

A TRAJETÓRIA DA TAM

Roberto Minadeo – Professor do Mestrado em Administração da Universidade

Estácio de Sá

Dalton Almeida Raphael – Mestrando do Instituto Metodista Bennett

José Luiz Terra Cunha – Mestre em Administração pela Universidade Estácio de Sá

INTRODUÇÃO

O estudo da trajetória da TAM ressalta ao leitor a importância do papel de um empreendedor. Uma pergunta paira no ar entre os brasileiros hoje: como é que uma pequena empresa, surgida de um piloto oriundo de uma família humilde, pôde superar no mercado interno a grande concorrente, uma empresa com 75 anos de existência, e que durante muitos anos foi a única do Brasil a voar ao exterior?

Essa pergunta não apresenta respostas fáceis nem definitivas. O presente estudo não se propõe a encerrar a questão, mas a apresentar contribuições apoiadas no histórico empresarial da própria TAM, apontando, portanto, seus pontos fortes e suas potencialidades.

A oportunidade dessa incursão é favorecida, além do mais, pela própria visibilidade e importância do setor – que vem passando por um ciclo de reestruturações em caráter global, como palco da chegada das companhias que praticam baixas tarifas. Isso destaca ainda mais o sucesso da TAM – que cresceu com tarifas acima daquelas praticadas pela concorrência, procurando encantar ao consumidor com sua proposta de estender-lhe um “tapete vermelho”.

OBJETIVOS E METODOLOGIA

O presente estudo de caso procurou abordar uma empresa de sucesso reconhecido no Brasil. Foram consultadas e confrontadas as fontes secundárias mais importantes: jornais e revistas especializados em negócios, ao longo dos últimos anos. Além disso, a TAM já foi merecedora de um livro de Júlio Lobos – que também foi consultado. Finalmente, existem importantes documentos da própria empresa, bem como escritos do seu fundador, que igualmente mereceram atenção e exame. Cabe destacar que não é um hábito no meio empresarial brasileiro o atendimento de pedidos de informações por parte de estudantes e do público em geral, e, nessa matéria, a atitude da TAM foi da mais completa transparência – sendo digna de nota.

A finalidade do estudo é buscar as raízes do sucesso empresarial da TAM – tendo-se em conta o difícil panorama do setor em todo o mundo, a crescente concorrência, e as recentes alterações causadas pela desregulamentação governamental e pela entrada de novas companhias e novas práticas empresariais, como a Gol, em nosso país.

Finalmente, procurou-se seguir as cinco características gerais de em um estudo de caso, conforme Robert Yin (2001. Pg. 147-151):

A) O estudo de caso deve ser significativo, ou seja:

- Tratar de temas de interesse do público geral.
- Apresentar assuntos subjacentes que sejam nacionalmente importantes.
- Abordar temas teóricos importantes.

B) O estudo de caso deve ser “completo”:

O estudo de caso deve demonstrar convincentemente que o investigador gastou esforço exaustivo colecionando a evidência pertinente.

C) O estudo de caso deve considerar perspectivas alternativas:

Muitas vezes, se um investigador descrever um estudo de caso a um ouvinte crítico, o ouvinte oferecerá imediatamente uma interpretação alternativa dos fatos do caso. Sob tais circunstâncias, o investigador fica na defensiva e tenta reforçar a interpretação original. Na realidade, o estudo de caso exemplar se antecipa a estas alternativas óbvias.

D) O estudo de caso deve exibir suficiente evidência:

O estudo de caso deve apresentar evidências, de forma que um leitor qualquer – com um julgamento independente – possa atingir o que se pretende ilustrar. A evidência deveria ser apresentada de modo neutro, com dados de apoio e dados desafiadores. O leitor deveria poder então concluir, de forma independente, se uma interpretação particular é válida.

E) O estudo de caso deve ser atrativo:

A produção deste tipo de escrever requer talento e experiência. Porém, a clareza da redação aumenta à medida que o texto é reescrito sucessivamente – e aprimorado quando utilizado no ensino ao longo de vários cursos.

A HISTÓRIA DA TAM

Na década de 50, na Vila Zacharias, próxima a São José do Rio Preto, SP, um menino chamado Rolim Adolfo Amaro, abandonava tudo o que estivesse fazendo, para observar a passagem diária do DC-3 da Real, pontualmente às 16:00h. Determinado a fazer carreira nesse ramo, o menino apaixonado por aviação, arranhou empregos temporários, como mecânico de automóveis, *boy* do Banco Mineiro do Oeste e motorista, sempre economizando para realizar o seu intento.

