
A história da TAM e a trajetória de seu comandante

Rolim Adolfo Amaro
Presidente da TAM

Do sonho à realidade

O então presidente norte-americano Abraham Lincoln, em visita ao Congresso, por volta de 1860, fez um discurso e afirmou, entre outras coisas, nada ser no mundo mais digno de confiança do que o homem feito por si só.

Peço levarem em consideração esse pensamento, pois pela primeira vez, questionado sobre minha obra e sobre mim, pretendo me aproximar o mais possível do ocorrido, além de ser breve.

Estou com 50 anos, sou casado, tenho dois filhos e minha profissão é a de piloto. Considero-me apenas piloto. Tenho somente a segunda série ginásial, meu *hobby* é trabalhar e minha paixão é voar. Portanto, pretendo transmitir, como homem típico da aviação, a experiência acumulada por mim nesse setor.

Fiz uma pequena agenda para ordenar as idéias e descobri, então, que três pontos se destacam em minha trajetória. O primeiro corresponde ao meu sonho e à luta para torná-lo realidade. Narrarei, pela primeira vez, como o coração de jovem e, sobretudo, a força da intuição, fizeram-me buscar a aviação sem ter recursos financeiros para conseguir o brevê. O segundo

diz respeito ao impulso para a minha independência. Explicarei como o desejo de liberdade atuou em minha vida e a sua influência no surgimento do empresário. O terceiro ponto de destaque foi a descoberta de minha missão. Pretendo relatar como ocorreu o despertar da consciência de minha obrigação social de empresário, inibindo a busca por independência.

Falarei, também, sobre a necessidade de profissionalização exigida pelo crescimento, sobre a definição da filosofia básica de postura com relação ao mercado e, por fim, sobre o futuro de nossa empresa. Falar sobre o futuro é sempre difícil.

O sonho e a luta

Sou de família interiorana. Meu pai é um pequeno comerciante, residente em Fernandópolis no estado de São Paulo.

Por volta de 1949, um tio, irmão de minha mãe, prefeito de pequena cidade na beira do Tietê, possuía um pequeno avião Paulistinha. Entusiasmado pela campanha **Dê Asas ao Brasil**, empreendida pelo governo e pelos Diários Associados no final da Segunda Guerra Mundial, meu tio fez o curso de piloto e comprou seu primeiro avião. Eu tinha, à época, seis

Depoimento

Depoimento realizado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, em 23 de setembro de 1987, ao Programa História Empresarial Viva, coordenado pelo Professor Cléber Aquino. Os dados foram atualizados pelo depoente em 1992.

anos e ele, colocando-me em seu colo, fazia-me voar. Assim surgiu o avião em minha vida. Veio desse período a fixação e a grande paixão por aviões, assim como pelo cheiro da gasolina de 80 a 100 octanas que me acompanha, pelo cheiro característico do *cockpit*.

Após essa infância marcada pelo contato com o avião, confesso nunca ter conseguido me fixar em trabalho algum, em estudo algum, apesar das várias tentativas. Minha mãe queria que eu fosse balconista e meu pai, escriturário, mas tinha a aviação em minha mente. Quando ouvia um avião, abandonava tudo o que estivesse fazendo para observá-lo. Lembro-me ainda do DC-3 da Real sobrevoando a Vila Zacharias, entre São José do Rio Preto e Araçatuba, onde morava. Por volta das 16:00 horas, sentava-me em um banco esperando sua passagem.

Quando tinha mais ou menos 15 anos, resolvi arrumar algum recurso para, ao completar 16 anos, idade mínima permitida para a matrícula em um aeroclube, poder iniciar o curso de piloto. Consegui um emprego de entregador de avisos no Banco Mineiro do Oeste e, economizando muito, em 1959 comprei uma lambretinha.

Em 1960 vendi essa lambreta e, como a cidade onde morava não possuía aeroclube e nem avião, matriculei-me em Catanduva. O curso para piloto privado exigia 45 horas de vôo, mas não pude contrata-las por falta de condições financeiras. O dinheiro disponível dava somente para 20 horas e eu as comprei. Mudei-me para Catanduva, mas fiquei sem condições de morar em uma pensão. Arrumei, então, um quarto e iniciei o curso.

À época, era normal o aluno soar, quer dizer, fazer seu vôo sozinho depois de 15 ou 16 horas. Calculei que se solasse nesse prazo, seguramente iriam me faltar horas

para os exames práticos, após passar no teste teórico. Pensei então: "Preciso solar com menos de dez horas de vôo". Os demais alunos iam para suas casas e eu permanecia no aeroclube noite adentro, sentado na cabine do Paulistinha, naquele mundo complexo de quatro instrumentos. Ficava formulando, imaginando situações para, quando fosse voar, ter ganho de eficiência, aproveitando aquelas horas tão caras que havia comprado.

Consegui solar com nove horas de vôo. Mesmo assim, tinha de cumprir as 45 exigidas pelo governo como experiência mínima para receber o brevê. Entretanto, não dispunha de dinheiro para isso. Perto das 19 horas eu já havia feito, também, o exame prático, mas precisava comprovar as 45 horas voadas.

Para atingir meu intento — o brevê —, utilizei os recursos que estavam ao meu alcance. Todas as vezes que um avião levantava vôo de Catanduva, pedia ao piloto para me levar com ele. Auxiliava no que fosse necessário. Limpava o avião, inclusive sua barriga, pois o motor sempre solta óleo por essa região, limpava o pára-brisa, enchia os pneus. Consegui, assim, completar as 45 horas nesses aviões. As situações de vôo foram diversas, às vezes voava no terceiro banco, outras olhando o painel, outras longe do painel. O fundamental foi ter permanecido 45 horas dentro das cabines dos aviões em vôo, não importando como. Quando a banca examinadora chegou, eu tinha as horas de vôo regulamentares.

Lutei muito para conseguir o brevê de piloto privado. No entanto, após tê-lo recebido, percebi nada saber sobre aviação. Recebi o brevê, mas precisava conseguir um emprego. Fui trabalhar em Ibitinga como instrutor. Contudo, voar em volta dos aeroportos não era o que eu desejava. Queria voar, transportar, trabalhar, produzir.

Fui, então, para Londrina em 1960, à época a Amazônia de hoje. O Norte do Paraná atravessava o *boom* do café e existiam muitas empresas de táxi aéreo, muitos proprietários de aviões. Consegui um emprego de piloto. Morava no subsolo do hangar, um lugar muito frio. Tenho, até hoje, problemas com baixas temperaturas por causa dessa época.

