

## Querida, o assento sumiu! O caso do *overbooking* da TAM

**Autoria:** Lilian Aparecida Pasquini Miguel, Gladys Vignati Clari

### Resumo

O caso em questão trata da decisão tomada pela empresa aérea TAM – Transportes Aéreos quanto à prática do *overbooking* no final de 2006. São abordados aspectos relacionados às práticas estratégicas da organização, ao consumidor, à imagem da marca e da empresa, assim como às decisões tomadas na tentativa da empresa em dirimir os efeitos negativos. Este caso destina-se a alunos dos cursos de pós-graduação *stricto-sensu*. A não inclusão da teoria no corpo do caso relatado, parte do pressuposto de que o aluno ao qual se destina tem domínio das teorias e disciplinas que envolvem a trama. Busca-se com isto que o caso seja mais desafiador, pois incita o aluno à reflexão dos aspectos organizacionais que ligam a teoria à prática, desafiando-o a colocar-se no lugar dos gestores e a participar como ator principal, experimentando o envolvimento pessoal com decisões de alto risco, de forma que possa avaliar se as soluções relatadas foram as mais adequadas e, em caso negativo, exponha suas alternativas.

### Na rota do caos

Enquanto muitas pessoas se espremiavam na Rua 25 de Março, em São Paulo, para comprar seus presentes de natal, outro tanto, igual ou até maior, espremia-se nos saguões dos aeroportos brasileiros, principalmente naqueles mais concorridos, como os de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Seria fantástico se fosse apenas um sinal de aquecimento econômico. Porém, a situação era bem mais grave. Tratava-se do efeito borboleta a partir de uma série de decisões que levariam ao caos aéreo, no Brasil. No centro dessa crise, estava a TAM, pois além de sofrer os mesmos contratemplos que as outras companhias aéreas sofriam naquele momento, a empresa adotou algumas medidas que viriam a tornar a vida de muitos de seus consumidores a voar no inferno, ao invés de nos céus, como seria normal. Uma dessas medidas relacionava-se à prática do *overbooking*, que embora comum no mercado, contribuiu para o agravamento de um grande problema.

Como gerenciar uma empresa aérea de forma a otimizar seus recursos, quando a infraestrutura não corresponde à necessidade, causando enormes gargalos? Essa era a resposta que o presidente da TAM buscava naquele momento, em que desistia de suas férias de final de ano, já programadas com a família, enquanto se dirigia para a sede da empresa, a fim de resolver o problema. Afinal, o que teria acontecido? *Overbooking* ou efeito dominó? Seria a prática insistente de *overbooking* o efeito borboleta da TAM?

### A crise no setor aéreo

No dia 29 de setembro de 2006 acontecia uma tragédia que deflagraria ou traria à tona todos os problemas de ordem estrutural no setor aéreo brasileiro. Um avião particular da Legacy chocou-se com um avião da empresa Gol, no espaço aéreo brasileiro, matando 154 pessoas. O acidente teve grandes repercussões não só pelas vítimas, mas por apontar falha no sistema de controle de tráfego aéreo a partir de certos pontos do território brasileiro, onde os pilotos voariam às cegas, por conta de falhas no sistema.

Suspeita-se, no entanto, que o acidente tenha mostrado apenas a ponta do *iceberg* de problemas estruturais que o setor enfrenta – gestão, comando, doutrina, ausência de diálogo, ocasionados pela falta de interação entre as áreas civil e militar responsáveis pelo controle e defesa do espaço aéreo no Brasil.

Apesar da adoção de medidas corretivas, como a liberação de verba para aquisição de equipamentos que possam reforçar a capacidade de controle aéreo no país, e a criação de uma Comissão de Trabalho, composta de membros do governo, da ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil, de empresas aéreas e sindicatos, é possível que as escolhas decisórias sejam mais difíceis, já que o governo não tem sequer clareza sobre a natureza do problema.

A gestão da aviação civil Brasileira, até o momento da preparação deste caso, possuía certos requisitos para se auto-sustentar em termos econômicos, nem sempre compatíveis pela sua dinamicidade com as prioridades da área militar na busca da defesa do espaço aéreo.

Como a solução pode passar pela desmilitarização da aviação civil e do controle aéreo, deixando a defesa do espaço aéreo para os militares, como ocorre nos Estados Unidos e na Europa, por exemplo, enquanto não houver diálogo entre as partes envolvidas em busca de convergência, o setor está sujeito a sofrer ainda muitos reveses.

Ocorre que na natureza do problema também pode estar o fato de que o aquecimento da economia provocou uma demanda inesperada, fato que geralmente é comemorado, mas que traz sérios transtornos quando não encontra uma estrutura de suporte adequada para lhe dar vazão.

### **A decolagem do setor aéreo**

Ironicamente, pode-se dizer que o setor aéreo brasileiro "sofreu" um crescimento significativo nos últimos anos, apresentando uma variação positiva de 38% no número de passageiros transportados de 2000 a 2006. Entretanto, o número de assentos oferecidos teve um acréscimo de apenas 6,6%, no mesmo período. As projeções também não se mostram animadoras, já que se supõe um aumento na demanda por assentos de 52 % até 2009, e um incremento de oferta de assentos de 24%. De 2000 a 2006, o número de aeronaves foi reduzido de 366 para 230, e é estimado que chegue a 284, em 2009 – enquanto especialistas sugerem que o número ideal seria de 337 aviões. Isso, no entanto, parece não ser um consenso, uma vez que o que conta é o número de assentos oferecidos.

Entretanto, o tamanho das aeronaves maiores também traz uma implicação. As avaliações técnicas sugerem que o segmento de transporte aéreo deve seguir um modelo de negócios contemplando eficiência, economia, produtividade, menor custo, atendimento ao consumidor – todos os elementos que garantem a saúde financeira das empresas que operam no setor. Para que isso aconteça, as aeronaves devem estar o menor tempo possível em solo, além de viajar com o maior número possível de passageiros a cada viagem – uma equação com várias incógnitas.