Em 1960, Rolim vai a Catanduva, SP, morar em um quartinho de aluguel e inscrever-se no curso de 45 horas de piloto privado. O obstinado jovem, efetuou seu primeiro

vôo solo com apenas nove horas de vôo, quando normalmente solava-se após um mínimo de quinze horas. Não tendo dinheiro para completar as 45 horas exigidas, passou a se dedicar a todo tipo de trabalho no Aero clube, como limpeza e lavagem dos monomotores e calibragem dos pneus. Em quase todos os aviões que decolavam do Aero clube de Catanduva, lá estava somando suas horas, não importando como, se voltado para o painel de comando ou não. Munido de seu brevê, foi trabalhar como instrutor em Ibitinga, SP. Mas, voar em volta dos aeroportos não era o que desejava. Queria voar longe, transportar, produzir, progredir. Nesse mesmo ano vai a Londrina, onde acumulou experiência, graças ao *boom* do café naquela região, o que possibilitou tirar licenças de piloto de táxi aéreo e de piloto comercial. Cedo escreveu em sua agenda, que o sucesso empresarial de um homem depende de: “muito trabalho, bons amigos, noção de *timing* e sorte”.

Em 1961, Rolim volta a S. José do Rio Preto, empregando-se na recém-fundada Táxi Aéreo Marília, que havia sido criada por um grupo de pilotos, cada qual com o seu avião. Devido à expansão dos negócios – principalmente no norte do Paraná – surgiu uma vaga de piloto, e ele foi contratado. Três anos depois, o grupo Ometto adquiriu a TAM e Rolim passou a voar na Amazônia, baseado em Suiá-Missú. Depois de dois anos de Amazônia, Rolim voltou a São Paulo, para ser co-piloto de DC-3 na VASP. Acostumado a participar dos assuntos e a privar da intimidade profissional com os clientes transportados em táxi aéreo, não se adaptou com o procedimento impessoal da aviação comercial de grande porte. O descontentamento ia aumentando, e pediu demissão.

Em 1967, Rolim volta a Suiá-Missú, a serviço do BCN. A condição era que este financiasse o seu primeiro avião, um Cessna 170, que deixou com o irmão. Percebendo a oportunidade, seu avião transportava de tudo: animais vivos (sedados) ou mortos e pessoas acima da capacidade nominal do avião, num ato consciente e responsável, sempre em função do peso médio do nortista, pois notara que estes pesavam menos do que os sulistas. Rolim percebeu que se tratava de um outro Brasil, cujas regras e oportunidades teriam que ser necessariamente distintas – como distinta era a disponibilidade de recursos.

Em 1969, após dois anos de trabalho na região, havia adquirido dez monomotores, que o obrigaram a deixar o BCN para administrar a frota – mais dez pilotos e um mecânico. Estava casado e já havia nascido sua primeira filha. Sua esposa fazia a contabilidade à noite, e durante o dia cozinhava para todos. Construíram alojamentos e foram vivendo, até que a malária tangenciou suas vidas – Rolim contraiu a doença sete vezes. Em 1970, temendo pela saúde da filha, mudou-se para Goiânia, determinado a legalizar sua empresa. No Rio de Janeiro, foi interpelado por um coronel: “O senhor veio a mim, para confessar que faz táxi aéreo clandestino?” Prontamente respondeu: “É táxi aéreo clandestino para o senhor que está aqui no gabinete. Para quem está lá na Amazônia, sem apoio algum, eu sou a salvação!”

Em 1971, venceu a batalha diplomática com os militares do Departamento de Aviação Civil – DAC – que viam sua atividade como ilegal, destinada ao lucro fácil. Foi citado como “o símbolo do que não poderia ser a aviação”. Com energia, demonstrou as oportunidades passíveis de serem aproveitadas naquele outro Brasil e conseguiu ver legalizada a Araguaia Táxi Aéreo. No ano seguinte, Rolim voltou a encontrar e rever os problemas da TAM, que agora contava só com dois aviões. O ex-patrão, Orlando Ometto, que não era do ramo, a cada dia tinha mais dificuldades para administrá-la, e a ofereceu à Araguaia Táxi Aéreo. Rolim, não aceitou e propôs manter Ometto como sócio.

Em 1973, um dos maiores pecuaristas brasileiros, Tião Maia, que possuía um jatinho e dois bimotores, enfrentava problemas semelhantes aos de Ometto. Por convite de Rolim, adicionou os seus equipamentos à pequena frota, possibilitando a compra de um segundo jatinho. A esta altura, a TAM já contava com infraestrutura razoável, embora ainda não tivesse prédios administrativos nem hangares. Rolim sentiu que a sazonalidade do táxi aéreo era difícil de enfrentar e, para combatê-la, resolveu investir, adquirindo dez novos Cessna 402, bimotores, que custavam cerca de US\$ 150.000.