O fato é que consegui meu primeiro emprego de piloto e comecei a acumular experiência. Posteriormente, tirei a licença de piloto de táxi aéreo, depois a de piloto comercial. Desenvolvi-me com esses licenciamentos sucessivos e obtive a experiência desejada, além de estudar bastante. O piloto sempre adquire cultura específica muito boa. Seu futuro depende dela. Preparei-me, assim, para os embates da vida a mim reservados.

Os amigos

Desde o período das aulas para tirar o brevê, e mesmo hoje, pude confirmar o que li certa vez: a vida e o sucesso empresarial de um homem dependem de quatro coisas básicas: muito trabalho, bons amigos, noção de *timing* e sorte. Estes fatores, quando em partes iguais, transformam a vida de uma pessoa.

Quanto aos amigos, conquistei dezenas deles, mesmo durante o período de aeroclube e nos primeiros empregos. Sempre tive um amigo ao meu lado nos momentos difíceis.

Recordo-me de um fato ocorrido quando estava pronto para fazer o exame de piloto privado. O aeroclube, à última hora, precisando melhorar suas finanças, resolveu exigir de cada aluno Cr\$ 1,00 como taxa de exame, mas eu não tinha essa quantia, apesar de trabalhar à noite em Catanduva entregando sanduíches.

Não possuía esse dinheiro e resolvei, então, procurar um tio, irmão de meu pai. Entre meus familiares, ele era o que estava em melhor situação financeira. Viajei 200 quilômetros de trem e de carona para conversar com ele. Disse-lhe: "Tio, vou fazer o exame de piloto privado e isto significa a diferença entre permanecer nesta situação de hoje ou melhorar minha vida. Peço que o senhor me empreste Cr\$ 1,00. Vou pagar um dia, não sei quando, mas prometo pagar". Ele respondeu-me: "Você tentou ser balconista da Pernambucanas, mas não conseguiu. Você tentou trabalhar na Caixa Econômica, mas não conseguiu. Você tentou trabalhar num banco, mas saiu e foi atrás da aviação, coisa de vagabundo e louco. Portanto, não vou emprestar o dinheiro. Vá trabalhar".

Conseguir esse dinheiro era fundamental, pois faltavam dois dias para o exame e o aeroclube não me deixaria fazê-lo sem pagar a taxa. Nesse momento surgiu um amigo, contei-lhe toda a história e ele me disse: "Vou te dar o dinheiro, você não precisa me pagar, nunca. Se puder pagar um dia, tudo bem". Ele encontrava-se em melhor situação que eu, era filho de um diretor do Bradesco, Leonardo Graça Júnior. Empréstou-me o dinheiro, fiz o exame e, em seguida, paguei-o.

Fatos como esse sempre marcaram minha vida. Lembro-me, também, de um piloto, já falecido, que incentivou muito meus primeiros passos na aviação. Além de voar, sua paixão era escrever. Ajudei-o, inclusive, a editar um livro. É pessoa conhecida, Alberto Bartelli.

Bartelli era um piloto desprovido de qualquer vaidade, de qualquer apego a coisas materiais, queria apenas voar. Ele estava em Londrina à época em que fui para lá. Jamais se adaptou como piloto comercial ou em qualquer avião de

negócios. Sua especialidade era pilotar avião acrobático, do tipo biplano. Seguramente, deve ter sido um dos maiores pilotos brasileiros. Bartelli tinha sempre guardado, para as horas difíceis, algum dinheiro, alguma coisa para vender. Dividíamos nossa miséria.

Estou ressaltando o aspecto da amizade, pois sempre pude contar com amigos nos momentos mais difíceis.

Os primeiros empregos

Em 1960, voei em Londrina. Retornei, em 1961, para São José do Rio Preto. Em 1963, empreguei-me na TAM-Taxi Aéreo Marília, fundada em 1962, na qual permaneci como piloto por alguns anos.

Voar em volta dos aeroportos não era o que eu queria. Queria voar, transportar, trabalhar, produzir.

A TAM é empresa ímpar, pois foi fundada em Marília por vários pilotos. Cada um possuía seu avião. Juntaram-se e formaram a companhia. Com a expansão dos negócios e o boom do Norte do Paraná, compraram outros aviões. Surgiu, então, uma vaga para piloto e eu fui contratado.

Em 1964, o Grupo Ometo, complexo empresarial de São Paulo, comprou o controle da TAM porque pretendia desenvolver um projeto agropecuário na Amazônia. Todos os sócios e empregados da companhia passaram a se subordinar a essa nova sociedade. A antiga

equipe acabou se dispersando, em função das novas atribuições de cada um: voar, fazer serviços de manutenção, trabalhar na administração. A Ometo foi, também, ao longo dos anos, adquirindo as ações pertencentes aos demais sócios. Por volta de 1968 já detinha a maioria das ações da empresa.

Continuei ainda por algum tempo na TAM. Depois, como era piloto profissional, decidi vir para São Paulo e iniciar-me na aviação comercial. Entrei na Vasp em 1966, como co-piloto de DC-3.

Nessa época sofri uma das maiores frustrações. Quando era piloto de táxi aéreo em Marília participava da vida e dos momentos de cada voo. Transportava, por exemplo, o comprador de café, ficava sabendo o seu preço, quantos sacos cabiam em um caminhão e outros detalhes. Ia buscar um passageiro doente, levava-o para o hospital, acompanhava-o, visitava-o posteriormente. Fiz imensa gama de amizades e adquiri conhecimento sobre várias áreas. Comecei a entender de pecuária, café, arroz, enfim de todos os segmentos da economia. Esse tipo de aeronave possibilitava-me contato pessoal. Quando uma pessoa entrava na cabine do pequeno avião estava, em geral, tensa e procurava conversar. Eu dava-lhe atenção e a conversa desdobrava-se, surgindo naquele voo uma nova amizade. Fiz muitos amigos nessa época.

Na Vasp o passageiro não podia ir até à cabine, ocorrência natural na aviação comercial. Seria muito confuso em um avião de grande porte, podendo provocar problemas a bordo. Eu ficava isolado dos passageiros que transportava. Desde o início, recebia o plano de voo pronto, o destino, o hotel, o táxi, nada podia decidir. Tudo era organizado por eles, inclusive minha vida. Essa situação começou a me incomodar, pois não era a que eu

desejava. Não poderia mais participar da vida das outras pessoas.

