de ensino “TAP Portugal: o desafio de ser Fênix” relata a trajetória da companhia aérea a partir de 2000, ano em que quatro brasileiros foram convidados a assumir a direção da empresa. Dificuldades financeiras e operacionais, problemas organizacionais, pendências trabalhistas e baixa motivação dos empregados caracterizavam o ambiente da empresa à época. O caso detalha as estratégias adotadas para alterar o modelo de gestão da empresa de forma a torná-la mais competitiva, bem como conseguir o envolvimento dos funcionários nos projetos de reestruturação e expansão do negócio. Os resultados auferidos com a implantação dos projetos desenvolvidos pelos gestores brasileiros foram positivos, mas desafios ainda persistem para que a empresa reverta definitivamente sua situação financeira deficitária e se consolide como uma das principais companhias aéreas internacionais. O caso se destina a ilustrar conceitos e desenvolver competências gerenciais nas áreas de estratégia e gestão de pessoas, principalmente nos temas liderança e cultura organizacional. Ainda dentro dos objetivos de aprendizagem, o caso propõe que os alunos elaborem planos detalhados para fortalecimento/consolidação do modelo de gestão implantado pelo grupo de executivos brasileiros.

1 - Introdução

Fernando Pinto, administrador delegadoⁱ da TAP Portugal, dirigia seu carro em direção a Cascais, balneário português localizado a poucos quilômetros de Lisboa. Ia ao encontro da família para as festas de final de ano. Era meados de dezembro de 2005 e, apesar disso, a temperatura estava amena para essa época do ano. Enquanto dirigia ouvia programa no rádio com especialistas que discutiam o aquecimento global e as conseqüências climáticas e ambientais do processo. Por um instante sorriu ao pensar que poderia comparar as alterações e surpresas do clima com o ambiente sempre turbulento da aviação civil. Havia assumido, junto com Luiz Mor, Manoel Torres e Michael Conollyⁱⁱ, em outubro de 2000, a responsabilidade de gerir, sanear e reposicionar, em termos competitivos, a TAP Portugal. Eram experientes no assunto, tinham dirigido a VARIG – Brasil por muitos anos, tinham conseguido reverter a trajetória de declínio – financeira e operacional - da TAP e alcançado resultados positivos nesses cinco anos de gestão. Sabia que funcionários da empresa, de órgãos do governo e que, até mesmo a mídia, os chamavam jocosamente de “armada brasileira”. Se a princípio o apelido incomodara, agora já soava como um reconhecimento e elogio pelo trabalho de equipe dos quatro.

Apesar dos resultados positivos e da diminuição dos prejuízos, não se podia dizer que a situação era calma e os problemas estavam resolvidos. Pelo contrário, Fernando sentia que apenas começavam. Havia apagado o incêndio, mas a devastação era evidente. Tinham que reconstruir a empresa, de maneira sólida e definitiva. Os projetos implementados nesses cinco anos foram bem sucedidos no sentido de obter o envolvimento e a cooperação dos empregados, mas os entraves ao crescimento sustentável ainda existiam e eram de diferentes ordens: políticos, institucionais, trabalhistas. Por onde começar? Quais os projetos desenvolvidos e implementados nesses cinco primeiros anos deveriam ser mantidos e aperfeiçoados? Quais outros deveriam ser criados?

Eram esses os pensamentos de Fernando enquanto dirigia em direção a Cascais e ao breve recesso que teria no final do ano. Prometera se desligar dos problemas da empresa, mas percebia que qualquer evento ou notícia o remetia para o contexto da TAP. A alternativa seria tentar descansar, mas sem a pretensão de se desligar completamente. Poderia aproveitar a distância da empresa para refletir e elaborar cenários e estratégias para os próximos anos. Tinha que reconhecer, no entanto, que a recepção à sua chegada e dos demais brasileiros à

direção da TAP Portugal ainda retumbava em sua memória. A imagem da cerimônia, no hangar da empresa, com a presença de 500 pessoas e a fala do presidente do sindicato: “eu sou o representante dos trabalhadores e estou aqui para dizer que vocês não são bem-vindos”, acompanhava, como um fantasma, suas noites de insônia e sempre eram lembradas quando um novo problema se apresentava.

2 – TAP: da criação em 1945 a outubro de 2000

A TAP Portugal – Transportes Aéreos Portugueses – foi fundada em 14 de março de 1945 pelo governo português e, em 19 de setembro de 1946, inaugurada a linha comercial de Lisboa para Madri (http://pt.wikipedia.org/wiki/TAP_Portugal; BOM, 2005). Neste mesmo ano, em 31 de dezembro, foi aberta a Linha Aérea Imperial, ligando Lisboa às capitais das colônias Luanda (Angola), Maputo (Lourenço Marques na época e, hoje, Moçambique), com doze escalas.

A primeira linha doméstica – Lisboa/Porto – foi lançada em 1947 e, no mesmo período, ampliou opções de vôos para Londres (Reino Unido), Paris (França) e Sevilha (Espanha). A linha para o Rio de Janeiro foi inaugurada em 1966, assim como também para Nova Iorque. Já a partir de 1967 a TAP passou a ser a primeira companhia aérea europeia a operar unicamente com aviões a jato. Em 1969 foi criada a Transportes Aéreos Continentais (TAC), subsidiária especializada no serviço de táxi aéreo e que, em 1985, foi substituída pela LAR – Linhas Aéreas Regionais. No mesmo ano foi criada a Air Atlantis, empresa subsidiária para atuar em operações charter (http://pt.wikipedia.org/wiki/TAP_Portugal).

Ainda em 1953 a TAP foi privatizada, mas em 1975 foi novamente nacionalizada, tornando-se uma Empresa Pública. A denominação TAP Air Portugal foi adotada em 1979, mas em 2005, na comemoração dos 60 anos da companhia, a empresa passou a denominar-se TAP Portugal. Em 1991 a TAP foi transformada em Sociedade Anônima de capitais majoritariamente públicos. Também em 2005 tornou-se membro da rede Star Allianceⁱⁱⁱ. Os principais benefícios decorrentes da participação na Star Alliance se relacionam à redução de custos de aquisição de bens e serviços comuns das companhias aéreas como alimentação, manutenção, abastecimento, dentre outros, na medida em que são realizados de maneira conjunta e em maior quantidade; obtenção de maior peso institucional junto aos órgãos regulatórios; aumento de lucros pela cooperação com as demais companhias e otimização dos processos, para citar os principais.

O seu hub^{iv} em Lisboa é um acesso importante para a Europa na encruzilhada entre África, América do Norte, e América do Sul. A atual rede da Companhia inclui 58 destinos em 34 países em todo o mundo (BOM, 2005).

Vale ainda relatar que, até o ano de 2000, os principais cargos executivos da empresa sempre foram ocupados por indicação política, sem nenhuma preocupação com o conhecimento técnico dos indicados, o que significava mudanças periódicas na gestão conforme o partido ou a barganha política em vigor.