Já no ano seguinte, com o desenvolvimento do negócio, foram abertas filiais em Brasília, Rio de Janeiro e Curitiba. Nesta época, o Ministério da Aeronáutica nomeou um grupo de trabalho, o SITAR, com a finalidade de levar de volta a aviação para o interior, uma vez que os grandes jatos, a aviação comercial havia abandonado a prestação de serviços à região interiorana do país. Na década de 50 o Brasil chegou a somar 350 cidades servidas por avião, na década de 70 esse número cai a 42. Como resultado dos trabalhos de Deoclécio Lima de Siqueira à frente do SITAR, nasceu a aviação regional brasileira, com empresas que estivessem apresentando serviços confiáveis e que pudessem apresentar baixos custos. A TAM aí se encaixava perfeitamente. Rolim, liderando seus sócios, acreditou na idéia. Lutou pela regulamentação do setor, defendendo a livre iniciativa das imposições governamentais. Surgia assim, não só o Rolim proprietário de uma empresa de táxi aéreo, mas também o prestador de serviços regulares de transporte ao público.

No ano de 1975, a VASP subscreveu 33% da nova empresa, a TAM-Linhas Aéreas Regionais. Sendo homem do interior, Rolim colocou todos os aviões pernoitando nas cidades interioranas. Os aviões voavam para São Paulo pela manhã e retornavam à tarde. Não custou muito a aprender – estudando o caso da U.S. Air – que seria mais econômico manter o centro irradiador na capital, uma vez que os maiores movimentos partiam desta para o interior. A mudança providenciada facilitou a manutenção dos aviões e os vôos passaram a apresentar maiores e crescentes rendimentos.

Apenas dois anos depois, já vieram grandes mudanças: Tião Maia – com problemas junto ao governo brasileiro – foi para a Austrália, vendendo para Orlando Ometto a sua parte da Táxi Aéreo Marília, que detinha 67% da TAM-Linhas Aéreas Regionais. No mesmo ano, Ometto vendeu para Rolim a totalidade de suas ações, tornando-se este, sócio majoritário. Rolim deparou-se então com a primeira dificuldade real como majoritário; anteriormente, sendo sócio de empresários do porte de Orlando Ometto e Tião Maia, nunca lhe haviam exigido avais, mas agora,

tudo era diferente. Rolim não tinha capital para pagar ao ex-sócio e os bancos estavam dificultando a concessão de empréstimos.

O menino apaixonado por aviões, acabara de percorrer uma longa carreira, trilhada desde a base: piloto, comandante, homem de negócios, empresário de transportes aéreos, lobista de sua atividade junto ao Governo.

OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO: TENTATIVA DE COMPRA DA VASP

Quase ao final da década seguinte, em 1988, a TAM decidiu participar do leilão de privatização da VASP. Na época, esta era a segunda maior companhia de aviação comercial do Brasil e bem maior do que a própria TAM. Maior em recursos humanos, em equipamentos e em experiência comercial. Era a adoção de uma forte estratégia de sobrevivência, para poder penetrar no cartel (VASP-VARIG-TransBrasil), que se equilibrava num panorama em que todas as demais (e menores) companhias aéreas vinham sofrendo fortes agruras geradas pelas políticas governamentais. As pequenas definhavam, ante a combinação perversa de custos crescentes e preços congelados. Para as empresas do cartel, isso não ameaçava tanto. A VASP, mantinha o “abraço dos afogados” com o Banespa; a TransBrasil estava sob intervenção oficial e a Varig, com o monopólio das linhas do Brasil ao exterior, que traziam receitas em dólar, não queria se indispor com o governo por causa das tarifas domésticas da aviação regional.

Rolim reuniu sete banqueiros, em princípio dispostos a arcar, cada um, com 1/7 do total do custo da VASP. Todos, porém, foram desistindo da idéia. A Vasp tinha uma dívida com o Banco do Brasil de US\$ 267 milhões, a vencer poucos dias após do leilão. Rolim desistiu, e mostrou publicamente as razões desta sua decisão. A Vasp vem a ser adquirida pelo preço mínimo, e, logo depois, o Banco do Brasil refinancia essa dívida por vinte anos. É fácil perceber que o refinanciamento antes do leilão teria significado a venda da empresa por um valor acima do mínimo – pela existência de concorrência no leilão.