Estava cada vez mais inquieto, querendo sair da Vasp, quando um acontecimento acelerou o processo. Tinha de fazer um fretamento e um mecânico foi drenar o avião para retirar as impurezas da gasolina, inclusive a água que fica no fundo do tanque, a fim de evitar problemas. Jogou a gasolina misturada com a água e as impurezas no trem de pouso do avião. Aler-tei-o para não proceder daquela maneira, pois poderia travar o rolamento de uma roda na decolagem ou no pouso, além de incendiar o avião por ser gasolina de alta octanagem e poder, sobretudo, ficar acumulada no freio do DC-3, que não era a disco, como os modernos, e sim de sapata, de expansão. O mecânico respondeu-me: "Fiz e está feito, se achar ruim reporta". Não tive dúvidas, levei ao conhecimento de seu superior. O engenheiro concordou comigo, mas disse-me: "O mecânico tem 20 anos de Vasp. O que vou fazer? Coloque-se em meu lugar". Peguei, então, um papel e bati minha carta de demissão, pedindo a ele para entregá-la à diretoria. Saí da Vasp por não concordar com tal atitude, mesmo sem ter arrumado outro emprego.

No entanto, como possuía bom relacionamento com várias pessoas do Banco de Crédito Nacional (BCN), que estavam instalando uma fazenda na área da Sudam, a Codeara, e tinham importado um avião, ofereceram-me a vaga de piloto. Aceitei o desafio e, pela segunda vez, mudei-me para a Amazônia. Havia morado lá em 1965, na Suíá-Missú, quando era empregado da TAM. Assim, retornei aos pequenos aviões, ao meu mundo. Fui trabalhar nessa fazenda em 1968, com a condição de que financiassem meu primeiro avião.

Impulso para a independência

Nessa época manifestou-se intensamente minha necessidade de independência. Voltando aos pequenos aviões e à Amazônia, encontrei meu destino. O financiamento dessa primeira aeronave possibilitou-me atingir o patamar de hoje. Deixei-a sob a responsabilidade de meu irmão e continuei pilotando o avião do BCN, da Codeara.

Eu era piloto de linha aérea, ou seja, licenciado para pilotar aviões de grande porte, inclusive jatos, em linhas regulares, voando também por instrumentos. Como essa licença poderia ser renovada quando necessário, voltei para a Amazônia, pois uma oportunidade como aquela não surgiria outra vez. Percebi, então, o significado exato da noção de *timing*, também sempre presente em minha vida.

Retornando à Amazônia, continuei naquele antigo trabalho de pilotar em região inóspita, de difícil acesso, onde praticamente só o avião possibilitava os contatos, prestando-se a tudo. À época, a Amazônia dispunha de menor infraestrutura, apesar de ainda hoje ser insignificante.

Conheci outro Brasil. Eram transportados, inclusive, animais vivos, e até mortos, tropas, cavalos, mulas, gado de leite. Era preciso sedar os animais, amarrá-los bem e colocá-los dentro desses pequenos aviões. Como afirmei, trata-se de outro Brasil, muito diferente daquele que estamos habituados a ver, com regulamentos, normas. Era necessário correr riscos, mas calculados. O risco de transportar um animal vivo dentro de um avião era grande, pois seria um caos se ele acordasse em pleno voo. No entanto, como esse risco era conhecido, a ação era bem-planejada.

Naquela época estavam sendo implantados na Amazônia vários

projetos no âmbito da Sudam, com a instalação de fazendas. Era preciso transportar as pessoas para a abertura desses projetos. Os aviões tinham capacidade variada e como eu já possuía um, vendia os vôos por passageiro. A capacidade desse avião era de dez lugares. Se fosse necessário levar 200 pessoas, eu cobrava 20 viagens, mas transportava-as em cinco. O homem do Norte pesa, em média, 45 quilos e aquele avião havia sido projetado para transportar passageiros com peso médio de 75 quilos mais bagagem individual de aproximadamente 15 quilos. Então, eu retirava todos os bancos e acomodava todo o pessoal atrás. Aprendi que economia se faz não gastando, não há outra forma. Com o tempo começaram a perceber tal procedimento, mas não tinham outra alternativa. Dessa maneira, após dois anos eu já possuía dez aviões monomotores.

Fui obrigado, então, a sair do emprego, pois tinha de administrar os aviões e o conceito de eficiência começava a mudar. Eram dez aviões, dez pilotos e, também, um mecânico. A contabilidade era feita por minha esposa à noite, pois de dia ela cozinhava para todos. Uma empregada lavava as roupas. Construí alguns quartos para alojá-los e assim fomos vivendo.

Nessa época, dois fatos levaram-me a repensar minha vida. Primeiro, trabalhava com alto volume de dinheiro, mas minhas receitas não tinham origem. Resolvi, então, legalizar minha situação constituindo uma empresa. O segundo foi o advento da malária. Tive ataques sucessivos e, mais ou menos na quinta ocorrência, percebi que não poderia continuar naquela região. Pessoas estavam morrendo à minha volta, podendo ser eu a próxima vítima. Preocupado, também, com a possibilidade de meus filhos contraírem a doença, mudei-me

para Goiânia em 1971 e decidi constituir uma empresa de táxi aéreo.

Fui ao Departamento de Aviação Civil (DAC), dirigido por militares, e procurei pelo coronel que tratava do assunto. Como vinha da Amazônia, sem muita apresentação, fiquei quatro horas aguardando para ser atendido. Tivemos, então, o seguinte diálogo: "Coronel, vim lhe procurar porque tenho dez aviões e quero constituir uma empresa de táxi aéreo". Ele respondeu-me: "Como o senhor tem dez aviões?". Disse-lhe: "Tenho porque comprei!". Ele: "Mas como? O que o senhor faz? Contrabando?". Respondi: "Não. Faço táxi aéreo".

Preparei-me para os embates da vida a mim reservados.

"Mas como táxi aéreo? O senhor tem empresa?" "Não." "Então o senhor faz táxi aéreo clandestino." Disse-lhe, então: "Coronel, não tem negócio clandestino, não tem doença clandestina e nem necessidade clandestina, o Brasil ao qual estou me referindo é outro. Vim aqui legalizar minha situação. Cheguei neste ponto e não quero continuar crescendo ilegalmente, apesar de se eu quisesse poderia, pois lá não existe fiscalização. Quero legalizar minha situação".

Esse coronel, demonstrando compreensão, levou-me ao diretor geral de aviação civil, o Brigadeiro Bordeaux, e disse-lhe: "Brigadeiro, esta pessoa é o símbolo do que não deve ser a aviação". O brigadeiro pediu-me, então, para contar-lhe toda a história. Depois, como homem prático, falou: "É isso mesmo, meu filho. Coronel, dê a empresa para ele!". Aprovada a constituição

da empresa, instalei-a na região do Araguaia, com o nome de Araguaia Táxi Aéreo.