3 – Outubro de 2000: a armada brasileira assume a gestão da empresa

A situação – financeira, organizacional e gerencial – da TAP quando os brasileiros Fernando Pinto, Luis Mor, Manoel Torres e Michael Conolly assumiram sua administração em outubro de 2000 não era das mais promissoras. Dificuldades financeiras, problemas organizacionais, pendências trabalhistas e sindicais e baixa motivação dos empregados^v caracterizavam o ambiente da empresa à época (BOM, 2005). Especificamente em relação aos problemas financeiros da empresa, “o estado português, por força das directivas comunitárias, para o setor da aviação comercial, estava impedido de voltar a financiar a TAP”^{vi} (BOM, 2005, p10). Nas palavras de BEHN et al (2004, p. 2):

“a nova administração encontrou a empresa muito desorganizada, com grandes problemas e conflitos internos, greves freqüentes e altas taxas de absenteísmo. (...)”

a organização se caracterizava por uma estrutura hierárquica rígida, com problemas de comunicação interna e práticas excessivas de punição aos erros”.

Aliados aos problemas internos, o ambiente da aviação civil no início da primeira década do século XXI também não se mostrava auspicioso. O atentado terrorista às torres gêmeas e ao Pentágono em 11 de setembro de 2001 ocasionou uma redução na demanda por viagens aéreas não só no segmento turístico, mas também nos negócios. Segundo Bom (2005, p. 14) e valendo-se de estatísticas da IATA, “só nos Estados Unidos, foram despedidas 80.000 pessoas, entre outubro de 2001 e agosto de 2002”. Além disso, o aumento da concorrência entre as companhias aéreas e a redução nos preços das tarifas vinha obrigando as empresas do segmento a rever suas estratégias e modelos de gestão de forma a se manterem competitivas e lucrativas.

Como decorrência desse contexto os novos executivos da TAP Portugal apresentaram à Comissão Europeia um plano de reestruturação para a empresa formulado a partir de estudo de viabilidade econômico-financeira, aprovado pelo governo português, com previsão de financiamento bancário, mas não de subsídios públicos. Além disso, elaboraram e implementaram uma série de projetos com o objetivo de “desencadear uma revolução na empresa e transformá-la em um bom lugar para trabalhar, viajar e investir” (palavras de Fernando Pinto, administrador delegado, citadas por BEHN et al (2004). Bom para **trabalhar**, **viajar** e **investir** representaram os pilares de sustentação dos projetos de mudança introduzidos pelos novos gestores. A figura 1 sintetiza o modelo implementado na TAP Portugal a partir de 2000.

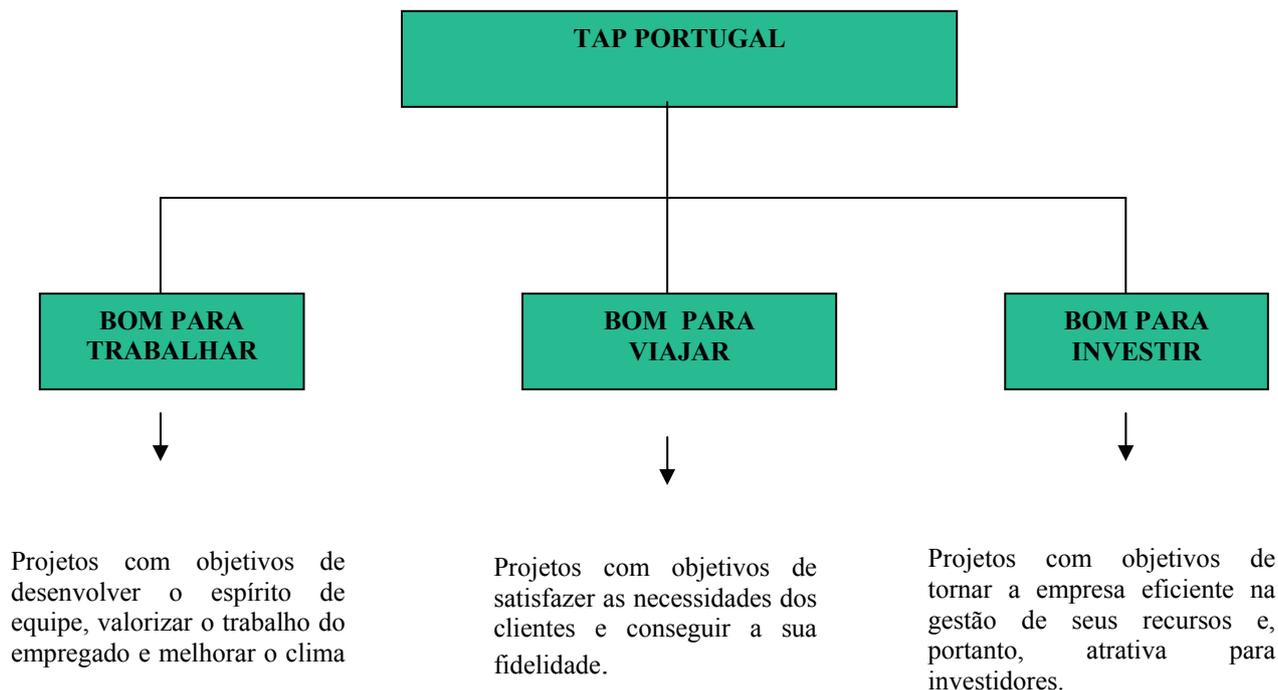


Figura 1 – Pilares dos projetos do modelo de gestão implementado na TAP a partir de 2000. Elaborada pelos autores.

No que diz respeito a “bom para trabalhar”, o objetivo foi reformular a gestão dos recursos humanos de forma a aumentar a motivação para o trabalho e o comprometimento com os objetivos da empresa. Introduziram o conceito de “cliente interno” e as novas práticas de gestão de pessoas se basearam, em linhas gerais, no estímulo ao trabalho em equipe, à iniciativa e criatividade, delegação de atividades por parte das lideranças (foi abolido o conceito de “chefia”), incentivo à adoção de flexibilidade e autonomia para solucionar

problemas e atender necessidades dos clientes, promoção de comunicação horizontal entre todos os níveis da empresa e, por fim, a utilização de reforço positivo no que diz respeito às ações e resultados bem sucedidos por parte dos empregados.

No quesito “Bom para Viajar”, os novos gestores implementaram, em 2002, o programa - Fly Higher^{vii} – que objetivou não só desenvolver um tratamento especial aos problemas dos clientes, mas buscar a manutenção da sua fidelidade a partir de programas de relacionamento (programa de milhagem, por exemplo). Denominado o “ano do cliente”, todas as ações implementadas em 2002 visaram aumentar a qualidade dos serviços – traduzidos em pontualidade, segurança e conforto à bordo - prestados pela companhia. Logicamente a implementação deste conceito e dos programas que o consolidassem exigiram o envolvimento e participação total dos funcionários, principalmente daqueles que lidavam diretamente com os clientes.