O aumento da demanda é explicado principalmente pela estabilidade econômica do país, mas também, pelas reduções nas tarifas por conta de novos modelos de atuação trazidos pela empresa Gol, com base na South West, dos Estados Unidos, gerando redução em seus custos operacionais com a eliminação de emissão de bilhetes impressos, eliminação de alimentos a bordo das aeronaves, otimização na utilização das aeronaves por voo, e redução de tempo do avião em solo.

Isso fez com que empresas que operavam de forma mais convencional com a Varig, por exemplo, perdessem espaço para as empresas com modelos mais compatíveis com a realidade brasileira. A crise da empresa Varig criou um cenário mercadológico interessante para a empresa Gol e para a TAM, que ficaram praticamente sozinhas no atendimento ao mercado doméstico.

### **Uma decolagem perfeita?**

A TAM nasceu da união de jovens pilotos de monomotores utilizados no transporte de cargas e passageiros entre o Paraná, São Paulo e Mato Grosso. Seu fundador, o comandante Rolim Amaro, ingressou na empresa como sócio minoritário, na década de 70, passando a sócio majoritário em 1976, quando a empresa realmente surge como TAM Linhas Aéreas.

A empresa ganha maior velocidade a cada ano na década de 90 com a chegada dos Fokker-100, representando uma nova era para o transporte regional. Inova quando lança o Programa Fidelidade, cujo ponto forte era a não limitação para as passagens gratuitas, problema comum em programas de milhagem. Sua expansão para o território nacional ocorre pouco antes de adquirir a Lapsa do governo paraguaio, inaugurando, então, a TAM Mercosur. Em seguida, com a compra das aeronaves da Airbus, são inauguradas suas rotas internacionais. Até aqui a decolagem parecia perfeita.

No entanto, os ventos que pareciam favoráveis mudaram de direção e a empresa iniciou uma caminhada por um período de reveses. Em 2001, o comandante Rolim morre em um acidente de helicóptero, dois meses antes de a aviação internacional sofrer um forte abalo com os atentados de 11 de setembro, para marcar o mundo para sempre.

Mesmo com o mercado retraído, a empresa consegue crescer 31% nesse período, tornando-se a segunda empresa do mercado, depois da Varig que, não muito tempo depois começaria sua derrocada, da qual só se recuperaria para voltar a um patamar bastante inferior ao de costume. A TAM passa, então, a liderar o mercado, mesmo com o surgimento da empresa Gol e suas propostas inovadoras, que reduziram substancialmente os preços das tarifas.

Nessa fase, a empresa luta para manter sua liderança, e decide combater a concorrência oferecendo um diferencial na qualidade do serviço prestado. Cria vôos noturnos, os "corujões", com tarifas reduzidas. Lança um diferencial de conforto, com poltronas reclinando 180° (contra os 145° tradicionais), na Classe Executiva, para os vôos internacionais para Paris e Miami. Aumenta o número de vôos para essas rotas e investe nas estratégias de vôos para a América Latina. Essas medidas lhe garantem 41% de participação de mercado ao final de 2004, e uma ocupação de aeronave acima de 60% nos vôos domésticos, e acima de 70% nos vôos internacionais. No ano seguinte, sua participação subiria ainda mais tanto no segmento doméstico quanto no segmento internacional. Sua decolagem parecia agora irreversível e segura.

### **Melhor ir de trenó**

Tudo começou no dia 20 de dezembro de 2006. O cenário para uma crise era mais do que perfeito. Tempo chuvoso, a segurança do aeroporto de Congonhas, o mais movimentado do país à época, sob suspeita com relação à infra-estrutura, festas de final de ano, controladores de vôo sob ameaça de greve. Para muitas pessoas, seria um natal inesquecível. Mesmo!

Aconteceu de tudo naquele dia fatídico, os vôos não cancelados atrasavam por horas. A polícia teve de intervir em São Paulo e no Rio de Janeiro, para evitar um novo caos: o tumulto dos passageiros cansados de esperar por seus vôos sem qualquer notícia. No dia 21, a espera chegava a 15 horas de duração. Grandes filas e muita paciência se estenderiam madrugada adentro do próximo dia. O dia 22 foi o auge da confusão, com filas de mais de um quilômetro de extensão, com mais de 600 pessoas de aglomerando no aeroporto de Guarulhos, em São Paulo. Naquela manhã, pelo menos 40 vôos estavam atrasados.

A TAM era a empresa com mais vôos prejudicados, tanto que de meia noite às 7 horas da manhã daquele dia, nenhum vôo da empresa chegava ou saía do aeroporto. A empresa reprogramou todos os seus vôos. De 5h30 às 11 horas, dos 12 vôos previstos, nenhum tinha confirmação de um novo horário, enquanto as pistas da empresa estavam vazias, nenhum

avião. Dos 17 vôos previstos para a tarde, somente três foram confirmados com um grande atraso. Um dos vôos, marcado para o dia 21, saiu depois de 10 horas de atraso, ou seja, no dia 22. O avião, um Fokker-100 tinha capacidade para 108 passageiros, mas 115 pessoas esperavam para embarcar naquele vôo. A empresa oferecia R\$ 500 para angariar alguma desistência, o que causou revolta entre os passageiros.

A situação começou a se alastrar por todos os aeroportos do país, embora os aeroportos de São Paulo e Rio de Janeiro fossem, sem dúvidas, os mais afetados. Àquela altura dos acontecimentos, a ANAC culpava a chuva e a TAM pelo caos. Sem poder de ação sobre a primeira, a última era pressionada para solucionar os problemas da pane em seus equipamentos no aeroporto Tom Jobim, no Rio, e à manutenção não prevista de seis de suas aeronaves, por conta de problemas técnicos, em pleno momento de pico.