Táxi Aéreo Marília

Em torno de 1972, Orlando Ometo, que havia sido meu patrão, estava com sérias dificuldades para administrar a TAM, porque os antigos pilotos tinham se aposentado ou saído da empresa. Com problemas crescentes, a TAM chegou a ter, em 1971, apenas dois aviões. Passei a ser muito consultado por ele, que me telefonava para Goiânia.

Certo dia, desesperado, propôs que eu comprasse a companhia. Mesmo tendo o dinheiro suficiente, pois encontrava-me em boa situação financeira, concordei em adquirir somente 50% dela, permanecendo com ele a outra metade. Apesar de não estar afeito a sociedades, resolveu abrir uma exceção, impondo duas condições. A primeira, que eu considerasse sempre o ditado: "Quem tem sócio, tem patrão". Confesso ter aprendido muito com esse provérbio. A outra condição era nunca lhe levar os problemas de aviação. Isto era exatamente o que eu desejava, pois de aviação eu entendia. Estabelecemos a sociedade e desenvolvemos a TAM.

TAM é a sigla da companhia Táxi Aéreo Marília, fundada na cidade de Marília em 1962 e ainda existente. É a ela que estou me referindo. Hoje, é também a *holding* dessa e de outras empresas, como a TAM-Linhas Aéreas Regionais, a Brasil Central, a Oeste, a Paulista.

Em 1973, um dos grandes pecuaristas brasileiros, Sebastião Ferreira Maia, conhecido por Tião Maia, estava enfrentando problemas, semelhantes aos de Orlando Ometo, com relação a aviação e manutenção. Por ser muito específica, a aviação é sempre complexa.

Resolveu, então, colocar na TAM, a nosso convite, um avião a jato e dois bimotores. À época, estabelecemos uma sociedade, Orlando Ometo, Tião Maia e eu, o que nos possibilitou comprar o segundo jato.

A TAM já possuía nesse momento certa infra-estrutura, porque passados dois anos contava com dez aviões. Na verdade, possuíamos o núcleo da empresa, mas não tínhamos pessoal, hangar de manutenção, entre outras coisas. Fomos, aos poucos, montando a equipe e comprando os aviões. Muitos eram entregues a nós, em troca de serviços, por pessoas que, apesar de possuí-los, não tinham condições de operá-los por problemas com piloto, manutenção, entre outros. A companhia estava começando a tomar forma.

Resolvemos, então, incrementar o serviço de táxi aéreo, pois os aviões eram antigos, velhos. Precisávamos fazer alguma coisa para impulsioná-lo, evitando a estagnação. Orlando Ometo e eu embarcamos para os Estados Unidos e fomos à Cessna que queria lançar seus bimotores no Brasil. Ela já detinha 75% do mercado de monomotores, mas só 4% do de bimotores. Após muita negociação, efetuamos a compra de dez bimotores Cessna 402.

Como Orlando Ometo queria colocar nos aviões um equipamento para melhorar o desempenho em baixa velocidade, exatamente quando o avião é perigoso, fomos visitar uma fábrica em Seattle, a Robertson.

Cada avião custava, na época, US\$ 150 mil e cada equipamento US\$ 15 mil. Fazendo as contas, vi-me diante de um dilema: colocar os equipamentos em dez aviões pelo preço de onze ou comprar onze aviões e arriscar perder um ou dois sem esse equipamento. Tentei conseguir um desconto, mas

o pessoal da Robertson estava irredutível. Depois de muita discussão, virei-me para o Orlando e falei: "Vamos embora. Não colocaremos esse equipamento. Nosso vôo para São Francisco está na hora de sair". Quando estávamos em pé, o idealizador daquele equipamento, um senhor com aproximadamente 80 anos, disse-me: "Se o senhor não quer colocar, não coloque, mas lembre-se que segurança a gente precisa só uma vez na vida". Parei e respondi-lhe: "Onde está o contrato?". Ele estava pronto, dentro de sua gaveta. Compramos os aviões e os equipamentos que obtiveram grande sucesso. Em mais de 15 anos de operação não ocorreu acidente algum, em grande parte devido a esse equipamento. Como aconteceu neste caso, tenho por hábito ouvir o que de importante as pessoas têm a dizer.

Nosso negócio começou a se desenvolver. Ocupamos grande faixa do mercado de táxi aéreo em São Paulo e montamos filiais em Curitiba, Brasília e Rio de Janeiro.

Apesar de ser apenas piloto, dirigindo uma empresa de táxi aéreo e tentando me adequar a esse tipo de mercado muito específico, estava procurando uma saída para os efeitos sazonais da economia que afetam esse tipo de companhia. Quando os negócios em geral estão bem, se a empresa tiver 50 aviões disponíveis, todos são utilizados. Quando o inverso acontece, tudo pára e os custos cíclicos tornam-se muito altos. Precisava quebrar essa dependência.

Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional

Em 1974 o governo percebeu que a quantidade de cidades brasileiras servidas por avião estava diminuindo, assustadoramente. Na década de 50, eram mais ou menos

350 cidades servidas por linha regular, na de 60 eram 150 e na de 70 esse número caiu para 42.

O advento dos grandes jatos e a necessidade de infra-estrutura aeroportuária sofisticada induziram à redução do número de cidades atendidas, concentrando os aviões nas áreas de maior potencial de tráfego.

O governo nomeou, então, um grupo de trabalho para criar o Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional, o Sitar. Cabe aqui ressaltar a importância de um grande brasileiro, o Brigadeiro da Aeronáutica Deoclécio Lima de Siqueira. Possuidor de visão muito ampla e profunda, entendia que o Sitar deveria buscar para o Brasil uma solução nova. Entendia que o sistema não poderia ficar dependente de verbas federais, reconhecendo ser a operação de aviões com pequeno número de assentos, em linhas curtas, um dos negócios mais difíceis, uma vez que os custos de operação de um avião são divididos por sua capacidade de transporte de passageiros. Em geral, os salários dos pilotos são semelhantes, os radares e equipamentos de navegação têm quase sempre os mesmos custos. Divididos os custos totais pelo pequeno número de assentos, estes têm seus preços aumentados.