Tão logo o projeto Vasp se mostra impossível, é substituído por outro, que tinha por objetivo renovar a frota de aviões composta de alguns Fokker F-27 e Bandeirante – adquiridos por determinação do Ministério da Aeronáutica, que impunha 3 destes aviões para cada Fokker F-27. O objetivo continuava a ser o de crescer. A equipe da TAM, após variados estudos, optou pelos jatos Fokker 100, em função de um cálculo simples: em qualquer percurso, o F-100 levaria o dobro de passageiros, pela metade do tempo do que a outra opção, o turbo-hélice F-50, e com o mesmo tipo de tripulação. Isso significava, no mínimo, a possibilidade de dobrar as receitas.

Tal decisão levou a TAM a se desfazer de boa parte do seu patrimônio aeronáutico. Essa operação foi necessária, para gerar fundos destinados ao depósito exigido pela Guinness Peat Aviation – empresa de *leasing* da Europa – tornando possível encomendar os dois primeiros Fokker-100. Para tal, Rolim hipotecou até sua própria casa.

A TAM RECEBE O F-100

Em 1989, os dois primeiros F-100 adquiridos, no valor de US\$ 76 milhões, seriam finalmente entregues, mas, um telefonema internacional, a partir de Mr. Noel Browning, diretor da Guinness Peat Aviation, deixou o Comte Rolim, ao dizer: “Se der Lula, não tem avião!” Os F-100 estavam quase prontos, mas a organização financeira, apelando à cláusula de “risco político” do contrato, deixava certo que em caso de vitória de Lula nas eleições presidenciais do Brasil, a TAM perderia o depósito de US\$ 3,2 milhões e não teria os aviões. Para sorte de Rolim, Lula perdeu as eleições.

Após a batalha para liberá-los na alfândega de Brasília, surgiu a grande surpresa: os Fokker 100 não podiam voar. Não para onde a TAM imaginava: Rio de Janeiro, Curitiba, Belo Horizonte e Brasília, sempre partindo do Aeroporto de Congonhas – e retornando, conforme a política da companhia. O Departamento de Aeronáutica Civil, por motivos obscuros e insondáveis, vetou e bloqueou a substituição do

equipamento ultrapassado pelo de última geração. Os F-100 não poderiam substituir os F-27, porque o DAC assim quis e determinou, em prejuízo dos usuários. Se a TAM quisesse mesmo operar os F-100, que servisse a cidades como Araçatuba e Presidente Prudente.

Os dois F-100 ficaram 28 dias parados e a TAM quase quebrou. O custo do *leasing* de cada aeronave era de dez mil dólares por dia. Após este período, já exauridos, os dirigentes da TAM se renderam. Passaram a operar com os novíssimos equipamentos, com toda a tecnologia de ponta, apenas para Campo Grande (MS) e Presidente Prudente (SP). A TAM havia gasto as últimas reservas com a campanha publicitária, destinada a competir na Ponte Aérea, operada apenas pelos Electra da Varig – com mais de trinta anos de uso. Eram dois milhões de dólares, que Rolim e sua equipe tiveram que ver escoar pelos dedos, em função da insensatez dos burocratas. A salvação foi alcançada após rolagem da dívida com o banco inglês. Com a pressão do público, através de imensos abaixo-assinados que foram parar nas mesas dos burocratas do DAC, a TAM foi liberada para voar para Belo Horizonte e Brasília.

Aliás, a rota para Brasília havia sido um golpe de mestre de Rolim. Com o aeroporto de Uberlândia em obras, paralisadas durante vários anos, a TAM solicitou e obteve a aprovação para uma rota Brasília-Uberlândia-São Paulo. O pessoal do DAC deve ter dormido no ponto e aprovou a rota. Durante muito tempo, devido às obras, a parada em Uberlândia sequer era cogitada. Porém, com o aeroporto finalmente concluído, o avião era obrigado a parar. Como saía cheio – tanto de Brasília quanto de São Paulo – o avião apenas pousava e taxiava na pista de Uberlândia, sendo os passageiros avisados de que se tratava de uma parada obrigada pelo DAC. Os próprios passageiros se encarregaram de fazer *lobby* junto ao organismo, e a parada foi, finalmente, suspensa.