Episódios grotescos tiveram lugar, como o do comandante do vôo para Fortaleza, com atraso de cinco horas, que alegou que o passageiro que reclamasse não viajaria, pois o avião estava parado por razões de segurança. As pessoas a bordo esperavam sem serviço de bordo, com fome e sem direito a uma refeição. A empresa negava a prática de *overbooking*.

### ***Overbooking* ou efeito dominó?**

Usual na aviação civil do mundo todo, a prática de *overbooking* baseia-se no fato de que as empresas buscam trabalhar com uma "sobra" de passagens vendidas para compensar os passageiros que não "aparecem" no dia da viagem, embora tenham vôos confirmados para aquela data. Vista por este ângulo, pode ser considerada como uma estratégia comercial para otimizar a utilização da capacidade das aeronaves, reduzindo custos fixos da viagem.

Os direitos do consumidor rezam que o passageiro que passar por essa situação tem o direito de ser incluído no próximo vôo, seja da mesma empresa ou de outra, em até quatro horas. A empresa aérea tem a obrigação de fornecer alimentação, transporte e comunicação, e até pernoite, se for o caso, gratuitamente. O Código de Defesa do Consumidor determina ainda que o passageiro possa pedir o endosso da passagem ou a devolução do valor gasto pelo bilhete.

Como não aconteciam melhorias no sistema, a ANAC enviou um grupo de especialistas para investigar a TAM pela prática de *overbooking*. Essa investigação resultou na confirmação de que "o foco dos transtornos estava centrado no sistema de reservas e operações da campanha" – confirmou a Agência.

Não só a ANAC, mas também a Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária – INFRAERO acusou a TAM de praticar *overbooking* de forma sistemática. Pelas acusações, a empresa vendeu aproximadamente 1.200 passagens além de sua capacidade para um evento no exterior.

Após a confirmação da prática do *overbooking*, a empresa foi proibida pela ANAC de vender novos bilhetes. No entanto, isso não foi feito, apesar da promessa feita por meio de sua assessoria de imprensa sobre a interrupção de vendas de bilhetes para vôos domésticos que partissem até domingo, dia 24. No entanto, as vendas continuariam para outras datas.

Em contato com a empresa, um repórter do jornal O Globo gravou um diálogo com uma funcionária da TAM sobre a compra de uma passagem para sexta-feira, dia 22, para um vôo de Congonhas, em São Paulo, ao Galeão, Rio de Janeiro, dois dos aeroportos mais problemáticos na crise.

*"A atendente afirmou que bastaria o pagamento com cartão de crédito para que a reserva fosse efetuada e alertou para a possibilidade de atrasos de até duas horas. Questionada sobre a proibição da ANAC, ela explicou que a venda só foi suspensa no site da companhia e*

*garantiu que não haveria problemas com o bilhete emitido."* diz a reportagem.

Aparentemente, nem tudo foi culpa apenas da TAM. Mas, sua estratégia de negócios pode ter contribuído muito para que a empresa se visse envolvida em tal situação. Sua busca acirrada por redução de custos e ganhos de produtividade, que fizessem frente à Gol, sua maior concorrente, pode ter levado a empresa a equívocos, comprometendo o sucesso da própria estratégia e sua imagem perante o mercado.

Analistas dão conta de que a empresa opera no seu limite de capacidade, especialmente no que se refere à taxa de utilização de sua frota – a empresa operava em 2006 com uma taxa de utilização de 12,6 horas de voo, contra 14,3 da empresa Gol, e projetava para 2007 ultrapassar 13 horas. Isto fez com que a necessária manutenção de seis aviões de um total de 95 se torne um grande problema, principalmente se for considerado a época de pico de mercado em que isso ocorreu, gerando um efeito em cascata, comprometendo o funcionamento da malha aérea da empresa.

A empresa enfatiza que sua estratégia da companhia baseia-se em manter a liderança de mercado e sua lucratividade apóia-se em baixo custo operacional, "indisputável" bom serviço e preços competitivos. Um desafio é tanto, considerando que a empresa possui um custo operacional pelo menos 10% superior ao da concorrente. Analistas têm suas restrições quanto ao sucesso dessa estratégia. *"A TAM é uma empresa de muitos anos. Não muda da noite para o dia, de uma companhia aérea tradicional para uma de baixo custo. Não dá para ser a Gol"*, dizia Daniela Bretthauer, analista do Santander Investment. Ele ainda acrescenta: *"Não basta aumentar a frota para crescer, é preciso se preparar para isso em todas as áreas da empresa. Houve uma seqüência de falhas e descaso com o público. A empresa tem que estar preparada, ter um plano B para realocar os passageiros"*.

A imagem arranhada é um item fundamental para a empresa. O consultor de imagem Luciano Deos, da GAD Branding, alega que se o episódio tivesse sido com a empresa Gol, seria menos danoso. Ele afirma: *"A imagem da Gol está associada a baixo preço. Já a marca da TAM está relacionada ao serviço. Paga-se mais na expectativa de ser bem servido. Uma falha como essa faz com que o passageiro questione o posicionamento da empresa"*. Além disso, o consumidor pode se sentir enganado. *"Fica a impressão que a TAM vendeu uma imagem incoerente. Não é mais a empresa administrada por alguém que estende o tapete vermelho aos passageiros"*, afirma José Roberto Martins, consultor de marcas da Global Brands. *"A empresa está diante de uma crise de marca."* Para Martins, a forma como a empresa se posicionou durante os dias de maior caos também deve ser comparada pelos clientes à da TAM presidida por Rolim. *"Não se viu a cara de Bologna [presidente da TAM] em nenhum momento. Quando o avião da TAM caiu, em 1996, Rolim foi explicar o que estava acontecendo."*

No entanto, não significava a empresa tenha uma estratégia equivocada. Pode-se, contudo, questionar a eficiência da empresa quanto ao gerenciamento de fatores concomitantes como aumento de demanda por conta do natal, necessidade de manutenção inesperada de algumas aeronaves e a crise aérea. Tudo isso junto, resultou em um caos jamais visto.