O governo pretendia transformar as principais companhias de táxi aéreo em empresas regionais, cujo tamanho fosse suficiente para prestarem o serviço com confiabilidade e, também, apresentarem baixos custos. A atribuição de linhas regionais a empresas de âmbito nacional ou mesmo internacional tinha se mostrado inadequada, em nível mundial, por passar esse serviço a ser apenas um apêndice dessas companhias. A Vasp, inclusive, havia comprado alguns Bandeirante para fazer esse serviço, mas estavam se revelando, ao lon-

go dos anos, extremamente deficitários. No entanto, se a empresa fosse regional, o atendimento a essas linhas seria prioritário.

TAM-Linhas Aéreas Regionais

Acreditamos na idéia, acreditamos no princípio e trabalhamos arduamente com o governo, em diversas reuniões, até haver consenso quanto à regulamentação que regeria o setor.

O sistema regional integrado foi efetivado e, assim, iniciou-se outra fase de minha vida. Já atendia ao público na área de táxi aéreo, mas nesse momento surgiu a figura do empresário prestador de serviço ao público de linha regular.

Nessa época foi criada uma empresa nova, juntamente com a Vasp. Esta, controlada pelo governo do estado de São Paulo, não queria se associar a empresas já existentes, por entender que pudesse haver qualquer tipo de passivo oculto ou ser acusada de negócios ilícitos. Era necessária a consecução de um negócio novo, uma empresa nova, sem vício algum.

Constituímos, então, em fevereiro de 1975, a TAM-Linhas Aéreas Regionais, que começou a operar em junho desse mesmo ano. A Vasp, à época, subscreveu 33% de seu capital e nós 67%, porque o governo entendia não poderem as empresas nacionais possuir mais de 33% das ações, exatamente em função do princípio de prestação do serviço regional.

As atividades foram iniciadas, apesar de minha inexperiência com linha aérea regular. Entendia de táxi aéreo, mas esse novo serviço tinha características diferentes. Sendo homem do interior e agindo como tal, coloquei todos os aviões pernitoando nas cidades interioranas. Eles vinham para São Paulo pela manhã e retornavam à tarde. Como a utilização dos aviões

estava baixa, precisando ser melhorada, constatei, seis meses depois, que nosso maior movimento era de São Paulo para o interior e não o inverso. Resolvi, então, pesquisar sobre o assunto. Lendo a história da empresa norte-americana *Alhегney Comuter*, mais tarde chamada de *United States Air (U.S.AIR)*, tomei conhecimento de sua experiência no sistema de linhas regionais e da utilização do conceito de **grande centro irradiador de tráfego**. Introduzi-o na empresa e, até hoje, ele é a razão do nosso sucesso.

É evidente que atualmente existem outras necessidades, mas naquela época as linhas de São Paulo para o interior transportavam mais passageiros do que as das cidades interioranas para São Paulo. A mudança foi providenciada, facilitando inclusive a manutenção dos aviões. Todo o sistema de planejamento de linhas foi mudado e os vôos passaram a apresentar aproveitamento crescente. Assim, o sistema regional começou a se desenvolver.

Em 1977, o pecuarista Tião Maia teve um problema com o governo e resolveu ir para a Austrália. Vendeu, então, sua parte no controle da TAM para Orlando Omoto, apesar de ter sido combinado que se alguém saísse da sociedade venderia partes iguais para os sócios remanescentes a fim de restabelecer a situação anterior. Omoto ficou com 66% e eu com 33% da Táxi Aéreo Marília que, por sua vez, tinha 67% da TAM-Linhas Aéreas Regionais. Eu geria ambas as empresas.

Naquela época percebi haver a necessidade de uma política de investimentos maciços, pois as empresas de aviação exigem gestão e capital intensivos. A gestão sempre foi intensiva, mas não o capital. Tentei sempre suplantar a exigência de capital intensivo com uma gestão superintensiva.

Em 1977, Orlando Omoto resolveu sair da sociedade e se concentrar em seu negócio principal, a produção de açúcar. Sua decisão foi compreensível. Como comentei anteriormente, quando constituímos a sociedade, quis que ele ficasse com 50%, apesar de ter-me oferecido a compra total por praticamente o mesmo valor. Algumas razões tinham me motivado a tal atitude. Primeiramente, eu era somente um piloto e totalmente desconhecido em São Paulo. Tornando-me sócio de homem de sua qualidade, de sua categoria, seria apresentado aos bancos, à sociedade em geral. Procurei tirar o máximo proveito desses novos relacionamentos, com procedimento coerente, reto e sério, porque o mundo dos negócios é constituído da soma de atitudes corretas. Aproximando-me dele, um homem de gabarito, evidentemente facilitaria em muito meus contatos.

*Os demais alunos iam
para suas casas e eu
permanecia no
aeroclube noite
adentro, sentado na
cabine do Paulistinha,
naquele mundo
complexo de quatro
instrumentos.*

Comprei sua parte na Táxi Aéreo Marília e tornei-me sócio majoritário, mas sua saída acarretou-me alguns problemas. A TAM não tinha tradição de crédito, pois quando pedia algum empréstimo para a compra de um avião, bastava o aval de Omoto ou Tião Maia. Nada mais era necessário. Não criamos tradição de crédito pelo fato de a sociedade ser constituída por pessoas de tal peso. A pontualidade de pagamento da TAM não era examinada, somente seus garantidores. Quando ambos saíram da sociedade, tive de criar essa tradição de crédito e estimular os banqueiros a correrem também algum risco adicional.

Orlando Omoto resolveu sair da sociedade porque a TAM necessitava se endividar, fazer aitos investimentos para se reequipar, aliás uma das características do setor. Sua formação de proprietário rural de grandes imóveis entrou em choque com as necessidades de uma empresa aérea.

Nessa época, ocorreu um fato muito significativo. Quando resolvi comprar sua parte na sociedade, negociamos durante nove meses até chegarmos a um denominador comum. A dificuldade não era comprar suas ações, mas retirar seus avais, pois os bancos não aceitavam a exclusão nas principais operações da TAM. Após as negociações, precisava pagar a quantia de Cr\$ 49 milhões a Orlando Omoto, mas não tinha um tostão no bolso. Era eu quem tinha de pagar, não a empresa. Estava preocupado, procurando uma solução.

