

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

EDILAINE LOVATO FARIAS

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA TAM POR MEIO DE FUSÕES E
AQUISIÇÕES DE EMPRESAS**

CURITIBA

2012

EDILAINÉ LOVATO FARIAS

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA TAM POR MEIO DE FUSÕES E
AQUISIÇÕES DE EMPRESAS**

Artigo apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Projetos Empresariais, do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Dr. Armando João Dalla Costa.

CURITIBA

2012

EDILAINÉ LOVATO FARIAS

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA TAM POR MEIO DE FUSÕES E
AQUISIÇÕES DE EMPRESAS**

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Projetos Empresariais da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Armando Dalla Costa - orientador
Departamento de Economia
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná – UFPR

Prof. Dr. José Wladimir Freitas da Fonseca
Departamento de Economia - membro
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná – UFPR

Prof. Dr. José Guilherme Silva Vieira - membro
Departamento de Economia
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná – UFPR

Curitiba, 26 de novembro de 2012

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA TAM POR MEIO DE FUSÕES E AQUISIÇÕES DE EMPRESAS

Edilaine Lovato Farias

RESUMO: A internacionalização de empresas brasileiras ocorreu principalmente após a abertura comercial na década de 90. As particularidades desse processo contemplam questões históricas fundamentais para a compreensão e embasamento da teoria versus a prática. O presente estudo traz uma abordagem teórica sobre a internacionalização e os processos de associações como as fusões e aquisições, observando questões históricas, que fundamentam a análise do processo de internacionalização TAM S.A. É possível observar que a empresa passou por dois períodos distintos, delimitados pela atuação governamental. E por meio de fusões, aquisições e aliança, a companhia atualmente é a maior empresa brasileira internacionalizada no setor de aviação civil; responsável pelo transporte de 87% dos passageiros em voos internacionais, entre as companhias aéreas brasileiras e em breve será a maior companhia de aviação civil da América Latina, após a fusão com a LAN Chile, que unificará as empresas formando a LATAM.

Palavras chaves: Internacionalização; TAM; regulamentação; fusão e aquisição.

ABSTRACT: The internationalization of Brazilian companies occurred mainly after trade liberalization in the 90s. The peculiarities of this process include fundamental historical issues to understanding and supporting the theory versus practice. This study brings a theoretical approach about the internationalization and the process of association, such as mergers and acquisitions, observing historical issues that underlie the analysis of the internationalization process with TAM S.A. It is possible to observe that the company went through two distinct periods, delimited by government actions. And through mergers, acquisitions and alliances, TAM is currently the largest Brazilian internationalized company of civil aviation sector; it's responsible for transporting 87% of passengers on international flights among Brazilian airlines and soon will be largest aviation company in Latin America, after the merger with LAN Chile, which will unify the companies creating the LATAM.

Keywords: Internationalization; TAM; regulation; mergers and acquisitions.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho abordará o processo de internacionalização da TAM, maior empresa de aviação civil do Brasil. O objetivo é compreender quais os mecanismos teóricos, postos em prática na internacionalização da empresa e quais os resultados obtidos por meio desse processo.

Para isso, será necessário verificar alguns fatos históricos e visões teóricas, com base em bibliografias que contemplam estratégias, ações, conceitos e resultados da internacionalização de empresas e dos processos de fusões, aquisições e alianças, bem como, fatos históricos importantes para a aviação civil e para a companhia aérea TAM, encontrados principalmente em artigos, teses, monografias e sites institucionais e de notícias.

Serão apresentadas as visões teóricas sobre a temática, com o intuito de conceituar, observando que não há uma definição estrita sobre a internacionalização, uma vez que as empresas se internacionalizam por ações diversas. Porém, contemplam-se duas escolas, descritas por Carneiro (2005) *apud* Dalla Costa (2011) como: escola econômica e comportamental. Fundamentais para entender quais são as ações e os resultados obtidos com a internacionalização de empresas.

Posteriormente será iniciada uma verificação histórica do processo de aviação civil no Brasil e no mundo, com ênfase nas políticas adotadas desde o pós Segunda Guerra Mundial, quando a aviação comercial ganhou espaço e foi necessária a criação de normas, regulamentos e acordos entre países, destacados principalmente por Oliveira (2007).