### **"Nós erramos"**

Nesta fala, o então presidente da TAM, Marco Antonio Bologna, assume a falha da empresa e diz que a chance de ocorrer algo semelhante é de um dia em 500 mil. No entanto, ocorreu e a empresa falhou na sua comunicação com os clientes. Ele acrescenta: *"Acreditamos*



*no que estamos fazendo, que nosso modelo está correto. Nosso serviço diferenciado é o caminho e o passageiro entende que houve um evento fora da curva."*

Passado um mês do caos, Bologna avalia todo o processo como um "*acidente estatístico com vítimas*", referindo-se ao que considera uma improvável conjunção de três acontecimentos: o fechamento temporário do aeroporto de Congonhas, em São Paulo, no próprio dia 20, que ocasionou perda de conexão de oito vôos, a queda da comunicação entre a companhia e a Infraero no aeroporto do Galeão (Rio) e a já mencionada parada para manutenção de seis jatos. Nenhum deles relacionados à prática de *overbooking*.

Mesmo depois de todo o alvoroço, os executivos da TAM parecem não concordar com o fato de que um plano de contenção deveria ser considerado *a priori*. "*É claro que não tínhamos um plano de contingência para algo de tamanha dimensão*", diz Bologna. O vice-presidente de finanças da empresa, Líbano Barroso, parece concordar com o chefe: "*E nem é justificado ter um (do ponto de vista de custos), dada a baixa probabilidade de ocorrência*".

Para Bologna, o acaso foi o grande determinante na crise, e sua maior preocupação é realmente com a falha de comunicação que a empresa teve com seus clientes: "*A empresa não teve a capacidade de levar para a ponta de atendimento aos passageiros os dados que detinha*", diz ele, o que a seu ver, potencializou o tumulto: "*O passageiro dormia no saguão porque não sabia se o seu avião sairia daqui a pouco ou no dia seguinte.*" O executivo admite ter havido um inegável prejuízo à TAM, como marca e encomendou pesquisas para avaliar a extensão do dano.

Mas, se a crise iniciada no dia 20 foi "*completamente debelada às 17h30 do dia 24*", segundo a visão do executivo, nesses quatro dias foi como se 77 aviões usados nos vôos domésticos estivessem parados. Além disso, o fato de a empresa ter seguido com a venda de passagens, mesmo contra a determinação da ANAC, o efeito borboleta seria inevitável.

De 21 a 24 de dezembro, a empresa conseguiu embarcar 348 mil pessoas, das quais 88 mil (25%) com menos de duas horas de atraso ou até pontualmente. "*grave foram as 113 mil pessoas que saíram com atrasos superiores a quatro horas*", diz Bologna, aos quais a empresa teve que pagar hospedagem, alimentação e traslados.

Em torno de cinco mil passageiros foram colocados em aviões de terceiros, de companhias concorrentes e aviões fretados da Força Aérea Brasileira (FAB). "*Cinco mil passageiros equivalem a mais ou menos sete aviões a mais em operação e essa é a maior prova de que o problema não foi 'overbooking', porque esse é mais ou menos o número de nossos aviões que ficaram parados*", diz Bologna, defendendo-se da principal acusação feita à empresa naqueles dias de tumulto.

O nível de *overbooking* praticado naqueles dias girou ao redor de 4%, bem abaixo da taxa normal em torno de 10%. Em períodos de festas as empresas reduzem a taxa de *overbooking* porque é muito menor a probabilidade de que o passageiro não compareça. "*O 'overbooking' precisa ser rediscutido mundialmente e ele poderia acabar, desde que acabasse também o 'no show' de passageiros*", sugere Bologna. "*O setor aéreo é o único em que o cliente não aparece e pode usar a passagem que comprou num outro dia.*"

Segundo Bologna, a empresa está tomando medidas para corrigir os processos de comunicação internos, além de outras como posicionar de forma mais estratégica a área de estacionamento das aeronaves reserva. A outra se relaciona à manutenção das aeronaves: "*Percebemos que poderíamos ter uma recuperação mais rápida.*" Se um avião estraga em Santarém (PA), o normal é que uma peça de reposição seja embarcada no próximo vôo comercial para esse destino. "*Mas o melhor, no caso, seria fretar um jato executivo e acelerar as coisas.*"

O presidente da TAM não se dá por vencido e afirma que o modelo de negócios da empresa não foi o problema. "*Por que não aconteceu com a Gol? Nossos aviões estavam voando menos horas do que os deles*", diz. "*É claro que, se fôssemos mais ineficientes (se*

aviões voassem menos horas), a recuperação da crise teria sido mais rápida." Sejam quais forem as razões, a crise afetou a empresa financeiramente: "O impacto estará consolidado no balanço do quarto trimestre, mas não é nada que afetará substancialmente o nosso resultado.", diz Líbano Barroso.

Bologna afirma que o episódio teve três prejudicados: "O primeiro deles foram nossos passageiros, a quem temos que pedir desculpas." Segundo, "*Os funcionários da empresa também foram vítimas que viveram sob grande tensão e sofreram agressões. De 9 mil pessoas da nossa linha de frente, tivemos apenas uma funcionária que abandonou seu posto de trabalho.*" diz ele.