Nesse ínterim, um amigo norte-americano, presidente da empresa Dornier nos Estados Unidos, estava em visita ao Brasil. Quando passava pelo Rio de Janeiro, convidou-me para almoçar. Eu estava atarefado, em meio àquelas negociações, mas resolvi aceitar seu convite. Contei-lhe o plano que tinha

em mente para resolver meu problema e pedi sua opinião. Disse-lhe: "Preciso pagar Cr\$ 49 milhões para o Orlando, mas não tenho um tostão no bolso. Pretendo não fazer o seguro de minha frota de aviões por dois anos, inclusive já mandei fazer os cálculos, e com essa economia efetuo o pagamento. Vou arumar esse dinheiro em um banco. Vou me apropriar do dinheiro do seguro, mas não vou fazê-lo". Ele respondeu-me: "Se você quiser fazer isso, faz, mas não deve". Perguntei-lhe por que. Sua resposta foi: "Nos Estados Unidos temos um ditado que diz: se você tem um negócio e o teu negócio não dá para pagar o seguro, fecha o teu negócio".

Essa frase ficou gravada em minha mente. Tinha assumido outro compromisso para após o almoço na Mesbla. Fui ao encontro, mas liguei de lá para São Paulo, para a pessoa responsável pela área de seguros e disse-lhe: "Por favor, renove a nossa apólice de seguro". Ele argumentou: "Como havíamos tomado a decisão de não fazer, eu já avisei todo o mundo. O seguro vai terminar amanhã ao meio-dia e já são 17:00 horas. Hoje não dá mais tempo". Falei-lhe, então: "Ligue para a seguradora e tente renovar ainda hoje. Se não der, renove amanhã cedo, na primeira hora". Permaneci no Rio de Janeiro. Fiquei preocupado e, no dia seguinte, ao meio-dia, liguei-lhe novamente para saber sobre a renovação da apólice de seguro. Ele respondeu-me que ela já estava renovada. Mais tranquilo, voltei para a Mesbla. Por volta das 16:00 horas eu estava na sala do diretor e recebi um telefonema: "Comandante, aqui é do Aeroporto Santos Dumont. Um *lear-jet* da TAM acabou de mergulhar na Baía de Guanabara". Não houve vítimas, mas o avião ultrapassou a pista e mergulhou, ocorrendo perda total. Se o seguro não

tivesse sido renovado, certamente eu teria ido à falência, porque o *lear-jet* naquele tempo custava US\$ 1.800 milhão. Recebi o seguro, paguei o Orlando Ometo e liquidei a conta.

Por pouco não arruinei minha vida. Assim, valorizo muito a oportunidade de ouvir a opinião de outras pessoas, procurando agir corretamente no momento certo. Evidentemente, houve uma grande dose de sorte, mas se eu não tivesse conversado com a pessoa certa, na hora certa, seguramente teria feito uma besteira.

Histórias como essa sempre marcaram o desenvolvimento de minha vida como empresário.

Descoberta da missão — obrigação social de empresário

Apesar de ter chegado aos Transportes Aéreos Regionais, mantive as atividades anteriores. No entanto, certas coisas induziram-me a assumir nova postura.

Por volta de 1977 já tinha o controle da TAM-Táxi Aéreo Marília que controlava, por sua vez, a TAM-Linhas Aéreas Regionais. Em 1978, houve a percepção de que o tráfego nas linhas regionais não se desenvolvia como o desejado, com diminuição do número de passageiros transportados.

Nossa frota era composta por aviões Bandeirante, de capacidade limitada, e os vôos estavam sempre lotados, não permitindo atender a todos os que procuravam por um lugar. O passageiro de curta distância procura uma, duas, três vezes, mas se não é atendido desiste e faz sua viagem de automóvel. Portanto, a empresa precisa ser bem-estruturada, cumprindo rigorosamente os horários e tendo permanente disponibilidade de lugar, entre outras coisas.

A compra de aviões maiores era imprescindível. Esta foi outra luta,

porque a indústria brasileira e o Departamento de Aviação Civil entendiam que só deveríamos operar com os Bandeirante, de produção nacional. Foram mais ou menos dois anos de discussão para convencê-los da necessidade de aviões de maior porte, senão o serviço, sem dúvida, sucumbiria.

Falei anteriormente sobre a minha busca pela independência. No entanto, quando os negócios começaram a se desenvolver e a TAM-Linhas Aéreas Regionais foi constituída, pude perceber bem o significado desse ideal. Quis sempre ser o dono de meu nariz, fazer o meu negócio, mas quando tive a noção clara, específica, diária da prestação de serviço ao público descobri que a independência é uma falácia, sobretudo para o empresário bem-intencionado e que queira permanecer no mercado, como eu. Passou a existir a dependência com relação a mercado, equipe e vários outros fatores não-mensuráveis, mas diários e perenes na rotina da empresa.

Consegui introduzir, em 1980, o *Fokker F-27*, um bimotor turboélice, e os serviços foram se ampliando. Em 1986 a TAM comprou a empresa Brasil Central, ex-Votec, passando a servir 44 cidades brasileiras em linha regional com 29 aviões, 11 *Fokker* e 18 Bandeirante, ocupando em torno de 60% do mercado regional brasileiro.

Profissionalização das empresas da TAM

Surgiu, então, nova necessidade, profissionalizar a TAM. As dificuldades haviam sido muitas, fazendo-me perceber ser insuficiente minha capacidade de entendimento de todos os assuntos e, sobretudo, de conduzi-los com eficiência.

Hoje tenho clara a noção dessa postura. Sou um homem que acredita nas pessoas, não um homem

de sistemas. Não sou formado em curso algum e, confesso, às vezes isso me faz falta. Tenho alguma intuição e, especialmente, muita confiança de ter escolhido as pessoas certas. Valho-me muito disso.

Iniciei a profissionalização da empresa utilizando critério extremamente pessoal. Busquei profissionais competentes, às vezes com pouco conhecimento sobre o setor, mas com ações passadas dignas de confiança. Cerquei-me de pessoas responsáveis, capazes e experientes, como Umberto Lopes de Angelis, ex-funcionário da Vasp, e o Brigadeiro Osvaldo Pamplona Pinto, por três vezes presidente da Vasp, atual vice-presidente executivo da TAM, comandando nossas companhias regionais.

Continuo agindo dessa maneira. Tal procedimento foi satisfatório até agora e o será daqui por diante, seja qual for o tamanho da empresa. A TAM tem hoje, em seu conjunto, aproximadamente 1.800 funcionários. A maioria é oriunda da Vasp e alguns da Transbrasil.

Tomo minhas decisões e, principalmente, administro meu escasso tempo tratando com as pessoas certas. Confio plenamente em meu pessoal, no que é dito pelos ocupantes dos cargos de chefia, de direção. Minhas atitudes têm por base suas informações. Aprendi a agir dessa forma com Orlando Ometo que dizia: "Se o ocupante de determinado cargo em sua empresa não é melhor do que você naquela área, ele não tem condições de trabalhar com você". Procuro sempre contratar os melhores profissionais disponíveis, com conhecimentos maiores que os meus em suas funções, deixando-os livres para criar e delegando-lhes poderes. Estou sempre em busca dos melhores.