Após, serão apresentadas definições descritas por Silveira (2007), das formas de associações de empresas, como: alianças, fusões, aquisições e *joint venture*, defendidas, principalmente na escola econômica, como importantes fatores no processo de internacionalização das empresas, inclusive para TAM.

Na sequência, apresenta-se uma observação histórica dos processos que culminaram na internacionalização da companhia aérea, com base em dados

institucionais e o artigo sobre a trajetória da TAM, escrito por Minadeo, Raphael e Cunha (2003).

Por fim será desenvolvida uma análise, com base nas teorias e contexto histórico, dos fatores importantes para o processo de internacionalização da TAM, observando conceitos teóricos aplicados, para contextualizar uma análise atual da companhia, com ênfase nos resultados obtidos mediante o processo de internacionalização.

2. O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA TAM POR MEIO DE FUSÕES E AQUISIÇÕES DE EMPRESAS

2.1 Aspectos Teóricos da Internacionalização de Empresas

A internacionalização de empresas, atualmente é um processo importante para as corporações, pois mediante a globalização e as políticas neoliberais adotadas principalmente após a década de 70, nos países desenvolvidos como Estados Unidos da América e Europa, e no Brasil após a década de 90, em decorrência da abertura da economia nacional, as empresas internacionalizadas detêm maior poder de mercado.

Segundo Dalla Costa e Santos (2011), a internacionalização ocorre “quando a empresa começa a ter algum tipo de relacionamento com clientes e/ou fornecedores localizados além das fronteiras nacionais”. Dessa forma, pode-se, observar que uma empresa se internacionaliza ao realizar negócios com mercados externos as fronteiras do seu país de origem.

O autor defende que não há um modelo de processo de internacionalização a ser seguido, pois ao averiguar empresas internacionalizadas, verifica-se que foram desenvolvidas diferentes ações que culminaram na expansão dessas empresas em mercados externos. Porém, algumas observações podem ser efetuadas a respeito da internacionalização, não com o intuito de descrever uma formula, mas sim compreender alguns fatores que contribuem para que esse processo seja realizável pelas empresas.

Analisa-se, por exemplo, que mediante a necessidade de insumos algumas empresas buscam fornecimento de produtos (matéria prima ou bens manufaturados) no exterior, promovendo negociações com o mercado externo. Esse processo é defendido por Dalla Costa e Santos (2011), como o primeiro passo, de muitas empresas rumo à internacionalização. Podendo ser acrescentado a ele ainda a redução de custos, por meio do barateamento dos insumos.

O segundo passo está vinculado à necessidade em buscar novos mercados consumidores, visto que em muitos setores o mercado interno não é suficiente para suprir a oferta de produtos ou serviços, sendo necessária a busca por consumidores externos.

Outro fator que contribui no processo de internacionalização é o aumento da escala de produção, que pode promover uma redução nos custos da empresa, mas exige um mercado maior, pois em muitos casos a demanda nacional não é suficiente.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) *apud* Moreira (2006) há quatro razões que fundamentam a necessidade de uma empresa desenvolver-se no mercado internacional. Ao se internacionalizar a empresa aumenta sua participação no mercado, visto que poderá atender o mercado externo; amplia o retorno sobre os investimentos, pois há maior demanda por seus produtos ou serviços; pode realizar economia de escalas ao ganhar em quantidade; e ainda explorar vantagens de localização por estar com representantes, filiais ou mesmo produzir em outros países, localizando-se perto do mercado consumidor.

Dalla Costa e Santos (2011) observam que há varias formas de uma empresa se internacionalizar. As “empresas convencionais” podem, por exemplo, exportar de forma esporádica seu produto para o exterior, posteriormente ter um representante, estabelecer uma filial comercial e finalmente instalar uma unidade de produção da empresa. Porém, como dito anteriormente essa é uma das formas possíveis de uma empresa se internacionalizar.

Há por exemplo, a possibilidade da empresa se internacionalizar através da venda de conhecimento para outras empresas em diferentes países; prestar serviços como assistência técnica e de gestão, ou ainda promover, segundo Dalla Costa e Santos (2011), um dos processos mais delicados na internacionalização, a associação de empresas, por meio de sociedade. Esse processo pode se realizar de várias formas, como fusões e aquisições de empresas, formação de *joint venture*,

alianças estratégicas, entre outras associações, que serão descritas com maior detalhe posteriormente, tendo em vista a contribuição fundamental para o presente estudo.