Com o objetivo de concretizar o conceito e a nova proposta de atuação para lidar com os clientes, foram desenvolvidos cinco projetos – simpatia, fale conosco, mostrar quem somos, apresentação pessoal e desenvolvimento de quadros (vide apêndice 1 para o detalhamento dos projetos). A comunicação desses projetos, seus objetivos e dinâmica de funcionamento iniciou-se em 15 de maio de 2002 e foi realizada, de maneira conjunta, pelos representantes da área de marketing, manutenção e engenharia, manuseio de bagagem (handling), assistência aos passageiros e pelo responsável pelo departamento de treinamento da empresa.

O terceiro pilar do planejamento de mudança foi capacitá-la a se tornar “uma boa empresa para se investir”. O básico de uma empresa saudável financeiramente é que seja capaz de gerar receita suficiente para arcar com suas despesas e remunerar o capital investido. Os novos executivos centralizaram a gestão financeira de forma a programar e controlar melhor as despesas. A compreensão mais ampla dos gastos da empresa e de suas necessidades operacionais permitiu a implementação de projetos não só para reduzir custos, mas aumentar a produtividade, sem perder de vista a qualidade no atendimento ao cliente (BEHN et al, 2004). Uma das ações implementadas foi exigir que, duas semanas após o fim de cada mês, cada gerente apresentasse o desempenho da sua divisão. Isso, na visão de Michael Conolly (citado em Behn et al, 2004), representou um melhor acompanhamento dos resultados, e também uma mudança cultural na atuação gerencial, pois significou deixar clara a responsabilidade dos gestores pelos resultados e a expectativa de que gerenciassem com rigor os gastos.

Ainda com relação ao saneamento financeiro da empresa e ao esforço por aumento de receita, foram implementados projetos para reduzir o tempo de reparo das aeronaves de forma a ampliar o tempo de voo do avião, serviços de manutenção passaram a ser prestados a outras companhias aéreas e o espaço disponível nas aeronaves passou a ser utilizado para transporte de carga e correio.

Para se ter uma dimensão dos resultados alcançados com as estratégias e projetos que operacionalizaram a nova filosofia de empresa - “boa para viajar, trabalhar e investir” -, ao final de 2000, o déficit da empresa foi de 122 milhões de euros, em 2001 déficit de 43,6 milhões de euros e, em 2002 déficit de 6 milhões. Em 2003 e 2004 houve superávit, aproximadamente 12,6 milhões e 8,6 milhões respectivamente, e em 2005 voltou a apresentar déficit de cerca de 10 milhões de euros.

Atualmente a TAP possui 48 aeronaves com atuação em 58 destinos, 6.664 empregados^{viii} e transporta 6,5 milhões de passageiros por anos. Sua receita de vendas é de US\$ 1,65 milhões^{ix}.

4 - No meio do caminho tinha uma pedra ou como tirar o urubu do céu de brigadeiro

Na sempre movimentada estrada para Cascais, o trânsito estava agora parado. Uma colisão – sem vítimas - entre dois carros dificultava a passagem dos automóveis. No rádio

ainda a discussão sobre o aquecimento global. Um representante do Greenpeace acusava o governo norte-americano de acirrar o processo ao não assinar o Tratado de Kioto.

Fernando relembra a reunião da manhã quando a consultora do Brasil discutira com o grupo diretivo alguns pontos dos programas implementados no período 2000-2005 e apontava outros que, na sua visão, mereciam reflexão e maior discussão. Na avaliação da consultora, sem dúvida eles tinham vencido com louvor o primeiro ciclo de mudanças, mas novos projetos e ações precisavam ser pensados para sustentar um segundo ciclo ou consolidar um modelo de gestão para a empresa.

Aproveitando que o trânsito estava parado, Fernando tirou uma caderneta da sua pasta e começou a rascunhar um quadro onde, de um lado, listava o que caracterizava a estrutura, o funcionamento e o comportamento dos funcionários quando assumiram a gestão da empresa em 2000. Na divisão do meio, elencava sucintamente o que eles fizeram para reverter àquelas características e os resultados alcançados. O desafio agora era preencher a terceira coluna.

TAP até outubro de 2000	TAP a partir de outubro de 2000 – 1º ciclo	TAP a partir de 2005 – 2º ciclo
<ul style="list-style-type: none"> • Organização departamentalizada com silos de poder • Funcionários-burocratas, desmotivados e sem comprometimento com a organização • Ausência de um plano de cargos e salários coerente (desalinhamento salarial entre o pessoal de solo e o pessoal de voo) • Cultura organizacional baseada na manutenção, a qualquer custo, dos empregados (aliada a uma legislação trabalhista que dificulta processos de demissão e sindicatos fortes e atuantes) • Comunicação deficiente • Existência de muitos níveis hierárquicos, decisões centralizadas. • Alta rotatividade de Presidentes do Conselho de Administração → cargos políticos, pessoas sem conhecimento do setor, mas com ingerência no cotidiano operacional da empresa. <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apesar de todos os problemas a empresa representa uma marca forte na sociedade portuguesa e um fator de orgulho nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Rejeição “inicial” seguida de conquista <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> • COMUNICAÇÃO: veículo essencial para construção do novo modelo de gestão e conquista de confiança dos funcionários e credibilidade quanto os objetivos da nova direção • Projetos para obter comprometimento, sacrifícios e motivação das equipes com melhor utilização dos funcionários considerando a legislação restritiva a demissões. • Agilização das tomadas de decisão internas • Projetos para obter fidelização e satisfação dos clientes (fim dos atrasos no horário dos voos, programas de fidelidade no uso da companhia, etc) • Projetos de redução de custos e otimização do uso do espaço das aeronaves • Projetos para utilização de novos nichos e ampliação das rotas e extinção de percursos deficitários (parcerias com outras companhias aéreas para ampliação de destinos – “code share”) <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mudança significativa nos resultados 	

Quadro 1 – Situação da TAP em 2000, projetos implementados e desafios para um novo ciclo. Elaborado pelos autores.

Na reunião da manhã o grupo diretivo da TAP tinha concordado que, o segundo ciclo, deveria também ter como pilares de sustentação o aperfeiçoamento permanente das competências individuais e organizacionais, de forma a preservar a qualidade na prestação dos serviços e a eficiência empresarial, bem como a formação de uma cultura forte que permitisse a consolidação de um modelo de gestão inovador e flexível o bastante para capacitá-los a lidar em segmento tão sensível à conjuntura econômica internacional. Na verdade, a TAP não é um negócio, mas três com mercados e culturas diferentes: o handling, a manutenção e o transporte aéreo^x. Lembrava-se ainda de um estudo de Universidade Canadense que constatava que no mercado da aviação comercial, preços não eram o principal diferencial, mas passageiros claramente identificavam as companhias com funcionários cordiais e motivados. As perguntas se multiplicavam na sua cabeça. Por onde começar? Quais os projetos desenvolvidos e implementados nesses cinco primeiros anos deveriam ser mantidos e aperfeiçoados? Quais outros deveriam ser criados para melhorar a eficiência operacional da empresa?