O terceiro prejudicado foi a marca TAM. Bologna acredita que as vendas da empresa poderão ser afetadas, mas de forma passageira. "*Vamos recuperar a relação com nosso cliente com prestação de serviço. Voltaremos a ser o que éramos antes, líderes em eficiência operacional.*"

### **Algumas propostas, nenhuma solução**

A prática de *overbooking* não é uma prática isolada da TAM. No entanto, a empresa parece utilizá-la mais do que as outras para atingir suas metas de redução de custos. Desde janeiro de 2006, a empresa já havia recebido mais de 374 multas por esse motivo. A ANAC trabalha para coibir a prática, mas também para restringir a possibilidade de *no show* por parte dos passageiros.

Apesar das indubitáveis tentativas, a TAM não convence a opinião pública de que o *overbooking* não foi o grande vilão do caos vivido pelos seus consumidores naquele terrível momento, em que as pessoas deveriam estar felizes e se preparando para relaxar depois de um ano de trabalho. O pior é que a empresa também não consegue tirar da mente das pessoas a suspeita de que tudo poderá se repetir. Mesmo com todos os planos e ações nesse sentido.

As suspeitas mostram apenas que os estragos foram gigantescos. "*Num único episódio, a TAM conseguiu destruir a imagem construída ao longo de toda a sua história*", afirma Fernando Jucá, especialista em imagem da Troiano Consultoria. Os prejuízos à TAM só não serão maiores porque a aviação brasileira transformou-se em um duopólio. "*Pelo menos por enquanto, o consumidor tem pouca opção*", diz Daniela Bretthauer, analista do banco Santander. A saída de cena da Varig abriu uma enorme oportunidade para TAM e Gol. Mas os especialistas dizem que esse equilíbrio pode ser alterado pela crise da TAM. O engenheiro Bologna terá um ano bem difícil pela frente.

Esse é um desafio permanente na mente do presidente da empresa. E só depois de resolver esse enigma, suas férias programadas poderão finalmente sair do papel. Mas, uma pergunta ainda permanecerá no ar: pode uma prática estratégica contundente transformar-se em um efeito borboleta de tal proporção?

### **Questões para discussão:**

1. Em que modelo decisório você classificaria o processo decisório da TAM – racional, processual, político ou anárquico? Explique.
2. Do ponto de vista das categorias das decisões – estratégica, operacional, administrativas – classifique as decisões tomadas pela TAM deste caso e suas implicações. Justifique.
3. Que vieses cognitivos podem ser apontados nas decisões dos gestores da TAM? Discuta.

4. Que decisões tomadas pela empresa no processo de gerenciamento de crise você classificaria como adequadas e quais você classificaria como equivocadas? Justifique.
5. Pelo que foi exposto no caso, você considera que o caos do final do ano foi resultado da prática pela TAM de *overbooking*? Comente.

## Notas de Ensino

### 1. Objetivos de aprendizagem

Este caso é destinado a alunos de cursos de pós-graduação *stricto sensu* de administração de empresas.

Considerando o método de caso para ensino apresentado por Maufette-Lenders, Erskine e Leenders (1997) da Ivey School, este caso enquadra-se no nível 1 quanto à dimensão analítica, pois apresenta a solução dada ao problema, pedindo ao leitor que a avalie e sugira alternativas. Quanto à dimensão conceitual, situa-se no nível 3, por apresentar vários conceitos simultâneos que exigem conhecimento prévio do leitor. Com relação à dimensão da apresentação, considera-se que este caso pertença ao nível 2, pois embora não seja muito extenso e esteja bem organizado à leitura, não possui a informação relevante, embora tenha um conteúdo baixo de informações não pertinentes.

Tem por objetivo explorar questões que envolvem as seguintes temáticas e/ou disciplinas:

- a) Decisões estratégicas organizacionais
- b) Planejamento estratégico
- c) Reputação e imagem

É importante enfatizar que a opção de não incluir a teoria no caso relatado, partiu do pressuposto de que o aluno ao qual se destina tem domínio das teorias e disciplinas que envolvem a trama. Além disso, este formato tende a ser mais desafiador, já que incita o aluno à reflexão dos aspectos organizacionais que ligam a teoria à prática.

O desafio deste caso é que o aluno coloque-se no lugar dos gestores e participe como ator principal, experimentando o envolvimento pessoal com decisões de alto risco, e avalie se as soluções relatadas foram as mais adequadas e, em caso negativo, exponha suas alternativas.

#### 1.1 Sugestão para a análise do caso

Como sugestão para análise do caso pelo professor, para orientar a discussão em sala de aula, são recomendados os seguintes procedimentos:

- a) Tempo para análise do caso: aproximadamente três horas, antes da aula.
- b) Análise e discussão dos alunos em pequenos grupos: 40 minutos em sala
- c) Discussão em sessão plenária orquestrada pelo professor: 1h30 em sala
- d) Fechamento da discussão do caso pelo docente: 15 a 20 minutos em sala

### 2. Conceitos teóricos

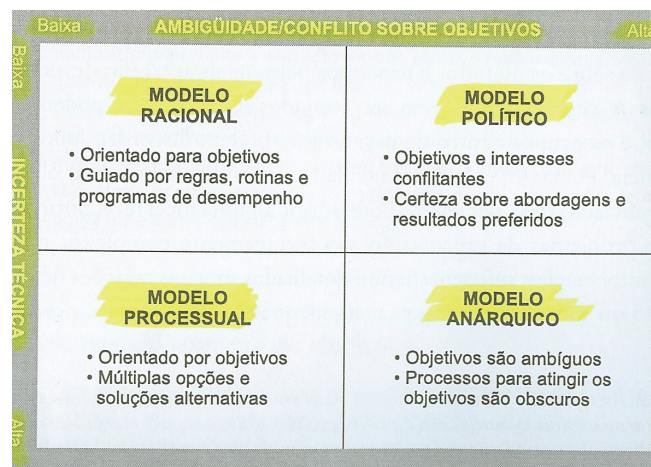
#### Questão 1

O surgimento da empresa GOL, com uma clara estratégia de diferenciação em preços, fez com que a TAM, pressionada pela ameaça do novo concorrente, revisasse suas estratégias.