Dalla Costa (2011) descreve que há dois blocos teóricos que tentam explicar e identificar estratégias da internacionalização das empresas, sendo um deles uma abordagem econômica e o outro uma abordagem comportamental.

Na abordagem econômica destacam-se três perspectivas teóricas descritas no Quadro 1, a seguir:

Perspectiva Teórica	Características
<i>Market power approach</i>	Acridita que as empresas ampliam sua participação de mercado doméstico continuamente, por meio de fusões e aquisições. Dessa forma promovem o “quase monopólio” do mercado doméstico, ampliando seus lucros, em virtude da concentração. Porém o mercado interno se torna pequeno e há a necessidade de expandir para outros mercados internacionais.
Teoria da internacionalização	Enfatiza que a estrutura internacionalizada de empresa é justificada pela “eficiência das operações das firmas e pelos custos de transação”.
<i>Eclectic paradigm of international production</i>	Considera que as empresas internacionalizadas detêm vantagens de localização, melhores recursos e podem explorar as vantagens de controle sobre as “operações internacionais, ao invés de construir parcerias com <i>players</i> estrangeiros ou licenciando seus produtos serviços ou tecnologias”. Melhorando assim seus retornos e ativos complementares.

QUADRO 1 – ABORDAGEM ECONÔMICA DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
 FONTE: Adaptado de Carneiro (2005) *apud* Dalla Costa (2011, p. 24).

É notório que embora sejam teorias diferentes, há uma convergência para um denominador comum, o aumento do lucro das empresas, que mediante ao acirramento da competitividade no mercado, buscam a redução de custos, aumento da demanda e maximização das receitas.

A perspectiva da “teoria da internacionalização” justifica a importância desse processo para a eficácia das operações e dos custos de transações, visto que, com o aumento da demanda e a proximidade com o consumidor, a empresa pode operar de forma mais eficiente. Isso também é abordado pela perspectiva do paradigma

eclético da internacionalização, uma das principais teorias, que considera também que as empresas multinacionais detêm controle sobre as “operações internacionais”, reduzindo a necessidade de desenvolver parcerias e associações com outras empresas.

A perspectiva teórica de “*market power approach*”, no entanto, enfatiza o processo de internacionalização, através das fusões e aquisições realizadas, primeiramente de forma regional e paulatinamente em âmbito internacional. Esse processo amplia o poder de mercado da empresa e promove em alguns casos o “quase monopólio”, ou seja, a empresa detém o poder de mercado.

A abordagem comportamental sustenta aspectos não econômicos que conduzem às empresas a internacionalização. Observa, por exemplo, que a internacionalização das empresas tem uma história de longa data, inerente a “criação da firma”, ou seja, desde que uma empresa se constitui há uma busca na participação internacional. Outro aspecto que pode ser analisado na escola comportamental é que as empresas iniciam a internacionalização em países culturalmente próximos, com uma psicologia mais fácil de interpretar e adaptar a empresa.

Contudo há fatores importantes, como a intervenção governamental que será abordada a seguir, que interferem no processo de internacionalização das empresas. Uma vez, que em alguns setores, como a aviação civil é o governo quem regula o mercado, propiciando a abertura ou não do setor para o mercado externo.

2.2 Regulações e desregulações do setor de transporte aéreo no Brasil e as ações internacionais de abertura das rotas aéreas

O transporte aéreo nacional passou por períodos que denotam a tentativa do governo em regulamentar o setor, por meio de políticas de controle de novas entrantes no mercado, de precificação do serviço, de criação e permissão para utilizar as rotas nacionais e internacionais, bem com regulamentação das empresas.

De acordo com Oliveira (2007), o setor passou por duas significativas reformas de regularização após 1960. A primeira contemplou uma “regulação estrita” que promoveu competições controladas entre empresas aéreas reguladas. A

segunda ocorreu após 1990, e promoveu um período de “flexibilização” em que a presença de novas entrantes, era estimulada.