Tal atitude possibilitou à TAM-Táxi Aéreo Marília retomar ativamente o mercado de táxi aéreo,

**A vida e o sucesso
empresarial de um
homem dependem de
quatro coisas básicas:
muito trabalho, bons
amigos, noção de
timing e sorte.**

relegado a segundo plano quando da junção de esforços para o desenvolvimento do transporte regional. Sua administração foi se tornando autônoma, ao longo dos anos, sendo hoje empresa muito expressiva do ponto de vista operacional. Além de ser a *holding* de nossas empresas, opera 14 jatos de negócios e é representante no Brasil de dezenas de grandes companhias norte-americanas do setor de aviação executiva.

O crescimento dos negócios foi acompanhado pela busca de eficiência, levando à profissionalização. O conceito de eficiência foi mudando com o passar do tempo. Tinha um significado quando eu operava poucos aviões, mas hoje, operando em torno de 50, em vários segmentos da prestação de serviços ao público, ele mudou por completo. A eficiência e, portanto, a profissionalização são hoje buscas constantes dentro da empresa, em todos os seus níveis.

Nessa fase deparei-me com as figuras do empregador e do empregado. Eu já havia passado por diversas empresas como empregado, inclusive sentido a humilhação de ter sido demitido em momento difícil de minha vida. Transformei-me em empresário e, buscando profissionalizar a empresa, reencontrei-me no papel de dependente dessa profissionalização. Descobri, então, que a convivência entre os vários segmentos componentes da administração de uma companhia só é possível se empregador e empregado estiverem movidos por sentimento único, ideal único e motivação única, seja na prestação de serviço ao público, na busca de lucratividade, na busca de crescimento, e assim por diante.

Há alguns anos a TAM assumiu a postura de integração, participação e, especialmente, promoção dos funcionários na administração, não só pelos seus desempenhos, mas também através da propriedade de ações.

O programa de participação acionária foi desenvolvido pela empresa em época que atravessava período de dificuldades financeiras devido ao controle governamental das tarifas aéreas e da política salarial. O objetivo era evitar grande corte de pessoal, cumprindo os aumentos salariais decretados através de pagamento em ações. Conseguiu conservar sua equipe e, hoje, muitos dos empregados são acionistas da companhia. Treze por cento de seu capital já pertence aos funcionários.

Estilo de administração

Na TAM a busca do lucro é perene, mas através da satisfação do cliente, através da prestação de serviços. Sacrificamos qualquer lucro em troca da satisfação do usuário, procurando não frustrar sua expectativa com relação à empresa.

Poderíamos implantar administração inflexível, na qual a busca do lucro fosse constante, mas entendendo pessoalmente que a prestação do serviço ao público tem de estar acima de tudo. Só haverá crescimento, ocupação de uma faixa do mercado e alguma expressão nesse mercado quando o usuário estiver plenamente satisfeito. Estamos convictos de que, hoje, nossos usuários, de maneira geral, apreciam nossa postura, pois o índice de rejeição é muito baixo. Em uma amostra de 100 passageiros transportados, 97 voltariam a usar nossos serviços. Assim, temos ocupado faixa crescente de mercado. Estamos em constante crescimento dentro do setor. A agressividade mercadológica, comercial, permeia todas as nossas áreas de atuação, sendo a principal característica de nosso estilo de administração.

Jamais imaginei que a empresa pudesse atingir o tamanho atual. Quando planejamos um hangar, planejamos sua infra-estrutura, sala de turbinas, de manutenção, de eletrônica. Passados um ou dois anos, o desenvolvimento mostra-se maior do que o planejado, surpreendendo-me.

Minha preocupação nunca havia ido além do segundo avião. As coisas foram acontecendo, sucessivamente, sem que houvesse pressão de minha parte para isso. Não gosto de fazer previsões sobre o futuro.

Particularmente, não acredito em planejamento de longo prazo em economia instável como a de nosso país. Acredito muito mais no aproveitamento de oportunidades, na melhoria da gestão, na melhoria dos objetivos, na melhoria do pessoal, através de cobrança, doutrina, ensino, investimento no aprendizado, na preparação de mão-de-obra.

A vida é um eterno ensinar, ajudar, colocar, encaminhar os mais novos, os iniciantes. Tenho agido nesse sentido e pretendo continuar.

Postura perante o mercado

Apesar das crises enfrentadas pelo setor, ocasionadas especialmente pelos planos econômicos e pelo controle de preços por parte do governo, a TAM foi uma das poucas empresas que cresceu nos últimos anos, sendo a única companhia aérea brasileira a fechar o balanço do primeiro semestre de 1992 com saldo positivo.

A meu ver, uma das explicações para tal ocorrência seria o plano de padronização que a empresa vem empreendendo. Possui, hoje, oito jatos *Fokker 100*. Adquiriu para a Brasil Central 30 monomotores *Caravan*. Muitas de suas rotas anteriormente cumpridas pelo Bandeirante são agora realizadas pelo *Fokker F-27*, de acordo com a demanda de passageiros.

Paralelamente à padronização da frota, a TAM introduziu, passo a passo, serviços pioneiros de atendimento ao usuário. Primeiramente lançou o *toll-free*, sistema gratuito de discagem direta para reservas e informações. Depois iniciou o **Fale com o Presidente**, uma linha direta entre o passageiro e a diretoria da empresa, através da qual o usuário pode opinar sobre o atendimento, sugerir, criticar, entre outras coisas. Outra introdução foi o **Vamos trocar cartões?**, serviço que está possibilitando a elaboração de *mailing* dos clientes da TAM, mais eficiente do que uma mala direta tradicional. Tem sido dada atenção especial ao serviço de bordo, hoje muito mais sofisticado e completo do que o das outras companhias aéreas nacionais. Foi criado, também, o **Calendário Promocional Anual**, lembrando datas comemorativas. São distribuídos brindes em ocasiões especiais.

Assim, a TAM chega a 1992 como a companhia aérea deten-

tora da melhor imagem no mercado. Tem conseguido destaque na imprensa e já foi chamada de **empresa nota dez**. Mesmo com o mercado mantendo-se recessivo, com queda do tráfego aéreo de 17 milhões de passageiros por ano para 15 milhões, a TAM tem conseguido, com essas inovações, manter índices de ocupação bastante razoáveis, prestar serviços relevantes aos usuários e sustentar seu projeto de consolidação no mercado.