No ano de 1992 a TAM, finalmente, auferia um pequeno lucro de um milhão de dólares, em decorrência de uma política muito austera e ao mesmo tempo, muito íntegra, como a atitude de supressão do então tradicional *overcommission* exigido

pelos agentes de viagem, que era adicionado aos 9% legais do valor da tarifa. O risco de desafiar o *establishment* do turismo nacional foi realmente grande, mas quando algumas agências decidiram retaliar, era tarde. A companhia ensaiava os primeiros passos, gerando uma clientela executiva e exclusiva. A política interna se estabelecia: sem *overcommission* e sem descontos. E a empresa começava a apresentar lucro. A TAM queria oferecer qualidade e considera que o desconto corrói a qualidade. A percepção dos clientes para a qualidade do serviço TAM acabou ajudando a que se justificassem os maiores preços praticados.

Em 1995, enquanto a TAM transportava 850 passageiros por funcionário, a Rio-Sul e a VASP estavam na casa dos 500 e a VARIG na dos 400. Assim, a TAM foi pioneira em demonstrar que o consumidor não era mais um qualquer, movido a preço, uma nova cultura estava se disseminando – segundo a qual o consumidor quer valor, ou seja, quer uma relação qualidade/preço vantajosa.

Assim, passar a investir consistentemente na proposta estratégica, na tecnologia de ponta, na prestação de bons serviços, na satisfação do cliente, na pesquisa das tendências e opiniões, era encarado como uma atividade que propicia lucros e que distribui dividendos. O encantamento do cliente já não era mais só lirismo, sendo promovido à condição de sobrevivência da organização. Nesse ano a TAM conseguiu voar mais alto que as taxas de juros e a carga tributária.

Embora pressionada pelo forte aumento dos custos, que afetava toda a economia e em particular o setor aeronáutico, a empresa manteve-se firme em sua rota. Apresentou lucro líquido de R\$ 44 milhões. Isto significava que havia crescido duas vezes e meia em relação ao ano anterior, proporcionando um retorno de patrimônio de quase 70%. Ainda neste feliz ano de 1995, a ATW-Air Transport World, conferiu à TAM o prêmio de “Melhor Companhia de Aviação Regional do Mundo”. Pela primeira vez, o prêmio foi conferido a uma empresa fora dos EUA. A TAM receberia por mais duas vezes esse prêmio. Enquanto todos demitiam, a TAM contratava, tendo aumentado os quadros em cerca de 28%. O crescimento da empresa pode ser observado através da criação de oito novas rotas.

Esta performance tão sedutora atraiu, de imediato, o interesse de aplicadores em relação aos movimentos da empresa no mercado de ações. Rolim tratou de consolidar, para depois ampliar, tais resultados. Os investimentos de rotina puderam ser bancados pelo próprio caixa, uma vez que a companhia estava saudável financeiramente, sem pendências bancárias. Em 1995, a TAM depositou R\$ 36 milhões em contribuições sociais e R\$ 29 milhões em imposto de renda.

No ano seguinte a TAM apresentou receitas de US\$ 575 milhões, e adquiriu a Lineas Aéreas Paraguayas, por US\$ 22 milhões. Este passo, na verdade, foi o único possível no sentido da internacionalização de suas rotas, uma vez que o famoso cartel já citado anteriormente, detinha essas rotas mais lucrativas. Assim surgia a TAM-Transportes Aéreos del Mercosur, com rotas para Montevidéu, Buenos Aires, Assunción, Lima, Santa Cruz de la Sierra e Santiago. A TAM, Companhia de Investimentos em Transportes, controlava:

- TAM – Táxi Aéreo Marília.
- TAM – Transportes Aéreos Regionais
- TAM – Jatos Executivos (Maior representante Cessna no mundo)
- TAM – Transportes Aéreos del Mercosur.
- TAM – Transportes Aéreos Meridional
- ARPA – Aerolíneas Paraguayas
- Helisul – Linhas Aéreas

Em Julho/96, pela segunda vez, a Air Transport World destinava à TAM um prêmio. Agora era o Excellence 96.

O ACIDENTE

Mas nem tudo são flores na vida de Rolim: em 31/10/96, o Fokker 100 de prefixo PT-MRK, durante a decolagem do vôo 402, mergulhou no bairro do Jabaquara, em São Paulo, causando a morte de noventa passageiros, cinco tripulantes e dois moradores locais.

A reação de Rolim e da TAM, após o acidente, teve a virtude essencial de ter sido imediata. A empresa criou no ato do acidente, um posto central de atendimento. O pessoal da TAM não esqueceu nenhuma providência básica como, por exemplo, trazer todos os familiares das vítimas para São Paulo. Passado o primeiro momento, a TAM mostrou-se de forma transparente, no sentido de auxiliar a apurar as causas, doendo essa verdade a quem doesse. Na sede da companhia, um hangar junto à cabeceira da pista do Aeroporto de Congonhas, foi transformado em um quartel-general da emergência. Instalaram-se vinte ramais telefônicos e a comunicação ficou a cargo do pessoal do serviço “Fale com o Presidente”. Em menos de três horas a TAM concedeu a sua primeira entrevista coletiva sobre o assunto.