O autor destaca que no primeiro período, o Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional (SITAR), em 1975 regulamentou quatro empresas aéreas nacionais: Viação Aérea Riograndense (VARIG), Viação Aérea São Paulo (VASP), Transbrasil S.A e Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul S.A. Que detinham poder nas principais rotas, que interligavam os principais aeroportos do país e alguns voos internacionais. E cinco empresas aéreas regionais: Taxi Aéreo Marília (TAM), Taba, Votec, Rio-Sul e Nordeste, que operavam rotas de baixa densidade, alimentando “linhas-tronco”, operadas pelas quatro empresas nacionais. Nesse período também eram regulamentadas variáveis como preços, frequências de voos e não era permitida a entrada de novas companhias aéreas concorrentes.

A partir de 1980, o governo “abandonou a utopia de planejar o desenvolvimento industrial” (Versiani; Suzigan (1990) *apud* Oliveira (2007), p. 136), afetando o setor de transportes aéreos. Essa decisão estava diretamente interligada com a conjuntura macroeconômica do Brasil. Na época o país passava por graves problemas inflacionários e de valorização da moeda nacional. Dessa forma o governo priorizou políticas de estabilização, promovendo a desvalorização real da taxa de câmbio, para incentivar as exportações. Essa medida influenciou o setor aéreo de forma negativa, visto que esse setor detém elevados custos vinculados a câmbio como, por exemplo, com combustível, que representa 25% do total dos custos das empresas aéreas, segundo Burle (2003). Outra ação que afetou negativamente as companhias aéreas foi à precificação das atividades voltadas para o mercado interno. Ou seja, havia um aumento nos custos das empresas que não podiam ser repassados para os clientes.

No início da década de 90, a política de “flexibilização” ganha espaço. Em 1992, a regulação das empresas aéreas nacionais e as regionais, estruturadas na década de 70, foram abolidas e a entrada de novas empresas foi estimulada. Nessa época o número aumentou de 09 companhias aéreas para 21. Entre as empresas que surgiram estão a Pantanal, a Meta, a Rico, entre outras.

Outra medida adotada nesse período foi à alteração das bandas tarifárias que eram de -25% a +10% e passam a variar de - 50% a +32%, segundo Oliveira (2007). Dessa forma os preços eram controlados e sujeitos a políticas de reajustes

até o final de década de 90, quando essa medida, junto à medida de exclusividade de algumas companhias aéreas, para operar rotas “especiais” como Rio/São Paulo, são extintas.

Na aviação internacional é possível observar a presença de companhias aéreas americanas e europeias em território nacional, visto que há acordos bilaterais entre os governos, que concedem o direito de, a cada rota aérea operada por uma empresa estrangeira para o Brasil, uma empresa aérea nacional opera a mesma rota para o país cujo acordo foi realizado.

Esses acordos são possíveis, pois em 1944, foi realizada em Chicago uma convenção que reuniu representantes de 54 países, que abordaram normas e recomendações técnicas de certificação de aeronaves, coordenação de protocolos de tráfego-aéreo, licenciamento internacional para pilotos, políticas econômicas do transporte aéreo e acordos bilaterais, segundo Silveira (2007).

Outros dois marcos importantes que convergiram para a flexibilização da aviação mundial, foi à desregulamentação aérea nos Estados Unidos da América – EUA, em 1978 e a abertura na União Europeia, dando origem, segundo Silveira (2007) “a uma forma de desregulamentação internacional, efetivada entre os países participante, após diversas fases de transição, em 1997.”

Porém as intenções de organizar o setor aéreo internacional datam o início do pós Primeira Guerra Mundial, quando há algumas convenções, como a Convenção de Paris, 1919 em que é criada a Comissão Internacional de Navegação Aérea (CINA), que segundo Silveira (2007) “seria o embrião e propiciaria o nascimento da ICAO – *International Civil Aviation Organization*.” Foram realizadas outras convenções como a Ibero-Americana de Navegação Aérea, em Madri, 1926; Convenção de Havana, 1928 e Convenção de Varsóvia, 1929 que foi a mais importante antes da Convenção de Chicago, pois considerou as responsabilidades das empresas aéreas por danos causados aos passageiros. Entretanto, a Convenção de Chicago é a mais importante, pois além das normas e recomendações são criados dois órgãos reguladores importantes: o ICAO que substituiu a CINA e a IATA – *International Air Transporte Association*, responsável atualmente por representar o setor de aviação e atender de uma forma equilibrada: o público em geral; governos; terceiros, como fornecedores de equipamentos e serviço, ou agentes de viagens e cargas.

