

O voo da mulher à frente da TAM

Com alguma inspiração nas práticas do comandante Rolim, Claudia Sender mostra como pilota a maior companhia aérea do Brasil

Graziele Oliveira

Entender Claudia Sender, primeira mulher a presidir uma companhia aérea no Brasil, fica um pouco mais fácil se ouvirmos um caso do início da carreira dela. Há cerca de 15 anos, na consultoria em que trabalhava, Claudia foi incluída na equipe de atendimento a um cliente italiano considerado bastante machista. A empresa do cliente não tinha nenhuma mulher em posição de comando. O cargo de secretária era a mais alta posição para elas. Numa reunião, na frente de todos, Claudia foi convidada a se retirar. Passado o constrangimento desse encontro, ela traçou sua estratégia para o próximo, no dia seguinte. Decidiu não apenas participar dele, mas conduzi-lo. “Eu me preparei muito para aquela reunião”, diz Claudia, de 39 anos, presidente da TAM Linhas Aéreas desde maio de 2013. No segundo encontro, antes de sua presença ser questionada, ela começou a expor a possível solução para o problema do cliente. Conseguiu impressioná-lo. A partir daquele momento, passou a ser requisitada em todas as reuniões com os italianos.

Estudiosa, persistente e confiante em sua habilidade para lidar com gente – assim é a escorpiana Claudia. Ela pre-

cisa mesmo confiar em seus trunfos. A companhia que ela preside, a TAM, está entre as dez maiores empregadoras do Brasil e é a líder em seu setor. Tem mais de 28 mil funcionários, detém 41% do mercado de voos domésticos e 88% dos voos internacionais. Há motivos para sua presidente ter sido incluída na lista da revista americana *Fortune* dos 40 mais influentes líderes empresariais do mundo com menos de 40 anos de idade (a lista é encabeçada pela presidente do Yahoo!, Marissa Mayer).

Obstáculos não faltam. Claudia assumiu o cargo mais alto na hierarquia da TAM Linhas Aéreas com o triplo desafio de conduzir a empresa num setor que passa por turbulências, driblar o ambien-

te machista da aviação (há pouquíssimas mulheres em cargos de chefia) e mostrar o que pode fazer mesmo sendo jovem e novata no ramo. Ser caloura na aviação nem de longe significa pouco preparo. De origem polonesa e judia, Claudia resolveu estudar muito. Formou-se engenheira química pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e fez pós-graduação na escola de negócios da Universidade Harvard, nos Estados Unidos. Desenvolveu boa parte de sua carreira no setor de bens de consumo, atuando em marketing e planejamento estratégico. Seu primeiro emprego foi na consultoria Bain & Company. Começou como estagiária em 1998 e permaneceu até 2005, quando era gerente de projetos. Trabalhando na consultoria, conheceu dois homens que marcaram sua vida: o marido, com quem está casada há quatro anos, e Marco Antonio Bologna, presidente da holding TAM S.A. (que engloba todas as empresas do grupo).

No início dos anos 2000, Claudia atuou como consultora dentro da TAM, pela Bain & Company. Uma década depois, chegou à empresa como vice-presidente de negócios domésticos. A vaga surgiu no momento em que se desenrolava a fusão com a companhia ►



TRIPLO DESAFIO
Claudia na sede da
TAM. Primeira
mulher a presidir
uma companhia
aérea no Brasil, ela é
jovem e novata num
setor complexo

aérea chilena LAN. Quem ocupasse a vaga seria, naturalmente, um candidato à presidência da TAM depois do acordo. O momento era delicado, e Bologna, presidente da TAM na época, decidiu fazer a seleção por seus meios. “Não chamei consultoria para a contratação. Comentei com algumas pessoas, inclusive da Bain & Company, que estava em busca de um profissional”, diz. Foi aí que o nome de Claudia voltou a sua memória e começou a ser cogitado para o cargo.

A proposta foi feita a ela em setembro de 2011, enquanto eles saboreavam uma pizza num restaurante nos Jardins, região nobre de São Paulo. A conversa durou três horas. “Além de muito inteligente, jovem e bonita, Claudia chamava minha atenção pela iniciativa e pelo modo como colava as coisas. Ela era muito contundente em suas posições. Gosto de gente assim”, afirma Bologna. Ainda como vice-presidente de negócios, Claudia passou a ganhar de Bologna novas responsabilidades. Era um teste para saber quanto ela aguentaria. “Ela era incansável! Decidi que Claudia seria minha sucessora”, diz Bologna.

Um ano e meio depois de entrar na TAM, Claudia é protagonista de uma história dramática e desafiadora, a começar pelo estado de saúde do setor aéreo no Brasil. As companhias aéreas sentiram duramente a redução da atividade econômica a partir de 2010. Segundo dados da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), o setor de aviação encerrou 2012 com prejuízo líquido superior a R\$ 1,5 bilhão. Claudia começou a lidar com o problema financeiro de forma tradicional – e impopular. Fez um corte de custos, incluindo a demissão de quase 800 funcionários em pouco mais de dois meses. Os resultados ainda são incertos, e ela precisa lidar com outra questão delicada: a integração da TAM com a LAN, uma manobra inédita no mercado brasileiro.

A despeito de a família Amaro – herdeira da TAM – deter 80% do capital votante na companhia brasileira, os chilenos entraram no negócio como investidores e detentores de uma fórmula de gestão mais bem-sucedida. A guarda compartilhada da TAM, com o poder econômico mais para o lado chi-

leno que para o brasileiro, pode trazer um enorme desafio para Claudia.

