



## **Marketing de Serviços e as estratégias utilizadas pelo Cmte. Rolim<sup>1</sup>**

Allysson Renato UBINHA <sup>2</sup>

Adilson PEDROSO

Célia Maria CASSIANO <sup>3</sup>

Faculdade Anhanguera de Jundiá

### **Resumo**

O marketing de serviços é a área do marketing que tem menos receita. Ela depende tanto da condição humana, tanto de quem produz este serviço quanto de quem o recebe, que necessita do estudo do comportamento do consumidor para embasar e definir uma linha e uma meta. Isso faz do marketing de serviços um dos estudos mais complexos dentro da comunicação. Entre estes serviços está o da aviação, e em relação ao Brasil, quando se fala em aviação tem de ser mencionado o Cmte. Rolim, empresário, piloto e profissional de marketing por prática. Este artigo científico leva a ver aos olhos dos conceitos e estudos sobre marketing de serviços as ações que o comandante se utilizava em sua carreira fora da TAM e já dentro, como empresário, para fidelizar o cliente.

**Palavras-Chave:** marketing de serviços; Cmte. Rolim; TAM.

### **Introdução**

Este artigo científico tem por finalidade discutir e apresentar aos futuros brasileiros empreendedores do mercado de prestação de serviços, um pouco mais sobre como conquistar e fidelizar clientes assim como o Cmte. Rolim fez com a TAM.

Parte-se do pensamento de como o Cmte. Rolim fez para se transformar em um grande empreendedor e empresário e das suas ações para conceituar positivamente a TAM.

A organização deste artigo científico foi estabelecida da seguinte forma: inicialmente se configurou necessário fazer um estudo dos conceitos de marketing de serviços. O segundo tópico trata do estudo do comportamento do consumidor já que era fato que os clientes do Cmte. Rolim tinham nome, não eram considerados apenas

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na Sessão Comunicação organizacional, relações públicas e propaganda, IV Intercom Júnior – Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Estudantes de Graduação 7º semestre do Curso de Publicidade e Propaganda da Faculdade Anhanguera de Jundiá, e-mail: allysson.ubinha@gmail.com;adilsonpdr@gmail.com

<sup>3</sup> Orientadora do trabalho, Mestre em Multimeios. Professora e Coordenadora do curso de Comunicação Social da Faculdade Anhanguera de Jundiá. email: celia.cassiano@unianhanguera.edu.br.



clientes. Nesse cenário os estudos da sociedade e da cultura se tornam, portanto, elementos chave não só do estudo do comportamento do consumidor como também do marketing de serviços, sendo justamente disto que trata o terceiro tópico: um estudo da economia e sociedade das décadas de 60, 70 e 80. No quarto tópico são apresentadas tanto a vida profissional do Cmte. Rolim quanto a vida da empresa TAM desde o momento em que estão separadas até a morte do Cmte. Rolim.

Por último são apresentadas as considerações finais, onde pode-se, enfim, fazer um estudo de caso mais elaborado e embasado das estratégias e idéias do Cmte. Rolim no início de sua carreira dentro da TAM.

## **1. As definições de Marketing de Serviços**

O setor de serviços representa uma expressiva parcela da economia brasileira. Isto se deve ao fato dos profissionais e das empresas adotarem técnicas mercadológicas para atenderem os consumidores que tornaram-se cada vez mais sofisticados e exigentes. Primeiro deve-se saber o que é marketing.

“o Marketing pode ser definido como a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade”.  
(LAS CASAS, 2002 p. 15)

A partir desta definição, entende-se que o marketing é um conjunto de ações mercadológicas, como o estudo de mercado, publicidade, promoção de vendas e etc., sempre apoiado ao composto de marketing, os 4 Ps (produto, preço, ponto de venda e promoção) que busca satisfazer e encantar os clientes. Outro estudioso, Philip Kotler, diz que marketing “... é o processo social pelo qual uma pessoa ou um grupo obtêm aquilo que é objeto de suas necessidades ou desejos, criando e trocando produtos e dinheiro com outras pessoas ou grupos”. Porém estas definições se aplicam a bens materiais, produtos que o consumidor pode comprar. Este estudo de caso trata de um serviço, que, na definição de Kotler, é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto. Algo parecido com a definição de marketing de Drucker: “... o processo pelo qual a economia é integrada à sociedade para servir as necessidades humanas”