O laudo técnico sobre o acidente afirmou que a falha de um relé, combinada com a existência de outro, acrescentado por medida de cautela pela Fokker, sem homologação, inverteu a lógica do sistema de segurança, em uma iniciativa eletromecânica sem qualquer evidência de comando manual, sem precedentes e ilógica. Ou seja: ao invés de permitir a abertura do reversor só quando o avião tocasse no solo, passou a ordená-la na decolagem. Mesmo que o reversor se abra em vô, outros mecanismos de segurança passam a tentar fechá-lo. Além disto, o gesto correto e natural dos tripulantes, tentando dar potência para erguer ao avião, forçou e rompeu o cabo das manetes, no momento em que o sistema de segurança, por sua vez enlouquecia.

Nos 40 dias após o acidente, no serviço “Fale com o Presidente”, o número de reclamações caiu praticamente a zero. Isso demonstrava a solidariedade silenciosa dos clientes. A firma de consultoria Indicator ouviu, a respeito das fatalidades do vôo 402 e também de um segundo sinistro, a explosão no vôo 283, meses depois, algumas centenas de usuários e de não usuários. Esse levantamento demonstrou:

1. As atitudes da TAM, logo após o acidente, foram consideradas corretas. A empresa não se escondeu e foi muito ágil, dando apoio aos familiares das vítimas.

2. A imagem da TAM não foi afetada de forma relevante, nem mesmo entre os não usuários.
3. A empresa preservou os traços de modernidade e confiabilidade. Em nenhum momento, foi questionada a qualidade da manutenção dos equipamentos da TAM.
4. O primeiro acidente foi percebido como fatalidade que poderia ter acontecido a qualquer hora, em qualquer companhia.

Houve uma queda real de movimento de outubro para novembro de 1996, de 283.000 para 236.000 passageiros – como costuma ocorrer no setor após um acidente. Mas a sinceridade do Comte. Rolim em visitar as famílias das vítimas, bem como da carta que enviou a 100.000 clientes TAM, pouco a pouco movimentou a clientela de volta. Se os acidentes não chegaram a causar danos irreversíveis à imagem da TAM, a falência da holandesa Fokker, em março, lançou outro desafio à empresa.

Em 1997, a TAM recebe Jorge Paulo Lemann, do Banco Garantia. Um dia, a secretária do Comte. Rolim anunciou a chegada de um moço, que insistia em ser atendido, sem ter agendado horário. Segundo o relato de Rolim, Lemann entrou e foi dizendo: -“Rolim, vim aqui para conhecer você... Leio tudo sobre você. Queria pedir um favor: a partir de agora não feche nenhum negócio, sem antes me oferecer parceria.” O Garantia havia investigado a TAM, chegando à conclusão de que era a empresa mais bem preparada para aproveitar o potencial de crescimento do mercado. Tinha como trunfos, a marca muito forte, clientes satisfeitos, estrutura enxuta e baixo custo, sendo avaliada em US\$ 350 milhões.

Em março de 1997, a empresa investiu US\$ 21 milhões na implantação de sistema de comunicação via satélite, com o qual interligou mais de uma centena de bases pelo país, possibilitando que o *check-in* seja feito em 11 segundos. Em 1998, a TAM fechou contrato de *leasing* de 38 aviões da Airbus. Foi o primeiro contrato de porte da Airbus no Brasil – até então território cativo da Boeing. Em novembro

desse ano, a TAM iniciou as atividades para os EUA, em parceria com a American Airlines.

Em 1999 a TAM torna-se a primeira empresa brasileira a lançar duas classes em vôos nacionais, nos Airbus A319 e A320, preparados para acomodar 122 e 150 passageiros.

A TAM começou a voar aos EUA em fins de 1998 e para a Europa no princípio de 1999, utilizando 5 Airbus 330-200, com capacidade para 225 passageiros. O Airbus A330-200 é o primeiro avião a operar no país dotado de banheiro para deficientes físicos.