A desregulamentação do setor aéreo internacional, segundo Silveira (2007) teve início nos EUA, que abriu mercado de aviação propiciando maior competição do setor, estimulando a concorrência e a redução tarifária. No início da década de 80, influenciada pela liberação no mercado dos EUA, a Europa passa por transformações no setor e os acordos bilaterais passam a ser negociados pelas próprias companhias aéreas. Outras questões importantes, que denotavam mudanças e alterações no processo de desregulamentações do setor de aviação, ainda segundo o autor eram: as novas alianças estratégicas e os acordos *code-share* de companhias aéreas; mudança da concepção de protecionismo para as “empresas de bandeira” e considerações da soberania do espaço aéreo, em virtude de ações militares.

Os acordos bilaterais e as associações como fusão e aquisição, *joint-venture*, alianças estratégicas e *code-share*, também foram fundamentais para a abertura dos “céus” e negociações internacionais, que propiciaram a internacionalização de empresas aéreas, como a TAM Mercosul, criada por meio da compra da Lapsa, que pertencia ao governo paraguaio, e foi adquirida pela empresa brasileira TAM, que conseguiu através do processo de aquisição a autorização de prestar serviços no seguimento internacional na década de 90.

Contudo, no Brasil, o período de maior desregulamentação pode ser observado em 2001, quando não há mais precificação do setor e o processo de entrantes no mercado é facilitado. Nessa época, surge a GOL Transportes Aéreos, que adotou um modelo descrito como *low cost, low fare*, com serviços mais simples e enxutos, para conseguir operar com valores menores que os praticados pelas outras companhias aéreas.

Embora a competitividade no setor tenha ganhado espaço desde a década de 90, pode ser observado, ao analisar dados de participação dessas empresas no mercado, que as empresas aéreas nacionais reguladas na década de 70, principalmente a VARIG e a VASP, mantiveram um poder de mercado durante o período de flexibilização, (pós 1990), tanto em rotas nacionais, quanto internacionais. Já a TAM e a GOL ampliaram o poder de mercado principalmente após 2000 e atualmente são os dois maiores *players* do setor e operam rotas nacionais e internacionais.

Oliveira (2007) afirma que:

O triunvirato dos anos 1970-1980 (Varig-Cruzeiro, Vasp e Transbrasil) evoluiu para o triunvirato dos anos 2000 (TAM, Varig e Gol), sendo que, das grandes incumbentes do período regulatório (*legacy*), apenas a Varig continua em operação até 2005. (OLIVEIRA (2007) p. 143).

Porém, em 2005 a Varig solicitou recuperação judicial. Em 2006 a empresa foi a leilão e no início de 2007, após tentativas de recuperação a ANAC, atual responsável pela aviação no Brasil, cancelou as linhas operadas pela Varig. Algumas rotas foram absorvidas por outras companhias aéreas como a GOL e as rotas internacionais foram supridas principalmente pela TAM, que detém aviões apropriados para rotas de longas distâncias.

Antes da falência da Varig, em 2003 o governo brasileiro retoma algumas intervenções no processo de flexibilização, com o objetivo de controlar o que foi chamado de “excesso de capacidade e acirramento da competição ruinosa no mercado”, Oliveira (2007). Mas nesse período não houve regulação ou interferência na precificação das tarifas praticadas pelas empresas aéreas, ou seja, embora houvesse regulação no processo de novas entrantes, os preços não foram regulados.

Em 2005 é criada a ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil. Uma agência do governo federal que supervisiona e regula a atividade de aviação no Brasil. Segundo informações institucionais a ANAC, “pode ser dividida em duas vertentes: a regulação técnica que garante a segurança de passageiros e usuários e regulação econômica que busca a máxima eficiência”. Segundo informações institucionais da TAM, a ANAC em 2010, desregulamentou os preços das passagens aéreas internacionais, ou seja, para voos com rotas do Brasil para Europa e Estados Unidos, não há mais tarifas mínimas ou máximas, reguladas.

Contudo, observa-se que o governo possui significativa participação nas políticas e regulação das companhias aéreas e mesmo com as tentativas de desregulamentar, o setor precisa de interferência do governo para que não haja um excesso de capacidade no mercado, dado que o setor é altamente elástico e recebe

influencia direta de políticas cambiais, entre outros fatores macroeconômicos, como o nível de distribuição de renda e crescimento do PIB no país.