Conforme Kotler (2006) sabe-se que os serviços possuem cinco características que têm interesse para o marketing. A primeira delas é justamente a intangibilidade, já que serviços não são palpáveis, são como idéias, como conceitos. Sendo que a reputação de quem presta o serviço é que norteará o consumidor. A segunda é a inseparabilidade ou perecibilidade, que significa que os serviços não podem ser estocados como os produtos e se perdem se não forem usados. É o caso de uma poltrona vazia durante um voo. A terceira é a heterogeneidade - os serviços variam de cliente para cliente - e a quarta a simultaneidade, já que os serviços são criados e consumidos simultaneamente. Por fim, a característica de participação do cliente no processo, que está presente e avaliando tudo.

Marketing de serviços então é como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho, que tem por finalidade encantar o cliente na sua busca de satisfação de seus desejos por algo que se pode comprar mas que é intangível.

Uma das estratégias do marketing de serviços é estabelecer o brand equity, que soluciona alguns problemas (como as características do serviço descritas acima) e dá forma para que se possa trabalhar o marketing em empresas prestadoras de serviços. A construção de uma marca através do Brand Equity torna para o consumidor o que é intangível em tangível.

Brand Equity - “Conjunto de atributos intangíveis que a marca consegue transferir para a oferta (produtos ou serviço) da empresa. Ele é representado por todas as associações positivas (funcionais ou emocionais) relacionadas à marca e confere o grau de prestígio e distinção que a oferta pode alcançar no mercado. (Serralvo *apud* Keller, 2006, p. 30)

Há algumas diferenças de abordagem mercadológicas nos tipos de serviços, que devem ser determinadas pelo relacionamento fornecedor/cliente. Neste sentido há duas estratégias básicas: o marketing do relacionamento, baseado no contato íntimo e permanente com os clientes, e o marketing da ocasião, que são para clientes que buscam vantagens imediatas e oportunidades. Toda empresa que busca oferecer o melhor serviço a seu consumidor precisa estar apoiado a um bom planejamento de estratégias a fim de alcançar seus objetivos e metas estabelecidos pelos seus administradores, mas isso somente ocorre quando as empresas descobrem que é preciso estudar o mercado em que ele atua e adotar estratégias específicas aos serviços oferecidos.



Além dos 4 Ps aplicados aos produtos, em serviços existem mais 4Ps que exigem atenção especial, são eles: perfil, processos, procedimentos e pessoas<sup>4</sup>. O perfil é o espaço físico onde é oferecido um serviço como uma loja ou um aeroporto por exemplo. O processo realiza-se no decorrer de um serviço consumido pelo cliente, deve ser organizado e de qualidade para atingir as expectativas dos clientes. O procedimento está focado no atendimento direto com o cliente, esta fase é o medidor do serviço oferecido por uma empresa, onde o cliente percebe a qualidade da prestação dos serviços. E por último, as pessoas, ou seja, a mão-de-obra, nesta etapa é importante que os colaboradores de uma empresa prestadora de serviços sejam bem treinados e orientados a garantir a melhor qualidade e credibilidade ao serviço oferecido pela empresa, conseguindo assim, a boa imagem da empresa e ao mesmo tempo atingir as expectativas dos consumidores.

O principal foco do marketing de serviços é o cliente. Todos os seus objetivos e metas devem estar focados na relação da empresa com o consumidor, com a finalidade de superar suas necessidades e ganhar a sua confiança e fidelidade. O comportamento dos consumidores é instável porque eles sempre mudam e, uma empresa precisa estar aperfeiçoando sempre seus serviços para acompanhar as necessidades do consumidor.

## **2. O estudo do comportamento do consumidor**

Primeiramente é necessário estabelecer o que é o consumidor. Segundo o minidicionário Aurélio, consumidor é aquele que consome, aquele que compra para gastar em uso próprio (1993, p. 142). Quando se fala de serviços pode se falar de consumidor de uma forma ligeiramente diferente: é alguém que utiliza um serviço ou trabalho de outra pessoa em benefício ou necessidade própria. Aqui se chega em uma palavra que pode ser a chave para entender o consumidor – necessidade.