Em 1999, a Air France celebrou um acordo comercial com a TAM. A nova parceria previu a onze vôos semanais São Paulo/Paris e quatro Rio/Paris. Rolim havia descoberto que mais de 50% dos brasileiros em direção à Europa chegam ou retornam por Paris. A empresa recebeu da diretoria de Qualidade de Segurança de Vôo da Air-France a homologação e o atestado de padrões iguais aos desta companhia. A TAM também foi homologada, tendo sido aprovada em todos os testes, pelo DGAC-Diretion Générale de Aviation Civile de France. Ainda nesse ano, a TAM começou a operar os Airbus A319 na ponte-aérea.

Em meados do ano 2000, a TAM e a Transbrasil tiveram um período em que compartilharam alguns vôos, e estavam em negociações visando a uma possível fusão. No ano anterior, a TAM transportara oito milhões de passageiros, com receitas de R\$ 1,29 bilhões, e a Transbrasil tivera receitas de R\$ 760 milhões, tendo transportado 4,6 milhões de passageiros. A TAM encerra o ano 2000 com receitas de R\$ 2,12 bilhões; 5.867 funcionários e frota de 67 aviões.

Ao final de 2000, é criada a TAM Linhas Aéreas S.A., pela fusão de: TAM Regional, TAM Meridional e TAM Mercosul.

Em julho do ano 2001, em um acidente de helicóptero, vem a falecer o Comte. Rolim – que detinha 91,65% das ordinárias da TAM – Companhia de Investimentos em Transportes, holding criada três anos antes e que era controladora da TAM Linhas Aéreas S.A. Os restantes 8,35% eram detidos por seu irmão. O Banco Garantia – vendido ao Credit Suisse First Boston – havia adquirido 24,79% das preferenciais. A presidência da empresa passa a Daniel Mandelli Martin – cunhado de Rolim.

Em setembro de 2001, a TAM inaugurou seu centro de manutenção em São Carlos, interior de São Paulo, e assinou um contrato de US\$ 400 milhões com a Rolls-Royce, para a manutenção dos motores de sua frota de Fokker 100 ao longo de 15 anos. A TAM fechou o ano de 2001 com receitas de R\$ 2,97 bilhões, frota de 87 aviões e 7.944 funcionários.

Os problemas do mercado mundial de aviação – agudizados pelos atentados ao World Trade Center – levaram a TAM a suspender os vôos a Frankfurt, Zurique e Montevideú, no início do ano 2002, além de não implementar os planos de iniciar vôos a Madri e de diminuir as freqüências a Miami e Buenos Aires. Outras medidas de contenção de custos foram tomadas. Porém, no mercado interno a TAM se beneficiou do encerramento das atividades da Transbrasil.

Finalmente, em 2002, a TAM estava encostando na liderança do mercado interno – empatando com o grupo Varig.

Número de Passageiros Transportados 1998-2001 (Fonte: TAM)				
Ano	1998	1999	2000	2001
N° de Passageiros (Doméstico)	6.772.234	7.755.195	10.134.892	12.323.267
N° de Passageiros (Internacional)	24.386	137.958	279.793	706.429

FILOSOFIA DA TAM

A empresa faz questão de exibir a todos, clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e público em geral, os seguintes princípios:

- Cliente é a razão da existência da nossa empresa.
- Cliente nunca interrompe o nosso trabalho, nós trabalhamos por ele.
- Cliente, e serviços que prestamos, são mais importantes que a nossa empresa.
- As exigências dos clientes colaboram com a nossa formação profissional.
- Os clientes buscam na empresa a qualidade, por mais simples que sejam as nossas tarefas.
- Coloque-se na posição do cliente, para entendê-lo melhor.

Os sete mandamentos da TAM:

1. Nada substitui o lucro.
2. Em busca do ótimo, não se faz o bom.
3. Mais importante que o Cliente é a segurança.
4. A maneira mais fácil de ganhar dinheiro é parar de perder.
5. Pense muito antes de agir.
6. A humildade é fundamental.
7. Quem não tem inteligência para criar, tem que ter coragem para copiar.

CONCLUSÕES

Tendo em conta que a empresa cresceu em um ambiente de fortes restrições governamentais e de concorrência frente a empresas maiores e mais tradicionais, a TAM precisou ser diferente para garantir seu espaço em um primeiro momento, e para disputar a liderança em uma segunda etapa. Sua realização, portanto, é digna de nota, face aos resultados obtidos nesse contexto.

Seu fundador teve importantes acertos no que se refere à associação com empresários de porte, permitindo o surgimento e consolidação de seu negócio. Outra importante etapa que teve de superar foi a aprovação de suas atividades junto ao Governo – tendo em conta o panorama de regulação da época.