APÊNDICE 1 – Detalhamento dos projetos que compuseram o programa Fly Higher – Voar mais alto^{xi}



1 – Projeto Simpatia → a primeira fase deste projeto foi implementada entre julho e dezembro de 2002, quando 2000 clientes usuais da TAP foram selecionados de maneira aleatória para portar três cartões para que presenteariam aos funcionários que tivessem sobressaído, na avaliação desses clientes, em termos de atendimento, cortesia, simpatia, etc. (BEHN et al, 2004). Ao mesmo tempo, os empregados com contato direto com os clientes foram sensibilizados para o projeto e estimulados a atender com simpatia e disponibilidade os usuários da empresa. Os empregados que fossem presenteados pelos clientes com um desses cartões eram, mensalmente, convidados a participar de uma cerimônia de reconhecimento e recebiam “diplomas” dos dirigentes. Nessa cerimônia, os agraciados eram estimulados a relatar a situação que levou o cliente a presentear-lo com o cartão.

Segundo Behn et al (2004), nesta primeira fase, 50% dos passageiros selecionados para o projeto aderiram à proposta, superando a expectativa dos executivos que era de 10% de participação. Quando o cliente tivesse distribuído os três cartões, ele recebia outros três, desde que não tivesse dado sempre para a mesma pessoa.

Na segunda fase do projeto, que teve início em abril de 2003, um novo componente foi incluído “para estimular o espírito de equipe” (BEHN et al, 2004, p. 9). Quando o empregado fosse agraciado com um cartão, ele recebia um outro para também premiar o colega que contribuiu para que sua atuação houvesse sido reconhecida e valorizada pelo cliente.

2 – Projeto Fale Conosco → o projeto *Fale Conosco*, teve início em junho de 2002 e teve por objetivo criar um canal de comunicação direto dos clientes com a empresa. Essa comunicação foi viabilizada pela disponibilização de e-mails, telefones e fax e pelo contato direto com funcionários da empresa no aeroporto de Lisboa. Procedimentos para localizar com maior agilidade bagagem desviada e concessão de maior autonomia para que os funcionários da TAP resolvessem os problemas e reclamações dos passageiros foram implementados. Na ocorrência de problemas e reclamações, esses deveriam ser investigados e rapidamente solucionados. A orientação para a investigação não foi percebida, no entanto, pelos colaboradores, como um processo de fiscalização e vigilância sobre o seu trabalho, mas

sim como um procedimento natural para que soluções fossem apresentadas. O grupo escalado para participar mais ativamente deste projeto foi composto de 10 funcionários e, segundo Behn et al (2004), a maioria comissárias de bordo que estavam grávidas no período e impossibilitadas de atuar na sua função original.

O projeto Fale Conosco reduziu substancialmente o tempo de resposta e solução para os clientes e o número de reclamações, sugestões e até elogios à atuação da empresa também cresceram à medida que a credibilidade do projeto aumentou.

3 – Projeto Mostrar quem Somos → O projeto *Mostrar quem Somos* consistiu em um programa de treinamento direcionado a gerentes e colaboradores com contato direto com o usuário da TAP e cujo objetivo foi capacitá-los a realizar um melhor atendimento. O programa de treinamento foi conduzido por uma empresa de consultoria em RH especialmente contratada para isso e o conteúdo do curso de um dia, para gerentes, e cinco dias, para funcionários operacionais, como consta de Behn et al (2004) envolveu: sensibilizar para perseguir continuamente melhor qualidade no atendimento, identificar as necessidades e expectativas do cliente em relação ao atendimento da empresa, determinar os procedimentos essenciais para satisfazer e superar as necessidades dos usuários, desenvolver a capacidade de visualizar as situações críticas como oportunidades para captar e manter clientes e garantir a coerência e a consistência nos serviços de atendimento em todos os estágios da relação com o cliente.

O programa de um dia foi realizado 66 vezes entre maio e outubro de 2002 e treinados 655 gerentes. O programa de cinco dias foi realizado para 17 colaboradores que depois atuaram como multiplicadores e treinaram 2700 funcionários entre outubro de 2002 e dezembro de 2003. Anualmente, um programa de treinamento de resgate dos princípios do atendimento dentro de padrões de qualidade é ofertado para o pessoal de atendimento nos vôos.

4 – Projeto Apresentação Pessoal → O projeto *Apresentação Pessoal* foi formulado para apoiar o conceito “boa empresa para trabalhar” e pretendeu modificar a imagem da empresa, considerada de aparência desatualizada. O público alvo do projeto foi os comissários de bordo e os assistentes de vôo, que foram orientados em relação ao uso do uniforme e demais aspectos da apresentação pessoal. Para isso foi elaborado um manual que compilava as regras estabelecidas pelos órgãos regulamentadores (IATA, INAC, FAA, etc) e as normas internas da companhia. (BEHN et al, 2004, p.11).

Ainda dentro do escopo deste projeto, uma pesquisa sobre os hábitos de vida e alimentação dos empregados da empresa foi realizada com o objetivo de gerar um manual para uma vida saudável. Adicionalmente, um cartão pessoal foi disponibilizado aos funcionários para que pudessem utilizar academias, ginásios esportivos e salões de beleza em muitas cidades para facilitar a manutenção de uma apresentação pessoal condizente com a imagem da organização. Uma brochura com a descrição de hábitos de vida saudável e com o slogan estampado na capa ‘voar mais leve é voar mais alto’ foi distribuída aos empregados da TAP (BEHN et al, 2004, p. 11).

5 – Projeto Desenvolvimento de Quadros→ este foi um projeto de caráter transversal elaborado com o objetivo de consolidar em assessores seniores e gerentes da TAP uma visão global e sistêmica da empresa, com vistas a aumentar a confiança e o otimismo do grupo e, ao mesmo tempo, fortalecer o envolvimento deles nas atividades da empresa.

Com a ajuda de um consultor externo, foram organizados seminários de dois dias, com objetivos formativos, e não apenas informativos, onde se apresentava e discutia os seguintes painéis, dentre outros: uma batalha pela credibilidade – o desafio comercial da TAP, uma nova percepção do ambiente de negócios – o desafio operacional da TAP, uma nova percepção de recursos humanos, uma nova percepção de estratégia – liderando para a mudança.

Isso significou sete edições entre maio e junho de 2002, com a participação de 100 pessoas em cada um, pessoalmente convidadas pelo executivo principal e escolhidas de forma a se obter uma participação equilibrada de cada área da empresa nos encontros. Uma das edições do seminário foi organizada para os representantes dos sindicatos e outra para comissões de trabalhadores da empresa (BEHN et al, 2004; BOM, 2005). Estes seminários foram filmados e editados em vídeo com os principais resultados de cada encontro.