Nota-se que a TAM privilegiou um modelo racional de decisão, onde os objetivos eram direcionados para a otimização da ocupação das aeronaves, sem prejudicar o atendimento aos clientes, considerado pela TAM como seu diferencial. Os indicadores mostraram que a TAM vinha obtendo sucesso nesse quesito técnico, porém já se percebia uma queda na satisfação dos clientes, talvez motivada pelo excesso da prática do *overbooking*.

A partir desse momento nota-se um conflito entre os objetivos da empresa, agravado pelo momento conturbado do setor aéreo brasileiro e de suas instituições. No auge da crise, quando o modelo político de decisão deveria funcionar, notou-se que a TAM não estava preparada para responder adequadamente a uma crise, nem as suas lideranças nem a sua organização.



Fonte: Quatro modelos de tomada de decisões (Choo, p. 276)

- Quando *Ambigüidade/Conflito sobre objetivos é baixa* → decisão tende a tomar a forma da solução de um problema, que é guiada por um conjunto claro de objetivos e preferências.
- Quando *Ambigüidade/Conflito sobre objetivos é alta* → a oportunidade e o contexto tornam-se contingências importantes, com fatores como momento oportuno, influência e esforço influenciando na escolha das ações ou decisões.
- Quando a *Incerteza técnica é baixa* → a decisão tende a ser bem estruturada, guiada por regras e rotinas, e envolvendo participantes e interesses bem definidos.
- Quando a *Incerteza técnica é alta* → a decisão tende a ser um processo dinâmico, marcado por freqüentes mudanças e interrupções inesperadas.

**Modelo Racional** – Desenvolvido inicialmente por March e Simon (1958), em seguida por Cyert e March (1963), a tomada de decisões é um ato orientado para objetivos e guiado por problemas, e o comportamento de escolha, um comportamento regulado por normas e rotinas, de modo que a organização possa agir de uma maneira procedimental e intencionalmente racional.

**Modelo Processual** – Exemplificado no trabalho de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), elucida as fases e ciclos que dão estrutura a atividades decisórias aparentemente complexas e dinâmicas.

**Modelo Político** – Desenvolvida por Allison (1969), vê a política como o mecanismo de decisão quando diferentes jogadores ocupam diferentes posições e

exercem graus diferentes de influência, de modo que as decisões resultam menos de uma escolha racional do que dos altos e baixos da política.

**Modelo Anárquico** – É discutido com referência ao modelo de lata de lixo proposto por Cohen *et al.* (1972), no qual as organizações são semelhantes a latas de lixo onde os problemas e soluções são atirados pelos participantes, e as decisões resultam do encontro de correntes independentes de problemas, soluções, participantes e situações de escolha.

### Questão 2

A TAM vinha desenvolvendo uma estratégia de crescimento firme, conquistando importantes fatias do mercado nacional e internacional, chegando à liderança do setor no Brasil.

Com o surgimento da empresa GOL, a TAM parece ter direcionado sua estratégia para defender o mercado já conquistado e, posteriormente, manter a liderança (decisões estratégicas). Para isso, focou-se em seus processos operacionais, buscando otimizar a ocupação das aeronaves. As decisões operacionais passaram a ter grande peso dentro da organização, buscando estratégias de marketing, vendas, logística, etc., que pudessem oferecer diferenciais aos seus clientes e, ao mesmo tempo, garantir o melhor uso das aeronaves, incluindo-se aqui as práticas de *overbooking*.

Tudo indica que a excessiva atenção às decisões operacionais e às ações da concorrência, deslocou a atenção da TAM a outros fatores externos que a poderiam afetar significativamente, tais como a crise institucional do setor aéreo brasileiro (controladores de voo, ANAC, tecnologia, etc.) conjugada à proximidade da época de pico de demanda.

O colapso que se viu na TAM durante esse período de pico, nos leva a crer que as decisões administrativas na empresa não acompanharam a estratégia, pois não se notou harmonia entre as diversas áreas da empresa; não houve uma resposta organizada da empresa à crise; não havia clareza de responsabilidades e, principalmente, os fluxos de informação estavam totalmente desarticulados. O fato de 6 aeronaves entrarem em manutenção em época de pico, é um indicativo claro de que as decisões operacionais, privilegiando maximizar ocupação de aviões, dominavam a TAM nesse período, não sendo devidamente acompanhadas por decisões administrativas que sustentassem essa estratégia.

### Questão 3

A idéia de viés cognitivo defendida por Barnes (1984) refere-se à dificuldade que os executivos enfrentam em ponderar as informações e lidar com a incerteza. O autor alega que os executivos utilizam-se de heurísticas para avaliar a incerteza, que são:

- utilização da informação já disponível, coibindo o "pensar fora da caixa";
- retrospectiva, fazendo que o executivo foque um único fator como sendo o causador de todo o problema;
- mal-entendido quanto ao processo, fazendo com que o executivo não perceba que quanto maior o evento, a significância de um fato é inversamente proporcional;
- pré-julgamento entre correlações e causalidades – dois eventos podem estar correlacionados, sem no entanto existir uma relação de causalidade entre eles;
- representatividade – a idéias de que um determinado resultado é altamente representativo do seu processo, por falta de integração de várias fontes de informação.