Então o que é necessidade?

Segundo Maslow (*apud* Karsaklian, 2004, p. 34), o ser humano tem várias necessidades que podem ser hierarquizadas como demonstra a figura a seguir.

---

<sup>4</sup> Kotler (2000) considera processos e procedimentos como uma coisa só, tendo portanto, segundo ele apenas 3 Ps.



Essa hierarquia é fundamentada sobre três hipóteses:

- 1 – um indivíduo sente várias necessidades que não tem a mesma importância;
- 2 – ele irá satisfazer primeiramente a necessidade que lhe parecer mais importante no momento;
- 3 – uma necessidade satisfeita deixa de existir por um tempo e nesse tempo ele procura satisfazer outra.

Então a necessidade depende da vontade do consumidor, seja ela fisiológica (nível 1), de segurança (nível 2), emocional (nível 3), social (nível 4) ou pessoal (nível 5). Essa necessidade é motivada de alguma forma e essa motivação é que levará ao consumidor utilizar algum serviço.

Motivação é a condição interna que leva o indivíduo a buscar um objetivo possibilitando a permanência do mesmo. (Sawrey e Telford *apud* Karsaklian, 2004, p. 26).

Entre várias teorias sobre a motivação, a teoria cognitivista leva em consideração o que se “passa na cabeça” do indivíduo. Não há uma automação nas ações de um consumidor. Portanto, baseando-se nesta teoria, pode-se dizer que o consumidor utiliza de toda a sua experiência e conhecimento para então escolher o serviço que melhor atenderá a sua necessidade.

Porém essa escolha só se dará depois da disputa entre a motivação e o freio que a impede: a inibição ou o medo. As inibições estão ligadas diretamente à sociedade em que o consumidor está inserido. A preocupação com o que o outro irá falar ou achar dele caso utilize aquele determinado serviço. O medo está vinculado ao risco e ao



pensamento interno e pode ser atenuado pela percepção que o consumidor tem de todas as características deste serviço. Esta percepção criará nele uma atitude.

A atitude estrutura-se em três componentes: o cognitivo que reúne os conhecimentos que o consumidor tem do serviço, o afetivo que corresponde à imagem formada e é estimulado pelas emoções geradas e o conativo que são as intenções do comportamento.

Entre estes três componentes é destacado o afetivo. As emoções são utilizadas pela comunicação para orientar a atitude e decisão final do consumidor. Sendo assim, algumas emoções foram estudadas e três ficaram fortemente vinculadas ao comportamento do consumidor: a ansiedade – sensação de medo latente, permanente ou passageira que pode ser extinguida pela utilização de determinado serviço; a surpresa – pode ser boa ou ruim. Quanto mais inesperada, maior o impacto no consumidor e mais fácil de levá-lo ao fascínio e por ultimo a nostalgia – a lembrança do que era bom e prazeroso para o consumidor.

Essas experiências e o conhecimento que o consumidor carrega, naturalmente o faz aprender. É esse aprendizado, estruturado em todas as emoções, publicidade e percepções, que motivará o consumidor a consumir a atitude que melhor responderá a sociedade da necessidade que ele tem.

Mas ainda falta considerar a sociedade, pois o consumidor não é um indivíduo único. Ele está inserido na sociedade assim como a sociedade está inserida no comportamento dele. Um indivíduo pode levar todos os que frequentam o seu círculo social a gostar ou não de um determinado serviço. Por isso, a necessidade de não só estudar o consumidor como também a sociedade.

Essa sociedade tem um consumo enorme, mas quase imperceptível, de elementos culturais, sejam eles de arte, costumes, crenças, etc. Esses elementos também devem ser levados em consideração, pois norteiam tanto o consumidor como o serviço oferecido.

A cultura é expressa, por aquilo que se costuma chamar de “expressões culturais”. Expressões culturais são símbolos (palavras, gestos, imagens, objetos, costumes, entre outros.), heróis (pessoas vivas ou mortas, reais ou imaginárias que servem de modelo para a sociedade), rituais (atividades coletivas socialmente essenciais) e valores (tudo aquilo que é passado de geração em geração e que faz com que essa cultura continue sendo expressada e consumida). Isso tudo faz com que as pessoas percebam o mundo e o comportamento que está ao redor.