Ao final do projeto *Desenvolvimento de Pessoal*, o projeto de *Desenvolvimento de Recursos Humanos*, sugerido pelos participantes, foi iniciado. Consistiu em 12 workshops e foi aberto a todos os empregados da empresa. Cada workshop apresentou e discutiu dois temas dos seminários anteriores e era antecedido pelas apresentações dos vídeos dos encontros.

Paralelamente, os executivos da TAP passaram a convidar jornalistas para almoços/seminários onde explicavam a situação da empresa, sua evolução em termos de desempenho e o significado dos números distribuídos pelos administradores. Estes seminários e encontros permitiram aumentar a confiança dos participantes da empresa e “contribuíram decisivamente para motivar atitudes proativas no staff, que passaram a propor melhoramentos para o trabalho ao invés de esperar a direção definir o que fazer” (BEHN et al, 2004, p. 12).

6 – Outras iniciativas de gestão

Gestão Comercial → introdução de venda de passagens aéreas por meio virtual, redução nas comissões pagas a agências de viagens pela venda das passagens aéreas (11%) ao mesmo tempo em que investiram no estreitamento das relações com as agências no sentido de que passassem a considerar a marca TAP como um diferencial a ser oferecida ao cliente. Para isso, nos sistemas de busca Galileo, Amadeus e Sabre, utilizados pelas agências de viagem, as opções de voo pela TAP deveriam vir em primeiro lugar na lista (BEHN et al, 2004).

Gestão/maximização da receita → Para maximizar o resultado operacional, a empresa investiu em um melhor planejamento das rotas, selecionadas a partir de análise de demanda dos clientes. Adicionalmente foi definido que o preço dos tickets de viagem seriam estabelecidos e ajustados conforme a demanda. Nas palavras de Manoel Torres “a gestão da receita consiste essencialmente de não vender hoje um ticket por um preço mais baixo se ele pode ser vendido amanhã por um preço mais alto e, também, consiste em não deixar de vender um ticket por um preço mais baixo se não há expectativa de que ele seja vendido no futuro” (BEHN et al, 2004, p. 15).

Estabelecimento do HUB em Lisboa → A definição do HUB da TAP em Lisboa foi definida levando-se em consideração três aspectos: a estimativa da taxa de crescimento do tráfego local e do tráfego de conexão, a relação entre a frequência dos vôos oferecidos com o potencial do mercado e a estimativa do impacto das alternativas (análise das receitas, custos, impactos). Os vôos projetados foram definidos em termos de destinos, frequência de vôos, rotas ideais, horários mais adequados para os vôos. Nessa nova estrutura, foi criado o QTC (quick transfer center) para agilizar a transferência de passageiros entre os diferentes vôos, acordos comerciais e parcerias com outras companhias aéreas foram estabelecidos de forma a aumentar a rede da TAP e oferecer serviço com maior valor agregado aos clientes.

APÊNDICE II – Análise da Evolução Econômico-financeiro da TAP^{xii}– 2000-2005

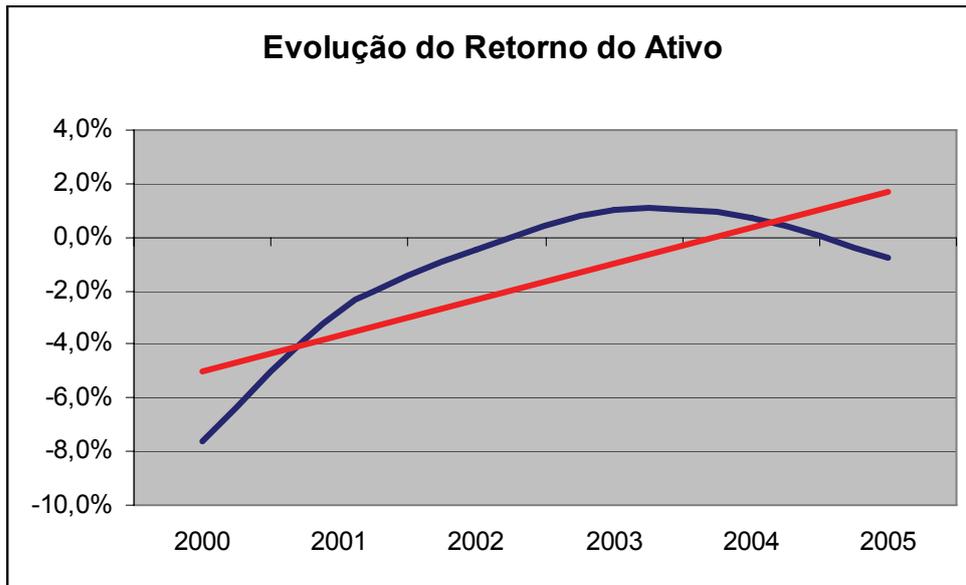
	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Medidas de Solvência						
Curto Prazo						
Índice de Liquidez Corrente	1,152	0,579	0,585	0,560	0,495	0,453
Índice de Liquidez Seca	1,053	0,516	0,528	0,513	0,451	0,408
Longo Prazo						
Índice Endividamento Geral	0,984	0,989	0,985	0,990	0,997	0,951
Multiplicador Capital Próprio	63,5	92,8	68,9	97,3	308,7	20,5
Índice de Cobertura de Juros	(0,239)	0,615	0,838	(0,595)	(6,032)	(6,127)
Índice de Cobertura de Caixa	2,613	6,406	7,458	9,897	8,434	(1,391)
Medidas de Administração de Ativos ou Giro						
Giro de Estoque	24,024	27,369	28,387	33,145	27,872	28,563
Dias de Venda em Estoque	15	13	13	11	13	13
Giro de Contas a Receber	6,876	7,089	7,118	6,937	5,543	5,794
Prazo Médio de Recebimento	53	51	51	53	66	63
Giro do Ativo Total	1,060	1,150	0,998	0,882	0,750	0,687
Índice de Intensidade de Capital	0,943	0,869	1,002	1,133	1,334	1,456
Medidas de Rentabilidade						
Margem de Lucro	(0,698%)	0,636%	1,007%	(0,497%)	(3,729%)	(11,140%)
Retorno do Ativo	(0,740%)	0,732%	1,004%	(0,439%)	(2,796%)	(7,652%)
Retorno do Capital Próprio	(46,990%)	67,957%	69,240%	(42,699%)	(863,058%)	(157,087%)

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos Relatórios de Contas da TAP Portugal de 2000 a 2005 divulgados no portal da empresa (<http://www.flytap.com/Portugal/pt/Empresa/GrupoTAP/RelatorioEContas/>), acesso em 11/02 de 2007.

