

# **A TRAJETÓRIA DA TAM**

Prof. Dr. Roberto Minadeo – Doutor em Engenharia de Produção (Coppe/UFRJ)  
Prof. do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da  
Universidade Estácio de Sá

Dalton Almeida Raphael – Mestrando do Instituto Metodista Bennett

José Luiz Terra Cunha – Mestre pela Universidade Estácio de Sá

## **Introdução**

O estudo da trajetória da TAM apresenta ao leitor o 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”.

## **Resumo da Trajetória da TAM**

Na década de 50, um menino chamado Rolim Adolfo Amaro, abandonava tudo o que estivesse fazendo, para observar a passagem diária do avião DC-3 da Real, às 16:00h. Determinado a fazer carreira nesse ramo, Rolim, apaixonado por aviação, arranhou

empregos como mecânico de automóveis, *office-boy* de um banco 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. 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. 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 com os clientes do táxi aéreo, não se adaptou com a aviação comercial de grande porte. Em 1967, Rolim volta à Amazônia, onde, em dois anos adquire dez monomotores. Em 1971, venceu uma batalha diplomática com os militares do Departamento de Aviação Civil – DAC – que viam sua atividade como ilegal.

Em 1972, Rolim voltou a contatar com a TAM, que contava apenas com dois aviões. O grupo Ometto não era do ramo, e enfrentava dificuldades para administrá-la – oferecendo-a à Araguaia Táxi Aéreo. Em 1973, um dos maiores pecuaristas brasileiros, Tião Maia, que possuía um jatinho e dois bimotores, enfrentava problemas semelhantes aos do grupo Ometto. Por convite de Rolim, adicionou os seus equipamentos à 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. Já no ano seguinte, 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 possuía 350 cidades servidas por avião, na década de 70 esse número cai a apenas 42. Em função 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. No ano de 1975, a VASP subscreveu 33% da nova empresa, a TAM-Linhas Aéreas Regionais. Apenas dois anos depois, Rolim tornou-se sócio majoritário da TAM – absorvendo a parte do grupo Ometto e do empresário Tião Maia.

Em 1995, a 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. No ano seguinte a TAM apresentou receitas de US\$ 575 milhões, e adquiriu a Lineas Aéreas Paraguayas, por US\$ 22 milhões. 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 1998, a TAM fechou contrato de *leasing* de 38 aviões da Airbus. 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.

Em 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. Porém, o maior acontecimento de 2001 para a TAM foi encerrar esse ano na liderança do mercado interno – superando a concorrência.