Nessa interação social fomentada pela cultura se dá um norte para entender todo o consumo feito pelos indivíduos de cada sociedade, porém, não se deve esquecer, de que cada pessoa pensa de forma individualizada dentro desta sociedade.

Estudando a relação entre a individualização de pensamento e a interação cultural da sociedade, encontramos os grupos de referência e os líderes de opinião.

Para que se tenha um grupo de referência, é necessário que as pessoas deste grupo estejam em contato, que se considerem mutuamente como membros deste grupo e que tenham algo em comum, ou seja, um grupo de referência é um grupo que influencia as atitudes e os comportamentos de uma pessoa que está inserida neste mesmo grupo ou que quer estar inserida.

Dentro destes grupos se encontram os líderes de opinião, que são pessoas com uma posição de influência e que exercem uma certa liderança.

Entender e estudar tudo isso, não significa ter fidelidade ao produto ou serviço e é a fidelidade, o objetivo buscado pelo marketing.

O consumidor fiel não é aquele que utiliza sempre o mesmo serviço, é aquele que além disso, tem uma atitude positiva em relação a esse serviço.

A utilização inteligente e programada do marketing de serviços e do estudo do comportamento do consumidor são a chave para a boa imagem do serviço e a fidelização do cliente.

### **3. As décadas de 60, 70 e 80**

Para que se possa iniciar o estudo de caso sobre as atitudes tomadas pelo Cmte. Rolim para conceituar positivamente a TAM, é necessário que seja feito o esboço do cenário político, econômico e social da época em que ele trabalhou antes de entrar como sócio na TAM e no período inicial de sua carreira como dono dela, para que se tenha uma idéia melhor de como o Brasil se comportava neste período.

Década de 60.

No início da década de 60 o Brasil teve a crise do Populismo – modelo econômico baseado na industrialização por substituição de importações. A partir do ano de 1964, com o golpe militar, que governaria até 1985, seu modelo econômico baseado em ditadura política e crescimento acelerado da economia foram colocados em prática.



Este crescimento acelerado da economia incentivou ao máximo a entrada de capitais estrangeiros, sendo formado pelo tripé: capital estatal (investimentos sem retorno a curto prazo), multinacionais (controlava áreas de tecnologia) e empresas privadas brasileiras (mão de obra e serviços como alimentação e vestuário).

Já a ditadura política precisava reprimir os descontentes para que o modelo econômico vingasse. Os primeiros meses do novo regime foram caracterizados pela violência, e o que se imaginava ser breve, foi se tornando cada vez mais duro, mostrando que a ditadura militar tinha se estabelecido no poder.

Portanto o país termina a década de 60 assim: de um lado o dinheiro começando a surgir e fazendo o país crescer enquanto que do outro lado, quem era contra o regime, sumia, apanhava e era preso.

Década de 70.

O crescimento do Brasil foi tão rápido que o período de 1970 a 1973 foi conhecido como “milagre brasileiro”, tudo graças a maiores investimentos das grandes empresas, redução de salários e incentivos fiscais. Foi neste período, regado a vasta propaganda, que começaram a surgir as obras faraônicas como a Ponte Rio-Niterói, a Transamazônica e Itaipu. A classe média consumia feliz, televisões e automóveis e a burguesia aumentava seu lucro.

Porém o milagre acabou. Os ricos ficaram mais ricos e os pobres mais pobres. O crescimento não havia trazido o desenvolvimento, e a dívida externa cada vez maior, fez o Brasil exportar tudo o que podia.

O Estado intervia cada vez mais em todos os setores da vida nacional, criando leis e decretos acabando com a liberdade política, erros facilitaram a rouboalheira e os abusos que caracterizaram o Brasil a partir de então.

O excesso de burocracia passou a comprometer a eficiência do Estado; os órgãos e empresas estatais passaram a atuar sem prestar contas á opinião pública, Congresso ou Judiciário e os donos do poder passaram a controlar organismos do Estado em benefício próprio.