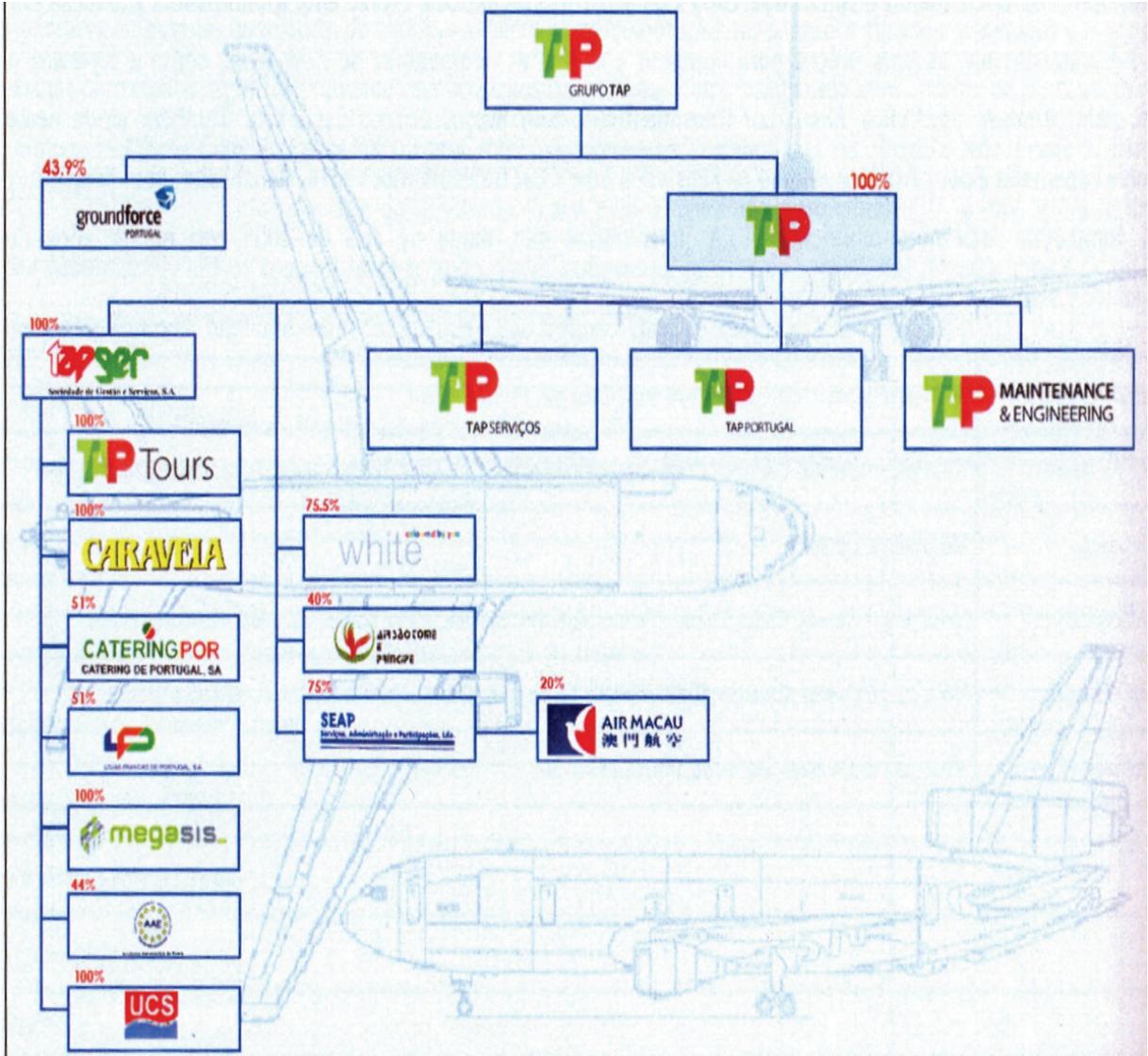
Analisando a evolução econômico-financeiro da TAP Portugal no período 2000 a 2005, fica evidente a melhora significativa das medidas de solvência, principalmente o índice de liquidez corrente. Isso significa que em 2000 a empresa possuía 0,453 de euro em créditos para saldar cada um euro de débito, ou seja, se lhe fosse exigida não teria como honrar seus compromissos de curto prazo. Já em 2005, constata-se uma alteração significativa neste índice – 1,152 - , ou seja, 1,152 euros para cada euro de débito.

Também em relação às medidas de administração de ativos ou giro, percebe-se uma melhoria substancial no giro do ativo total, que mede, em linhas gerais, o volume de negócios comparado aos ativos totais da empresa. Quanto maior este índice, melhor a eficiência da empresa, pois significa que ela realiza mais negócios sem a necessidade de aporte de capital (próprio ou de terceiros).

Em relação às medidas de rentabilidade, podemos perceber uma grande melhoria do ano de 2000 a 2004. No entanto, em 2005, os números regrediram ao patamar de 2002. Apesar disso, a linha de tendência é positiva, conforme podemos visualizar no gráfico abaixo, onde a linha vermelha representa a linha de tendência.



Apêndice III – Organograma do Grupo TAP e o percentual de propriedade em cada negócio do grupo



Fonte: BOM, 2005, p. 206

Síntese das Notas de Ensino

1- Áreas de Conhecimento:

O caso se destina a ilustrar conceitos e desenvolver competências gerenciais nas áreas:

- Estratégia
- Gestão de Recursos Humanos, prioritariamente os temas liderança e cultura.

2 - Pontos-Chave do Caso

Os pontos-chave do caso TAP estão relacionados às dificuldades, indecisões ou desafios relacionados à basicamente dois processos: o de consolidação de um modelo de gestão em empresa de setor altamente competitivo e, também à gestão da cultura organizacional (Pettigrew, 1990), de modo a construir um ambiente que suporte e apóie as decisões estratégicas necessárias ao fortalecimento da empresa em seu segmento.

Nesse sentido, o caso deverá ser útil para se discutir estratégia, gestão de pessoas, mudanças na cultura organizacional e o papel da liderança nesses processos, tendo em vista a pressão dos concorrentes, clientes, fornecedores, colaboradores e outros atores institucionais. Adicionalmente, poderá ser interessante discutir a relação entre as demais dimensões organizacionais – estrutura, processos e pessoas -, as fases no processo de mudança e a atuação da (s) liderança (s) mais adequada a cada etapa de forma a minimizar as dificuldades inerentes a qualquer alteração no *modus operandi* das organizações (vide Ghoshal e Tanure, 2004, p. 54).