Os executivos da TAM podem ter enfrentado esse tipo de viés ao seguirem com o plano original, e acreditando que o caos não se referia em nada ao *overbooking*, que pode não ter sido o único fator, mas certamente era um fato bastante importante resultante de seu processo decisório. A reação da empresa perante a opinião pública também mostra que seus dirigentes sub-valorizaram a comunicação com o consumidor. A TAM pode, também, não ter a clareza de que os atrasos correlacionavam-se à aeronaves em manutenção, mas isso não era exatamente a causa de todo o problema. Mesmo sabendo que seria uma época crítica, a empresa seguiu com seu plano original, sem levar em conta a necessidade de integração que novas informações e fatos novos ao processo como um todo.

#### Questão 4

A empresa parece ter sub-avaliado as conseqüências potenciais da não manutenção preventiva de seus aviões, preparando-os para o momento de pico. O processo decisório da organização não considerava um plano de contenção por não acreditar que este fosse necessário, uma vez que as probabilidades eram baixas. No entanto, o que seu acreditou pouco provável foi exatamente o que aconteceu. A empresa buscou por soluções, sem sucesso, pois seus recursos para reação estavam bastante comprometidos, pois a TAM trabalha no limite de sua capacidade. Outro ponto desfavorável foi a forma com que a empresa lidou com o mercado dentro do episódio, deixando seus consumidores bastante descontentes, o que contrasta com a idéia de que a marca e o serviço sejam seus diferenciais estratégicos frente à concorrência.

#### Questão 5

Tudo indica que a prática de *overbooking* foi apenas um dos fatores que contribuiu para a crise de fim de ano. A TAM estava trabalhando no seu limite e não estava preparada para administrar as adversidades simultâneas que se apresentaram. Com a redução de aeronaves disponíveis, a TAM já não conseguiria atender à demanda normal de passageiros. Como não reagiu rapidamente, eliminando o *overbooking* e venda de passagens, o problema se agravou, transformando-se em verdadeira crise. A TAM, na ânsia de otimizar a taxa de ocupação dos aviões, abusou do *overbooking*, não soube reagir de forma organizada à crise e contrariou totalmente sua orientação de servir de forma diferenciada ao cliente, arranhando perigosamente sua imagem.

#### O Efeito Borboleta

Relacionado à Teoria do Caos, o efeito borboleta refere-se à possibilidade de o simples bater das asas de uma borboleta em um lado do mundo promover efeitos em série que, juntos, causem um tufão do outro lado do mundo. Foi analisado pela primeira vez em 1963, por Edward Lorenz.

Com relação ao processo decisório das organizações, em Thietart & Forgues (1995) encontra-se que vários autores enfatizam a existência de processos contínuos de convergência e divergência, estabilidade e instabilidade, evolução e revolução em todas as organizações. Thietart & Forgues (1995) argumentam que tais processos estão imersos nas características organizacional e na forma com que as empresas são gerenciadas, e que as organizações são sistemas dinâmicos não lineares, sujeitas a forças de estabilidade e instabilidade que as levam ao caos, por seis razões: (1) as organizações são potencialmente caóticas; (2) o caminho da estabilidade ao caos segue um processo discreto de mudanças; (3) quando no caos, pequenas mudanças podem ter enormes conseqüências imprevisíveis; (4) uma nova configuração de estabilidade emerge do caos; (5) padrões de comportamento devem ser buscados em escalas

diferentes; (6) durante um único período de vida organizacional ou entre duas organizações diferentes, ações similares nunca levam ao mesmo resultado.

A TAM parece corroborar com a maioria destes pressupostos, uma vez que pequenos ajustes feitos de última hora parecem ter agravado a situação. Outro ponto diz respeito à tentativa da empresa em copiar o modelo da Gol, quando sua configuração empresarial e de produto é bem diferente.

### Referências

- ALLISON, G.T., Conceptual models and the Cuban missile crises. *American Political Science Review*, 63, p.689-718, 1969
- ANSOFF, IGOR H. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977
- BARNES, Jr. Cognitive biases and their impact on strategic planning. *Strategic Management Journal*, Vol.5, 129-137, 1984
- CHOO, CHUN WEI. **A organização do conhecimento**. São Paulo: SENAC - São Paulo, 2003
- COHEN, M.D.; MARCH, J.G.; OLSEN, J.P. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1, pp. 1-25, March, 1972
- CYERT, R.M.; MARCH, J.G. **A behavioral theory of the firm**. Prentice-Hall, New Jersey: 1963
- MARCH, J.; SIMON, H. **Organizations**, Wiley, Nova York: 1958
- MAUFETTE-LENDERS, L.A.; ERSKINE, J.A.; LEENDERS, M.R. **Teaching with cases**. Ontario: Ivey, 1997.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, VOL. 21, N° 2, p.246-275, June, 1976
- ROESCH, S. M. A. Notas sobre a construção de casos para ensino. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e pesquisa em Administração, EnANPAD 30**, Salvador, 2006.
- ROESCH, S. M. *Como escrever casos para o ensino de administração*. São Paulo: Atlas, 2007
- THIÉTART, R.A.; FORGUES, B. Chaos theory and organizations. *Organization Science*, vol. 6, nº 1, Focused Issue: European Perspective on Organization Theory, p. 19-31, Jan-Feb, 1995

### Fontes (na ordem em que aparecem no texto):

Site da TAM: [www.tam.com.br](http://www.tam.com.br)

Jornal de Brasília, 24/12/2006, "Crise Aérea"

Jornal Valor Econômico, 08/12/2006, "Entulho autoritário"

Revista Veja, edição de 28/03/2007 – "Aviação"

[http://veja.abril.com.br/280307/popup\\_aviacao03.html](http://veja.abril.com.br/280307/popup_aviacao03.html) acesso em 30/11/2007

Site Globo.com

<http://g1.globo.com/Noticias/Brasil/0,,AA1396972-5598,00.html> acesso em 5/12/2007

<http://g1.globo.com/Noticias/Brasil/0,,AA1396001-5598,00.html> acesso em 5/12/2007