Em 1974 a economia mundial entrou em recessão. Já não se podia mais exportar e a taxa de crescimento caía.

Década de 80.



A recessão batia na porta do país e a taxa de crescimento que tinha chegado a 10,4% na época do “milagre”, chega a ser negativa em 1981.

O Brasil entra nos últimos 4 anos do regime militar. Os novos partidos criados pela reforma partidária de 1979, conseguem em 1982, realizar eleições diretas para governador, fortalecendo a oposição.

Lançado pelo PT, o movimento das “Diretas Já” visava realizar as eleições de 1984 por meio do voto direto. Com a entrada da opinião pública e da classe média, acabou se transformando no maior movimento de massas já ocorrido no Brasil. Tancredo Neves, apoiado pelo povo, ganha a eleição e inaugura a “Nova República”. Com a morte dele, entra em cena José Sarney (que antes apoiava a ditadura) com um crédito de esperança.

A economia estava em crise, a sociedade desintegrando e a política brasileira destruída. A inflação chegou a 20% por mês (em 1986), trazendo então o Plano Cruzado, que queria combater a inflação e manter o crescimento econômico com uma nova moeda e o congelamento dos preços e salários entre outras coisas. Mas não deu certo, houve o crescimento da procura por mercadorias, mas não a oferta suficiente: as empresas estavam defasadas e alguns empresários aproveitavam para ter lucros. Veio a escassez de produtos e o ágio (inflação).

Acabou-se a censura, ampliaram-se os partidos e os sindicatos se legalizaram. Criou-se uma nova constituição em 1988 (democrática e liberal).

Em 1989 tivemos a campanha eleitoral e o primeiro presidente eleito pelo povo em 29 anos. O país se industrializava rapidamente e tinha o 10º PIB do planeta, enquanto a população era analfabeta, não tinha médicos nem moradias e uma mortalidade infantil altíssima. Ganha então Fernando Collor de Mello, o desconhecido candidato da direita que caçaria os marajás e acabaria com a inflação em 90 dias. Acabou confiscando dinheiro da poupança e tendo parte no esquema PC, um dos maiores esquemas de sonegação, corrupção e falsificação da história.

#### **4. A vida de Rolim e da TAM e o marketing de serviços**

O comandante Rolim Adolfo Amaro é reconhecido como um ícone do empreendedorismo brasileiro e como um dos maiores empresários do país. Com a constante busca pela perfeição no atendimento ao cliente, suas ações conduziram para o “Jeito TAM de Servir”.



A história da TAM Linhas Aéreas se confunde com a própria trajetória pessoal do comandante Rolim Adolfo Amaro. Rolim iniciou cedo sua vida profissional, trabalhando como assistente de mecânico e office-boy. Com 21 anos, ele ingressou em uma recém-criada companhia aérea de transportes regionais: a Táxi Aéreo Marília, onde permaneceu por seis anos. Justamente na época em que Rolim deixa a empresa, ela é vendida para o empresário Orlando Ometto, que muda a sede para São Paulo e também o seu perfil de serviço, passando a transportar apenas malotes.

A paixão pelo atendimento direto ao público veio desde cedo e foi uma das razões que o fez deixar a empresa e passar a atuar como piloto particular. Nessa época Rolim comprou seu primeiro avião, um modelo *Cessna* para três pessoas, e mudou-se com a família para Mato Grosso do Sul. Lá Rolim iniciou sua trajetória empresarial, fundando a ATA (Araguaia Transportes Aéreos). A empresa cresceu rápido e em dois anos já contava com uma frota de quinze aeronaves.

Em 1971 Rolim foi convidado por Orlando Ometto para ser sócio minoritário da TAM, com 33% das ações. Foi aí que a história de Rolim voltou a caminhar junto com a história da TAM, que vivia um momento muito delicado, com poucos passageiros e com dificuldades financeiras. Mas isso durou pouco tempo. No ano seguinte, Rolim adquiriu metade das ações da TAM e assumiu a direção da empresa. Impôs a sua marca e começou a colocar em prática a sua principal filosofia: “foco no cliente, com oferecimento dos melhores serviços”.