3 – Objetivos de Aprendizagem

- Identificar os elementos que compuseram o modelo de gestão da TAP no período 2000 a 2005, assinalando os fatores que possam contribuir para a construção ou consolidação de uma nova cultura/mentalidade organizacional;
- Identificar os elementos que possam ser caracterizados como ameaças à continuidade no crescimento da empresa ou perda de parcela de seu mercado;
- Identificar e analisar os elementos que possam ser potencializados pela empresa, com o objetivo de fortalecer e expandir o negócio;
- Discutir estratégias para fazer face aos objetivos de expansão da empresa;
- Permitir o desenho de um modelo de gestão para o 2º ciclo de gestão da armada brasileira (2005 -)
- Elaborar um plano que detalhe os projetos para fortalecimento/consolidação da cultura organizacional implantada pelos gestores brasileiros.
- Identificar e analisar as etapas no processo de mudança da empresa relacionando com o comportamento mais adequado da (s) liderança (s) de forma a minimizar as dificuldades inerentes

4 - Público-Alvo

A discussão sobre estratégia empresarial e gestão de pessoas é de interesse de qualquer pessoa profissionalmente ligada à gestão. No entanto, a complexidade do setor no qual a empresa está inserida, bem como a diversidade de aspectos relacionados às mudanças implementadas na gestão da empresa e das ainda necessárias à consolidação de uma cultura organizacional que dê sustentação às estratégias competitivas, acredita-se que a discussão do caso seja mais adequada a alunos de pós-graduação, na medida em que os elementos analisados extrapolam as questões operacionais e se relacionam essencialmente com decisões estratégicas e com efeitos definitivos para a sobrevivência da organização.

5 - Estratégia de Ensino

Propõe-se que o caso seja lido e discutido pelos alunos inicialmente e, a partir dos problemas levantados, o professor estabelecerá relações entre a estratégia empresarial, os elementos da cultura organizacional e o papel da liderança para facilitar ou dificultar/impedir a implementação de mudanças estratégicas. A partir do modelo de Tanure (2008) e de Ghoshal e Tanure (2004, caps. 3 e 14), apresentados a seguir, o professor poderá discutir a relação das demais dimensões organizacionais – estrutura, processos, pessoas – com a cultura e a liderança no estabelecimento de estratégias que busquem construir uma visão de futuro para a empresa e manter sua competitividade.



Fonte: Modelo elaborado por Tanure e Soares (2008)

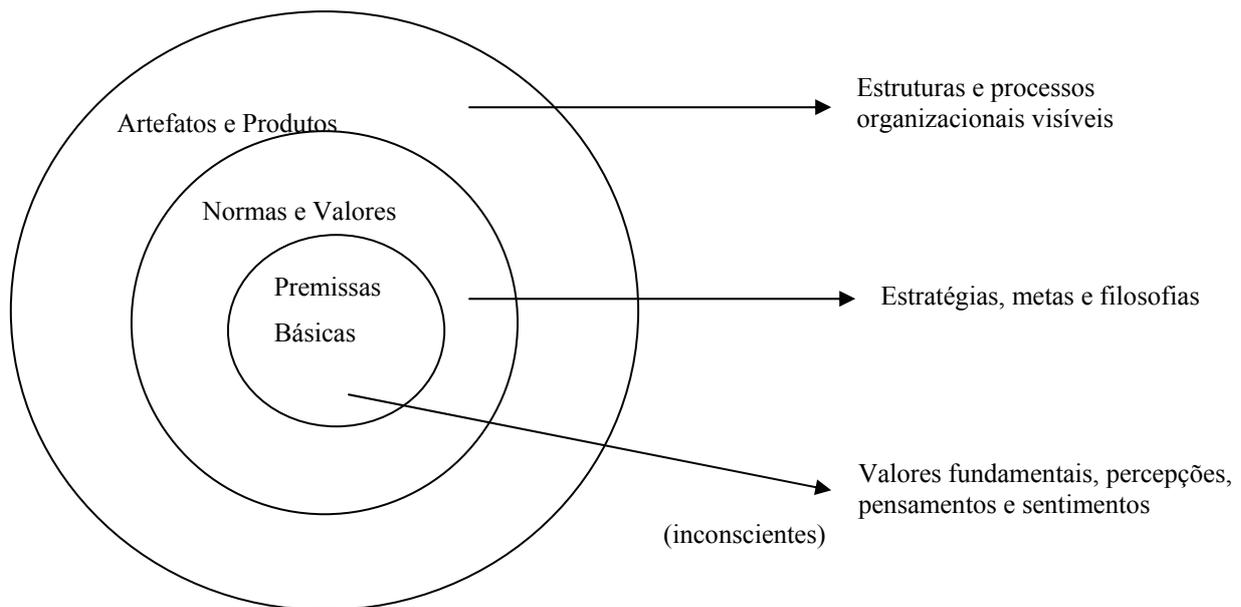
Quadro 2 – Papel da liderança nas diferentes fases do processo de transformação

Fases	Sintomas	Papéis da liderança
Negação	<ul style="list-style-type: none"> Justificativas/racionalização Foco no passado Ignorar problemas 	<ul style="list-style-type: none"> Confrontar pessoas com informações Informar as conseqüências de não mudar Oferecer exemplos
Resistência	<ul style="list-style-type: none"> Raiva, colocar culpa nos outros Ignorar instrumentos oferecidos para a resolução de problemas As pessoas não se importam com o que está acontecendo 	<ul style="list-style-type: none"> Ouvir o que é dito e o que não é Ouvir lamentações Demonstrar comprometimento pessoal Minimizar perdas que forem inevitáveis
Exploração	<ul style="list-style-type: none"> Excesso de preparação e de análise Energia incoerente Confusão, caos 	<ul style="list-style-type: none"> Orientar prioridades Educar para melhorar a qualidade da análise Estabelecer metas de curto prazo
Compromisso	<ul style="list-style-type: none"> Cooperação e coordenação Frustração quanto ao ritmo imposto Procura de novos desafios 	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer metas de longo prazo Celebrar o sucesso Focar a construção da equipe Afastar-se e deixar surgir novos líderes

Fonte: Ghoshal e Tanure, 2004, p. 54.

Ainda com relação aos temas Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional, o professor poderá tomar como referência o modelo de Schein (1986, citado por Tanure e Duarte, 2006, p. 199) para discutir os aspectos da cultura organizacional da TAP que devam ser trabalhados no sentido de desenvolver a cooperação e o comprometimento dos empregados para com os objetivos estratégicos da empresa.

As Camadas da Cultura



Fonte: SCHEIN, E.H. *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. London: Jossey – Bass, 1986

- Quais são os elementos visíveis – artefatos e produtos na terminologia de Schein (1986, citado por Tanure e Duarte, 2006, p. 199) – que compõem a cultura e o *modus operandi* da TAP Portugal? Quais desses elementos efetivamente contribuem para alavancar a competitividade da empresa?
- Quais as normas e valores norteiam o comportamento organizacional na TAP Portugal? Quais dessas normas e valores devem ser questionados considerando o objetivo de transformar a empresa em uma organização rentável e auto-sustentável?
- Quais as premissas básicas compõem a cultura da TAP Portugal? Quais dessas premissas devem ser objeto de reflexão e crítica para que um novo modelo de gestão possa ser implementado na organização?

5.1 - Além das questões já estabelecidas no próprio caso e nas acima elencadas, sugere-se abaixo algumas adicionais inspiradas no modelo das 5 forças competitivas de Porter (1999):

- Tomando como referência o setor e seus grandes “players”, qual é a posicionamento da TAP em relação a outras companhias de bandeira como Luftansa, American Airlines, etc, Analise a situação estratégica da empresa em comparação com a de outra

grande companhia aérea (mercado, estratégias, ativos, estratégias (diferenciação, custos) etc)? Em que se diferencia ou iguala?