Ainda fortemente apoiada na figura de seu fundador, a TAM cresceu ao oferecer aos seus clientes uma mescla de qualidades pautadas em inovação nos serviços, aviões novos, serviço freqüente e pontual, facilidades no “*check-in*”, linha de frente preparada e *staff* motivado. Ao mesmo tempo, sua atividade de publicidade tem sido muito bem dirigida, inteligente e discreta – de modo a chamar a atenção do público.

No segmento que mais utiliza os serviços de aviação – os executivos – a propaganda boca-a-boca assume papel preponderante. Esse segmento é composto de um seleto grupo de pessoas, que cultiva os mesmos hábitos, preferências e de modo particular, tem cultura própria e é um excelente formador de opinião.

Por trás do sucesso da TAM, esteve o Comte. Rolim, que procurava conquistar cada amanhecer, sobre um tapete vermelho, saudando clientes, à porta de um Fokker 100. Muitas vezes, fez o check-in pessoalmente de inúmeros vôos. À medida que a empresa não mais conta com a carismática figura de seu fundador, o desafio que se lhe apresenta é justamente o de superar essa fase, consolidando a etapa da profissionalização.

Bibliografia

- A TAM cortou vôos para voltar a ter lucro. *Gazeta Mercantil*. 10/6/2002.
- AMARO, Rolim Adolfo. *Cartas do Comandante; Encantando o Cliente: 1ª ed.* São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- AMARO, Rolim Adolfo. *Cartas do Comandante (1996 a 1999)*, in Dossiê TAM. 1999.
- AQUI começa nossa História. "Site" da TAM, <http://www.tam.com.br> – 06/1999.
- COMISSÃO apura se TAM fez troca recomendada. *Estado de São Paulo*, 25/11/96.
- CARTA CAPITAL. São Paulo. Edições de: 01/05/1996, 04/09/1996, 09/07/1997, 10/06/1998, 05/08/1998, 17/03/1999.
- ESTRUTURA Organizacional da TAM. Dossiê TAM. 1999.
- EXAME. São Paulo: Editora Abril. Edições de: 31/10/1996, 06/11/1996, 13/11/1996, 23/12/1996, 02/07/1997, 13/08/1997, 07/10/1998, 10/02/1999. Edições MELHORES E MAIORES de 1996 e 1999.
- ISTO É. São Paulo: Editora Três. Edições de: 14/08/1996, 06/11/1996, 11/06/1996, 16/07/1997, 03/09/1997, 03/12/1997, 17/12/1997, 18/03/1998, 15/04/1998, 18/11/1998, 25/11/1998.
- FOKKER 50 da TAM sofre pane em Baurú. *Estado de São Paulo*. 28/05/1999.
- JUIZ suspende decisão contra a TAM. *Estado de São Paulo*. 28/01/1999.
- JUIZ decide em favor das vítimas de jato da TAM. *Estado de São Paulo*. 30/04/1999.
- LEITORES prezam a qualidade dos serviços aéreos. *Estado de São Paulo*. 27/04/1999.
- LOBOS, Júlio. *O céu não é o limite: para a empresa brasileira que quer vencer; 1ª ed.* São Paulo: Instituto da Qualidade, 1996.
- MINADEO, Roberto. *Marketing Internacional: Conceitos e Casos*. Thex Editora. Rio de Janeiro. 2001.
- PERÍCIA em Fokker 100, reconstitui explosão. *Estado de São Paulo*. 31/07/1997.
- REVISTA DAC On Line. Rio de Janeiro: www.dac.gov.br, 15/10/1997 .
- REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO. São Paulo: v29, n.1, p.89-99, jan/1994.
- ROLIM envia carta a 100.000 clientes. *Estado de São Paulo*. 31/07/1997.
- SAEM PROVAS da bomba no vôo da TAM. *Radiobrás*. Resumo dos Jornais, 27/06/1997.
- TAM e American fecham acordo operacional. *Estado de São Paulo*. 30/04/1997.
- TAM amplia vôos em maio. *Estado de São Paulo*. 28/04/1998.
- TAM fecha a compra de 38 aeronaves da Airbus. *Estado de São Paulo*. 29/04/1998
- TAM terá vôo para os Estados Unidos. *Estado de São Paulo*. 25/08/1998.
- TRAGÉDIA da TAM faz dois anos, sem soluções. *Estado de São Paulo*. 31/10/1998.
- UM ANO DEPOIS, queda do Fokker é tema de debate. *Estado de São Paulo*. 30/10/1997.
- Yin, Robert. *Método do caso*. Bookman. Porto Alegre. 2001.