Em 1976 surgiu a “TAM - Transportes Aéreos Regionais”, que deu origem à empresa conhecida hoje como TAM Linhas Aéreas. Nessa época Rolim já detinha 67% do capital da nova empresa, que, com um atendimento voltado para o interior de São Paulo, Paraná e Mato Grosso, criou fama pela qualidade do serviço prestado. A TAM se destacou logo no primeiro ano de operação, crescendo 70% a cada seis meses, enquanto que o mercado crescia cerca de 15% ao ano.

Dois anos depois, em 1979, o comandante Rolim assumiu a totalidade das ações da empresa. A década de 80 foi marcada como a era de crescimento com a chegada do *Fokker-27*, substituindo os aviões bimotores. Em 1981, a TAM comemorou a marca de um milhão de passageiros transportados e ampliou significativamente sua malha de atendimento.

Foi em 1989 que Rolim lançou algumas de suas iniciativas mais famosas, como a presença do comandante na porta das aeronaves para recepcionar os passageiros e o inconfundível tapete vermelho no acesso para a escada de embarque. Sem falar das



vezes que ele aparecia no *check-in* do Aeroporto de Congonhas para atender pessoalmente os passageiros da TAM. No ano seguinte chegaram os *Fokker 100* que inauguraram uma nova era na aviação brasileira, com jatos mais modernos e confortáveis.

Rolim inovou mais uma vez ao criar o serviço “Fale com o Presidente”, um serviço de esclarecimento de dúvidas, recebimentos de queixas e de sugestões que ele próprio respondia. A TAM lançou com pioneirismo o Programa de Fidelidade, o primeiro do Brasil e com vantagens frente aos já existentes em outros países.

Em 1996 a TAM iniciou sua operação em todo o território nacional, concentrando-se nas principais capitais e adotando a filosofia de vôos diretos. Nesse mesmo ano Rolim anunciou o lançamento de mais duas ações estratégicas e audaciosas: a aquisição da companhia Lapsa do governo paraguaio e criação da TAM Mercosur.

Nessa época, em conjunto com um consórcio formado pela Lan Chile e Taca, a TAM liderou a negociação para compra das aeronaves *Airbus*, que garantiram mais conforto, espaço e avanço tecnológico, e 1998 deu-se a chegada dos seus primeiros *Airbus A330*. que proporcionaram um novo salto: a companhia deixa de operar apenas vôos domésticos e faz o seu primeiro vôo internacional na rota São Paulo-Miami. Nesse mesmo ano, apostando na tecnologia como meio para atender melhor os seus passageiros, a TAM lançou no Brasil um moderno sistema de bilhetes eletrônicos, batizado com o nome de *e-ticket*.

Em 8 de julho de 2001 o Comandante Rolim morreu tragicamente em um acidente de helicóptero. Dois meses depois, a aviação internacional sofreu um sério abalo e entrou em um ciclo de retração em decorrência dos atentados de 11 de setembro.

Ao contrário do que se poderia prever, a morte de Rolim não o separa da história da TAM. Seu carisma e sua obsessão pelo bom atendimento estão presentes até hoje nas ações da companhia. Rolim foi um visionário e é, até hoje, fortemente respeitado pelos funcionários seguem diariamente seus ensinamentos.

#### **4.1 Rolim e o Marketing**

O tapete vermelho e o comandante na porta da aeronave são duas ações simples que se tornaram um marco na história da aviação brasileira e foram iniciadas quando Rolim ainda era piloto da TÁxi Aéreo Marília. Naquela época Rolim era o último piloto da escala e sabia que só voaria se o cliente o solicitasse. Foi assim que, quando viajava



acompanhado por um passageiro, tratava-o de maneira diferenciada recebendo-o na porta e estendendo-lhe um tapete vermelho. Nascia aí a obsessão de Rolim por conquistar individualmente cada cliente. Posteriormente, já chefiando a TAM, ele manteve estes costumes, sendo considerados como mais uma regra entre todas as necessárias para a realização do voo.

Cioffi (2001) em sua reportagem publicada no site Folha Online refere-se a Rolim da seguinte forma:

“Sua obsessão pela TAM e pelo marketing criou a campanha ‘fale com o presidente’, programa que visava aproximar o passageiro da empresa e não raro o comandante, pessoalmente, era visto destacando bilhetes na escadinha de seus aviões”.