Fundamentalmente, os fatores de sucesso da TAM são o trabalho e o aproveitamento de oportunidades, no que acredito muito.

Completando esta exposição, e para que seja avaliado o crescimento da TAM, apresentarei alguns dados de seu universo mercadológico referentes ao período de 1976 ao primeiro semestre de 1992.

As cidades atendidas pela TAM eram 19 em 1976, atingindo 44 em 1987 e hoje, em conjunto com a Brasil Central, são 52.

Em 1976 a empresa operava seis aeronaves Bandeirante. Em 1987 eram 18 Bandeirante e 11 *Fokker F-27*. Atualmente, com a padronização da frota que vem sendo efetuada, tem oito jatos *Fokker 100*, 11 *Fokker F-27* e, substituindo os Bandeirante, foram introduzidos na Brasil Central 30 monomotores *Caravan*, fabricados pela empresa norte-americana Cessna.

Quanto ao número de decolagens realizadas, em 1976 haviam sido 8 mil, de 1976 a 1987 foram aproximadamente 325 mil, chegando hoje a 585.378.

Em termos de quilômetros voados, em 1976 foram 2.626 milhões e de 1976 a 1987, 91 milhões. Do ano de 1976 a julho de 1992 foram 171.351.343 quilômetros de voo.

Relacionando os fatores quilômetro e passageiro, a TAM trans-

portou, em 1976, 13 milhões de passageiros por quilômetro e de 1976 a 1987, 1.187 bilhão. De 1976 a julho de 1992 foram transportados por quilômetro 2.303.767.947 passageiros.

Para esclarecer melhor o significado desses números, comentarei os dados da ligação direta entre duas cidades expressivas, São Paulo e Ribeirão Preto.

Na cidade de Ribeirão Preto, em 1976, a TAM embarcou 3.500 passageiros e desembarcou 3.765. Foram, então, mais de 7 mil passageiros transportados nesse ano. Em 1977, o total anual foi de 27 mil passageiros. Dez anos depois, em 1987, foram embarcados 30 mil e desembarcados 30.720, correspondendo a mais de 60 mil passageiros que passaram por seu aeroporto. No período de 1976 a 1987 esse total atingiu 527 mil. De 1976 a julho de 1992 foram 873 mil passageiros transportados entre Ribeirão Preto e São Paulo.

Conseguimos desenvolver o sistema regional devido, em grande parte, à excelência da planificação de nossas linhas e à preocupação em mantê-las com suas ligações geoconômicas.

A TAM tem hoje 53 frequências semanais em Ribeirão Preto, número menor do que o de 1987, pois a oferta de assentos aumentou consideravelmente. Dessas, 18 são para São Paulo, 18 para Belo Horizonte e cinco para São José do Rio Preto, todas com o *Fokker 100*; seis são para Franca e uma para Brasília, com o *Bandeirante*; e cinco são para Uberlândia/Goiânia/Brasília/Palmas, com o *Fokker F-27*. Em 1976 eram 25 as frequências semanais nessa cidade, 18 para São Paulo e sete para Franca. Em 1987 existiam 113 ligações semanais. As mais importantes eram com São Paulo, 12 de *Fokker F-27* e 11 de *Bandeirante*, e com São

José do Rio Preto, seis de *Bandeirante*.

A filosofia utilizada é a de multiplicação de frequência, pendular, oferecendo ao usuário a opção de ir e voltar no mesmo dia. Em Ribeirão Preto os serviços da TAM são intensos e bem-aceitos pelos passageiros. Algumas das explicações para isso são os seus índices de regularidade e pontualidade.

Para os passageiros de curta distância a regularidade e a pontualidade dos aviões são fundamentais. No primeiro semestre de 1992, o índice de regularidade das empresas nacionais como um todo foi de 89%, mas a TAM atingiu 96% em Ribeirão Preto. Uma empresa aérea prestadora de serviços de curta distância deve ser extremamente regular e pontual e, sobretudo, possuir imagem confiável.

O transporte aéreo de curta distância é o mais complexo e problemático, tendo como agravante dois fatores de custo, a hora de voo e o ciclo. O ciclo corresponde ao voo com menos de uma hora de duração.

A maior parte dos equipamentos dos aviões sofre desgaste constante. As companhias regionais são extremamente penalizadas quando ocorre situação de ciclo, pois o custo de manutenção das aeronaves é muito maior.

Comercialização de produtos aeronáuticos

Poucos têm conhecimento de que uma de minhas atividades principais, nos últimos anos, tem sido a comercialização de produtos aeronáuticos, através da *Táxi Aéreo Marília*, nossa *holding* e representante de empresas norte-americanas.

A profissionalização das companhias regionais, assim como das demais, liberou-se parcialmente da função de administrador,

possibilitando-me desenvolver essa atividade.

Vendemos, nos últimos dois anos, mais de US\$ 150 milhões em produtos aeronáuticos. Vender um avião é muito complexo. Seu comprador é diferenciado. Não se pode induzir uma empresa, um executivo, a comprá-lo se não estiver convencido dessa necessidade. O cliente pode optar por avião novo ou usado, revisado, mas o que realmente importa é a confiança, é a certeza de estar adquirindo o produto certo, mesmo sem entender do assunto.

Orgulho-me em dizer que vendemos em torno de 80 aviões a jato e turboélice no Brasil, nos últimos dois anos. Cada cliente tornou-se um amigo. Nunca tivemos problemas na comercialização, pois cumprimos sempre a palavra empenhada e agimos no sentido de satisfazer as exigências do cliente, fatores profundamente decisivos em negócio deste tipo.

Sinto-me gratificado por ter equipe motivada e engajada nessa filosofia de prestação de serviços ao público. O cliente que adquire hoje um de nossos produtos, seguramente retornará amanhã e comprará outro de melhor qualidade. Temos procurado lhe dar muita assistência pós-venda, quanto a produto, suporte, manutenção, atendimento, inclusive colocando nossos aviões à sua disposição quando o seu está impossibilitado de voar. Buscamos nos aproximar das pessoas e empresas com postura mercadológica séria, atendendo às necessidades dos clientes e, especialmente, honrando a palavra empenhada.

Por fim, gostaria de dizer que me sinto realizado através da prestação de serviços ao público. Hoje, apesar de mais dependente, sinto-me satisfeito em poder ser útil à comunidade, fazendo aquilo que realmente gosto. ♦