Oficialmente, ela é a responsável por toda a operação no Brasil da LATAM, a companhia resultante da fusão. Mas as decisões estratégicas referentes aos voos internacionais da TAM são tomadas pelo comando no Chile. Executivos e conhecedores do setor afirmam que o plano inicial dos chilenos era concentrar todas as decisões estratégicas, mesmo as referentes ao mercado brasileiro. Nesse modelo de gestão, Claudia seria, na prática, uma diretora de vendas, sem autonomia para definir estratégias.

“É ingênuo pensar que alguém pode chegar aqui e resolver tudo”

Federico Germani,
vice-presidente da TAM



Ela, porém, tem um projeto próprio de como exercer o poder e moldar a companhia. Para afastar a nuvem sombria e os rumores de ser a presidente apenas no papel, e não na prática, vem se concentrando numa campanha de política interna. Na visão de Claudia, construir uma rede de relacionamento será fundamental para que as decisões estratégicas sobre o Brasil sejam tomadas no Brasil.

Diretamente, ela comanda hoje seis homens e uma mulher. Entre os que fazem, ou fizeram, parte de sua equipe direta, Claudia é vista como uma grande ouvinte e negociadora, e elogiada por sua paciência e generosidade. Mesmo que, nas reuniões, faça perguntas capciosas e incômodas. Diz-se que ninguém nunca está preparado o suficiente para reuniões com ela. Tudo, entretanto, é tratado com delicadeza e bom humor. Ela se permite contar piadas e histórias engraçadas de sua vida – como o resultado desastroso de quando experimentou cortar os cabelos num salão na Turquia. “Não basta



receber autoridade. É preciso conquistar autoridade, e ela está conseguindo isso”, diz Bologna.

Para fortalecer as alianças com Santiago, ela nomeou como vice-presidente o chileno Federico Germani. Ele é considerado homem de confiança da LAN no Brasil. Foi enviado para cá antes da fusão para promover o acordo. Germani, como é de esperar da etiqueta corporativa, nega qualquer subserviência da nova presidente brasileira aos comandos dos chilenos. “Definitivamente, não é verdade. O Brasil é um país continental, dono do terceiro mercado de aviação do mundo. É ingenuidade pensar que alguém pode chegar aqui com uma receita de sucesso e resolver tudo”, diz.

Apesar de ela evitar a comparação, o jeito de Claudia assemelha-se ao do comandante Rolim Adolfo Amaro, fundador da TAM. Rolim criou o “Jeito TAM de voar”, que incluía estender o tapete vermelho na porta das aeronaves e ficar ali, cumprimentando os passageiros, desde as primeiras horas da manhã, no ae-

roporto de Congonhas. O que Rolim fez para fora, para os passageiros, Claudia faz para dentro, para os funcionários. Sempre que viaja, faz questão de cumprimentar toda a tripulação e, às vezes, esticar o papo e perguntar dos últimos destinos. Em sua gestão, retomou momentos de interação com os funcionários, deixados em segundo plano nos últimos tempos. Entre eles, a pizza com os comissários, quando a presidente se reúne com os destaques do mês. Na edição de novembro, entre dois pedaços de pizza e copos d’água, Claudia passou duas horas rodeada por 30 comissários da TAM. Na conversa, entraram perguntas delicadas, relacionadas ao medo de novas demissões, a uma possível mudança na marca da TAM

TRATAMENTO VIP
O comandante Rolim e seu famoso tapete vermelho para o passageiro. Claudia quer dar tratamento parecido ao funcionário

e a escalas de fim de ano. Ninguém ficou sem resposta. A nova presidente, apesar de relativamente novata no mundo da aviação, mostrou completo domínio do tema. “Ela é completamente diferente. Antes não havia isso de bate-papo e interação. Era apenas um breve discurso”, disse um dos presentes à “pizzada”.

A ocupante da sala mais importante da nova sede da TAM em São Paulo, com vista para a ponte estaiada – um dos cartões-postais da cidade –, ela faz questão de circular pelos corredores e de encontrar os colegas frente a frente. Não é de ficar atrás da mesa. Apesar de passar muito tempo na sede (oito horas por dia), Claudia segue fazendo reuniões na antiga base da TAM, no hangar 7 do aeroporto de Congonhas. “A linguagem corporal às vezes é mais forte que a verbal”, afirma. Sua sala está repleta de detalhes que revelam proximidade com as pessoas que fazem parte da TAM. Prêmios, fotos, presentes, absolutamente tudo o que está ali tem relação com algum integrante da empresa. Ela sabe exatamente de quem é e quando o contato aconteceu. Na mesa, mais sinais da campanha de relacionamento. Papéis e computador dividem espaço com uma pequena máquina de chocolates, ferramenta de motivação durante as longas e duras reuniões. Uma chaleira elétrica e uma caixinha de chá em estilo retrô também estão em primeiro plano e à disposição dos visitantes. Para completar o ambiente, fotos da família e orquídeas, sua flor preferida. A última, uma muito vistosa, depositada em local de destaque, foi presente de aniversário do marido.

Para o futuro, Claudia diz que se dedicará principalmente a implementar um novo modelo, que torne o passageiro menos preocupado com pequenas diferenças no valor das passagens e mais admirador do serviço da TAM. Isso inclui mudar a forma como os funcionários trabalham. “O trabalho de resgate de autoestima das equipes se reflete no cuidado com o passageiro. Começamos uma nova fase”, diz. Claudia deixa claro, o tempo todo, acreditar que a mudança virá como resultado de trabalho em equipe, não pelo heroísmo de um líder visionário – como era o comandante Rolim. Escapar da sombra de um mito dos negócios será um desafio adicional para ela. ◆