Segundo Minadeo; Raphael; Cunha (2002, p.4):

“Rolim acostumado a participar dos assuntos e a privar da intimidade profissional com os clientes transportados em táxi aéreo, não se adaptou com o procedimento impessoal da aviação comercial de grande porte. O descontentamento ia aumentando, e pediu demissão.”

A inclinação de Rolim pelas questões de marketing de serviço fica ainda mais nítida quando analisamos os sete mandamentos criados por ele e que até hoje norteiam as ações de todos os funcionários da empresa que ele criou. São eles: 1º Nada substitui o lucro; 2º Em busca do ótimo não se faz o bom; 3º Mais importante que o cliente é a segurança; 4º A maneira mais fácil de ganhar dinheiro é parar de perder; 5º Pense muito antes de agir; 6º A humildade é fundamental e por fim o 7º Quem não tem inteligência para criar tem que ter coragem para copiar.

Além desses sete mandamentos que de fato tornaram-se mandamentos dentro da TAM, Rolim foi também o responsável pela implantação da Política da TAM. Uma política baseada em duas regras fundamentais: A primeira que diz: O cliente sempre tem razão e a segunda: Se o cliente alguma vez estiver errado, releia a primeira regra.

Esse estilo próprio aliado a uma incrível competência e paixão pelo seu negócio, de certa forma, revolucionaram o mercado de aviação no Brasil. As ações da TAM que surpreendiam e encantavam seus clientes tornaram-se referências no segmento.

“A TAM criou um relacionamento novo com o passageiro. O cliente é o maior bem que uma organização pode ter. Eu sempre digo aos nossos funcionários: Olha, avião para a empresa, um a mais, um a menos, não



significa grande coisa. O que não podemos é quebrar esse pilar da credibilidade, da comunicação, do canal que permite às pessoas saberem que podemos resolver o seu problema. Isso não há dinheiro no mundo que pague”. (Comandante Rolim Adolfo Amaro, site da TAM)

## 5. Considerações Finais

Acima de qualquer estudo ou definição, fica claro ao ver a história do Cmte. Rolim que ele conhecia muito bem o serviço que prestava. Somente uma pessoa que soubesse exatamente todos os processos, dos administrativos aos de segurança, conseguiria fazer tudo o que ele fez.

Não há base histórica conhecida que possa dar certeza se ele estudou ou não as estratégias de marketing, o comportamento do consumidor ou a política do Brasil enquanto trabalhava, mas há toda a base para se saber que mesmo intuitivamente ele sabia o que era necessário para se manter sua empresa e seu nome entre os melhores.

A primeira atitude do Cmte. Rolim, ainda quando trabalhava apenas como piloto na TÁxi Aéreo Marília, foi estabelecer seu próprio brand equity. Em um ambiente em que mesmo estando na mesma empresa, todos os pilotos são concorrentes entre si, perceber que o consumidor necessitava de um outro tratamento para que isso gerasse prazer e uma lembrança positiva em relação ao serviço, foi um pensamento altamente avançado. Se o foco do marketing de serviços é o cliente, e para isso era necessário apresentar claramente os 4Ps (do marketing de serviços), ele também o fez: mudou o cenário da recepção do cliente colocando o tapete vermelho (perfil), o procedimento anteriormente frio e distante passa a ser próximo e pessoal, colocando a si mesmo a espera do cliente, fazendo o mesmo durante todo o processo, no qual ele tratava o cliente como seu próprio patrão, por fim como a pessoa que estava tratando era ele mesmo, coube a ele apenas se manter educado, simpático e atento ao que acontecia no mundo.

O tapete vermelho é um item primordial para os clientes. Segundo o que foi estudado em comportamento do consumidor, a necessidade de auto realização é a de nível mais alto, portanto a mais difícil de se conseguir, pois tem de passar por todas as outras. Causar o fascínio no cliente era a chave para que ele tomasse a atitude de sempre pedir os serviços do Cmte. Rolim, juntamente com a sensação de segurança, que tirava qualquer freio que pudesse porventura aparecer.