<http://g1.globo.com/Noticias/Brasil/0,,AA1398107-5598,00.html> acesso em 29/11/07

Site UOL.com.br

<http://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/infomoney/2006/12/26/ult4040u1812.jhtm> acesso em 30/11/2007

Revista Exame, Edição 885 – "Nós Erramos"

<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0885/negocios/m0121328.html>  
acesso em 30/11/2007

Jornal Valor Econômico, 27/12/2006 – "Copiar o modelo da Gol pode não ter sido a melhor idéia para a TAM"

Jornal Valor Econômico, 28/12/2006 – "Anac quer controlar lotação excessiva e ausência em vôos"

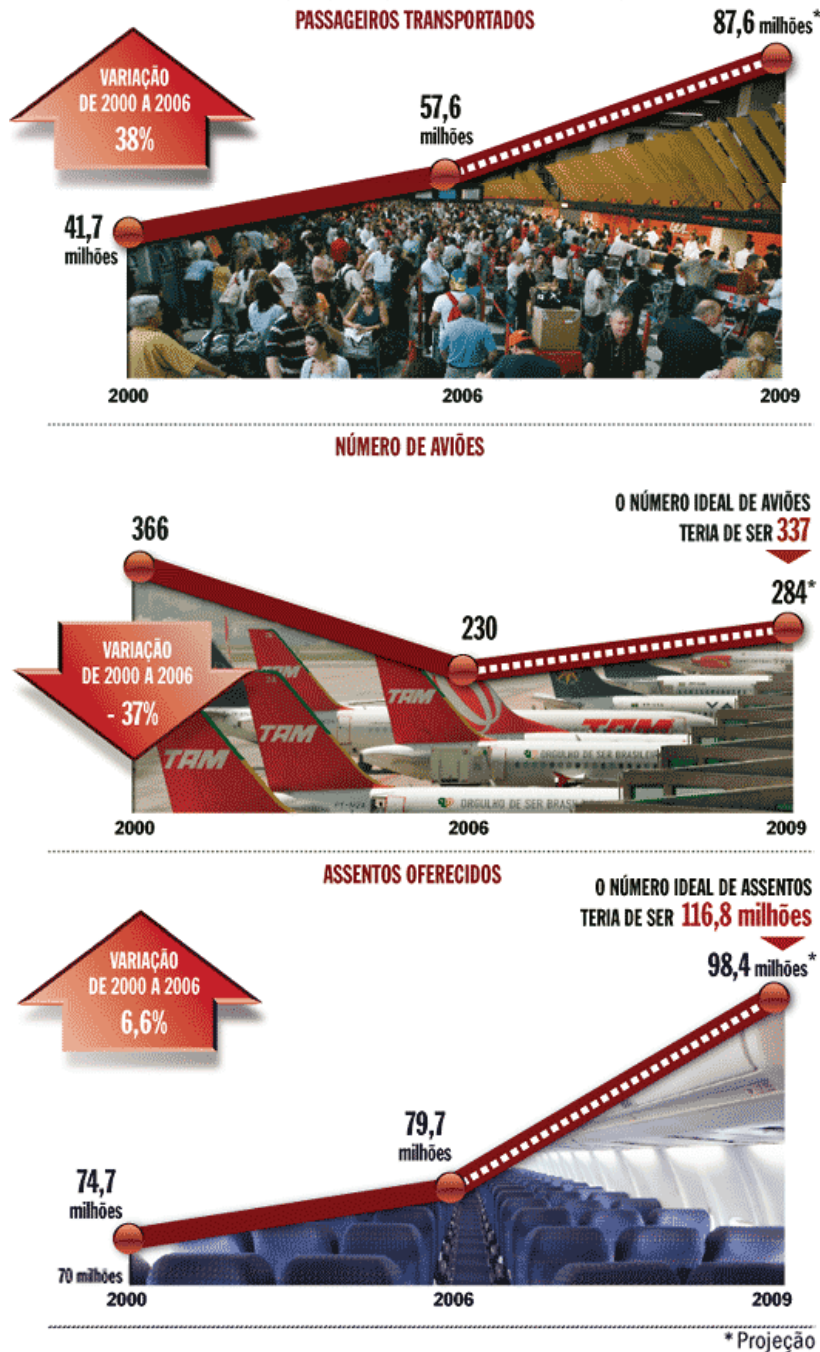
Jornal Valor Econômico, 22/01/2007 – "TAM diz que crise foi um 'acidente estatístico' "



Anexo I – A caminho do colapso

**A caminho do colapso**

Para que o sistema aéreo funcione a contento, é preciso que o número de passageiros corresponda a, no máximo, 75% da quantidade de assentos disponíveis. Hoje, a média brasileira é de 72%. Mas, nos próximos três anos, levando-se em conta os cálculos de crescimento do número de passageiros e os planos de expansão de frota das companhias, esse índice poderá subir para 89%



Fonte: Revista Veja, 28/3/2007

**Anexo II – As lições do caos**

<b>As lições do caos</b>
Iniciativas que a TAM promete implementar para evitar uma nova crise
<b>1 - Reforço da equipe</b>
Aumento no número de funcionários — tanto os de solo como tripulantes. O objetivo é ter maior agilidade no atendimento aos passageiros
<b>2 - Aviões reservas</b>
Antes a empresa mantinha uma aeronave reserva para cada 30 aviões da frota. A partir da crise de dezembro, passou a ter uma para cada 20
<b>3 - Centralização de informações</b>
Criação de uma central exclusiva para divulgar informações mais precisas e claras ao pessoal de balcão, tripulação e passageiros
<b>4 - Treinamento de pessoal</b>
Implantação de um programa de orientação e gerenciamento de crises para os funcionários que trabalham nos aeroportos

**Fonte: Revista Exame, Edição 885, data 26/01/2007**