- Quais os principais diferenciais da TAP em relação a seus concorrentes?
- Quais as principais ameaças à sobrevivência da TAP?
- Qual o impacto da concorrência das companhias de *low cost*^{xiii} ?
- Quais as inovações (organizacionais, operacionais, atendimento ao cliente, etc) tem surgido no segmento que possam ser adotadas pela empresa?

Referências Bibliográficas para apoio ao professor

- BEHN, Robert; TAVARES, Luís Valadares; PEREIRA, Manuel João; CRESPO, Maria João; PITO, Tiago Cardão. Changing cultural paradigms and mind-set of employees. *Case Study*. Harvard University e Instituto Nacional de Administração. 2004.
- BOM, José Manuel Tavares dos Santos. *TAP Portugal*. 2005. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, Portugal.
- CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martn; PITSIS, Tyrone. *Managing and organizations – an introduction to theory and practice*. London: Sage publications, 2006.
- DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allen A. *Corporate cultures – the rites and rituals of corporate life*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, inc., 1982.
- GHOSHAL, Sumantra; TANURE, Betania. *Estratégia e gestão empresarial – construindo empresas brasileiras de sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GONENC, Rauf; NICOLETTI, Giuseppe. Regulation, market structure and performance in air passenger transportation. *Economics Department Working Papers*. Nº 254. Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/30/47/2732008.pdf>
- PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (orgs.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1990.
- PORTER, M.E. *Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- TANURE, Betânia; DUARTE, Roberto Gonzalez. O impacto da diversidade cultural na gestão internacional. In: Tanure, Betânia; Duarte, Roberto Gonzalez (orgs). *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 8
- TANURE, Betânia; SOARES, Priscila. Documento elaborado em trabalho de consultoria à Sadia. 2008.

Sites Consultados

- http://pt.wikipedia.org/wiki/TAP_Portugal
- <http://www.flytap.com/Portugal/pt/Empresa/GrupoTap/RelatorioEContas>

Notas

ⁱ Posição hierárquica na estrutura das empresas portuguesas equivalente à presidência da empresa.

ⁱⁱ Os cargos assumidos pelos executivos brasileiros foram: Fernando Pinto – Administrador Delegado (CEO), Luiz Mor – Vice-presidente Executivo Comercial, Manoel Torres - Vice-presidente Operacional (planejamento e logística da frota) e Michael Connolly – Vice-presidente Administrativo-financeiro.

ⁱⁱⁱ Star Alliance é uma rede de companhias aéreas criada em 14 de março de 1997 com o objetivo de estabelecer pontos de cooperação entre companhias aéreas no que tange a integração entre vôos, programas de premiação/milhagem, descontos para passagens, padronização nos serviços oferecidos aos clientes, dentre outros. A rede foi criada pela Air Canadá, Lufthansa, Scandinavian Airlines System, Thai Airways International e United Airlines. No mesmo ano a Varig aderiu à rede. Hoje a rede é composta por 18 membros: Air Canadá, Air New Zealand, All Nippon Airways, Asiana Airlines, Austrian, British Midland, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, Spanair, Thai Airways International, United Airlines, US Airways, VARIG, South African Airways, Croatia Airlines, Adria Airways, Bluel e TAP.

^{iv} Hub é o centro de distribuição, o ponto central de parada da companhia aérea e, a partir do qual, as rotas são traçadas. Como forma de aumentar a competitividade, “as três maiores alianças mundiais SkyTeam, OneWorld e Star Alliance, que representam 55% do total mundial de passageiros transportados, tenderão a concentrar o tráfego intercontinental de longo curso, num único mega-hub, em cada sub-continente. São Paulo é um bom exemplo na América Latina” (BOM, 2005, p. 119).

^v Segundo Bom (2005), as relações trabalhistas na indústria da aviação civil são complexas devido à natureza intensiva das atividades operacionais, aos elevados custos salariais e devido à elevada sindicalização dos funcionários. “As companhias aéreas, freqüente vezes, preferem ceder e chegar a um acordo laboral que explicitamente aumenta os seus custos laborais do que sofrerem greves, paralisações ou descontinuidade nos serviços. Todavia, os funcionários das companhias aéreas também contribuem decisivamente para a boa performance e excelência da qualidade de serviço (BOM, 2005, p. 67)”.

^{vi} Desde a sua fundação em 1945, por diversas vezes, o governo português injetou dinheiro na empresa para aliviar-la dos permanentes problemas financeiros. Segundo Bom (2005), desde 1975 a empresa apresentou resultados líquidos negativos. De 1994 a 1997 recebeu uma injeção de capital de 900 milhões de euros para equilibrar o balanço da empresa. No entanto, com a liberalização do espaço aéreo europeu, os estados membros ficaram impedidos de auxiliar as suas companhias aéreas, o que significou a falência de companhias como a Sabena e a Swissair, por exemplo.

^{vii} A escolha do nome e a imagem/logo escolhida para retrata-la tiveram por objetivo transmitir um sentimento de ambição e busca de melhoria (Behn et al, 2004). Para maiores detalhes do programa, vide apêndice 1.

^{viii} Em 2000 a empresa possuía 9000 empregados.

^{ix} O apêndice II apresenta a evolução financeira da empresa a partir de 2000.

^x O apêndice III apresenta o organograma do grupo TAP extraído de Bom, 2005, p. 206.

^{xi} Segundo Behn et al, (2004) a imagem escolhida para o programa foi composta do nome Fly Higher para transmitir ambição, e o logotipo mostrava um avião, para indicar “construção”. Na rota traçada pelo avião pode-se identificar um sorriso, com o objetivo de sinalizar que o novo caminho deveria ser pautado pelo bem-estar e o prazer de se trabalhar na empresa.

^{xii} Vale ressaltar que os balanços patrimoniais divulgados pela TAP Portugal, de onde foram extraídos os dados para elaboração da tabela, apresentam-se de maneira diferente do padrão brasileiro. Por exemplo, no balanço das empresas brasileiras, os ativos são ordenados dos de maior liquidez para os de menor, enquanto no balanço da TAP, os ativos são ordenados na ordem inversa.

^{xiii} Segundo Bom (2005) as companhias de *low cost* são um fenômeno recente no setor, decorrente da desregulamentação e liberalização do transporte aéreo iniciado nos Estados Unidos em 1978. “Com o fim do protecionismo governamental e dos restritivos e intrincados acordos bilaterais, que transformavam o transporte aéreo numa prerrogativa da soberania nacional (,,) e não como uma mera atividade econômica que deva ser competitiva, eficiente e rentável, as companhias aéreas adquirem um grau de liberdade praticamente ilimitado no que diz respeito à escolha de rotas, freqüências e tarifas (...) . O ano de 2004 marca o início dos vôos *low cost* transatlânticos (BOM, 2005, p. 15).