O que leva estas atitudes a serem admiradas ainda mais é colocar em pauta todo o período em que ele atuou. Na década de 60, enquanto ele se tornava um piloto querido



e montava sua própria empresa de táxi aéreo, o Brasil passava por uma crise ideológica, política, social e econômica. O Cmte. Rolim conseguiu aproveitar todas as oportunidades e crescer o suficiente para que na década de 70, durante o “milagre brasileiro” ele assumisse o cargo de sócio e posteriormente de diretor da empresa onde ele começou a trabalhar. Na década de 80, mesmo com recessão, crescimento baixo e inflação, ele mantém a TAM em crescimento percebendo nichos de mercado e necessidades que ainda não tinham sido saciadas.

O que parece irônico é que a partir do momento que a TAM finalmente se estabelece como grande empresa de serviços aéreos, o Cmte. Rolim volta a utilizar todas as suas estratégias de quando era apenas o piloto da empresa, agora não mais para se destacar internamente, mas perante o Brasil. Entrava então uma nova era tanto na TAM quanto na aviação brasileira: o Cmte. Rolim se destacava como um empresário a ser respeitado e a TAM como uma das primeiras empresas aéreas do Brasil.

Entre várias atitudes tomadas por ele neste momento, destaca-se o serviço de “Fale com o presidente”, algo que antes não era costume ou que simplesmente não existia e que aproximava o cliente da alta cúpula da empresa de serviços, transformando um simples passageiro em uma pessoa importante dentro da empresa, um colaborador.

Todas as estratégias criadas e utilizadas pelo Cmte. Rolim explicam bem o significado da teoria cognitivista, que diz que o consumidor utiliza de suas experiências para decidir seus passos. Dando aos passageiros uma experiência agradável, dando status, ele cria uma nostalgia, uma saudade de ser bem tratado, que virará uma ansiedade, a de ser tratado novamente da mesma forma. Ou seja, isso significa a fidelização do cliente.

É interessante notar também a preocupação com a equipe interna, seus subordinados, criando mandamentos e regras a serem seguidas para que mesmo sem a sua presença, o cliente se mantivesse sendo a pessoa mais importante da empresa.

Suas aparições repentinas nos guichês, além de ter o mesmo efeito do programa “Fale com o presidente”, garantiam o trabalho correto de todos.

Ao contrário do que diz a regra do marketing de serviços que é transformar o intangível em tangível, ele transformou o intangível em sentimentos, que apesar de serem intangíveis também, possuem calor e trazem afinidade, fazem o cliente sentir mais vivamente a utilização do serviço. E de uma forma positiva.

Portanto, com base nas afirmações, conceitos de marketing de serviços, do estudo do comportamento do consumidor e na análise de toda a história de vida de



Rolim, não há dúvidas que ele aplicou conceitos de marketing de serviços desde o início de sua carreira e valorizava o contato direto com seu cliente como forma de proximidade. Rolim fez disso um importante elemento de compreensão das necessidades do cliente, culminando num atendimento personalizado e de qualidade, que até hoje é reconhecido pelos passageiros da empresa que ele (re)criou.

## Referências

BATESON, John E. G. e HOFFMAN, Douglas, **Marketing de Serviços**, 4ed., Bookman, 2001.

CIOFFI, Silvio. **O comandante Rolim andava a mil por hora**. Folha Online, São Paulo, 08 jul. 2001. Disponível em: <<http://www.folha.uol.Cmte.br/folha/cotidiano/ult95u32518.shtml>> Acesso em: 21 abr. 2008

KARSAKLIAN, Eliane, **Comportamento do Consumidor**, 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KELLER, Kevin Lane e MACHADO, Marcos, **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip, **Administração de Marketing**, 10 ed. São Paulo, Editora Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alesandre Luzzi, **Marketing de Serviços**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MINADEO, Roberto; RAPHAEL, Dalton Almeida; CUNHA, José Luiz Terra. **A trajetória da TAM**. In: XXII Encontro Associação Portuguesa de História Económica e Social. Aveiros Portugal: 2002

MOURA, José Carlos Pires de, **História do Brasil 3**. São Paulo: Gráfica e Editora Anglo, 2007.