A seguir serão apresentadas algumas definições sobre o processo de associações que incluem fusões e aquisições, estabelecidas por empresas como a TAM, que almejam a viabilização e maximização do lucro, por meio da internacionalização.

2.3 Fusões e aquisições: entre outras associações utilizadas no setor de aviação civil

Mediante as mudanças ocorridas no pós Segunda Guerra Mundial, com acirramento competitivo do capitalismo, encurtamento das distâncias de mercados, criação de novas tecnologias, meios de transporte e novas formas de comunicação, entre outros fatores, o mercado consumidor e as empresas passaram por significativas mudanças. E para atender um mercado globalizado, competitivo e exigente as empresas estabeleceram novas formas organizacionais e estruturais.

No final da década de 80 e início da década de 90, o processo de integração de mercado é acelerado segundo Silveira (2007), pela formação de blocos econômicos, como o Mercosul e o Mercado Comum Europeu. Observa-se com isso que mercados regionais organizaram formas de união para competir no mercado internacional e diminuir barreiras comerciais regionais, para ampliar o comércio exterior entre os países do bloco. As empresas também identificaram essa necessidade e iniciaram o processo de associações estratégicas com acordos, negociações e compras de outras empresas, para ampliar o poder de mercado.

No Brasil esse processo pode ser observado principalmente após a abertura econômica do país no início de 1990, decorrentes das mudanças conjunturais promovidas após as novas políticas monetárias e a política cambial, no final dessa década. É notória a transformação das estruturas macroeconômicas que contribuíram no processo de mudanças organizacionais das empresas brasileiras e culminaram na internacionalização de importantes empresas, entre elas a TAM, no setor de aviação civil.

Algumas estratégias desenvolvidas para a internacionalização dessas empresas, como citado anteriormente, condizem com políticas de associações, como fusões, aquisições e alianças estratégicas como os acordos *code-share*, utilizado pelas principais companhias aéreas em escala mundial.

Para o desenvolvimento do presente trabalho é fundamental considerar os principais processos de associações, frente à globalização pós anos 80 e a necessidade de internacionalização das empresas. Dessa forma, são necessárias algumas definições, que contribuem para a compreensão dos diferentes tipos de associações, comuns na aviação civil.

As definições apresentadas estão embasadas em alguns conceitos de Silveira (2007), que considera:

Aliança	Associação entre duas ou mais empresas que empenham recursos comuns para desenvolver em conjunto uma nova atividade.
Aquisição	É a compra de controle acionário de uma empresa por outra.
Code-Share	Acordo de voos compartilhados entre empresas aéreas que podem fazer parte de uma grande aliança ou não.
Fusão	Representa a união de duas ou mais companhias formando uma única empresa que geralmente é controlada administrativamente, pela maior ou a mais próspera das companhias.
Joint-venture	Correspondendo à associação de empresas para o desenvolvimento e execução de projetos específicos sem caracterizar sociedade ou nova companhia.

QUADRO 2 - CONCEITOS

FONTE: SILVEIRA (2007, p. 63).

As fusões e alianças comerciais, segundo Silveira (2007), são possíveis, pois em 1978 o “Congresso Norte-Americano aprovou o *Airline Deregulation Act*, removeu barreiras de entrada às novas empresas”, permitindo as empresas aéreas efetuar fusões com outras companhias. Pode-se observar uma transformação no mercado norte americano, que foi tomado por novas entrantes. Mas posteriormente houve uma retração e muitas empresas faliram ou foram sendo adquiridas pelas empresas maiores que se consolidaram no final da década de 80 resultando em seis

grandes empresas “(American Airlines, Continental Airlines, Delta Airlines, Northwest Airlines, United Airlines e US Airways).”

Segundo, Breley e Myers (1995) *apud* Suen e Kimura (1997), as formas de fusão mais importantes são: fusão horizontal, vertical e conglomerados. Na fusão horizontal as empresas operam na mesma “linha de negócios”. Enquanto na fusão vertical as empresas estão em etapas diferentes de um determinado “processo de produção”, um exemplo citados pelos autores é a fusão de uma fábrica de massas alimentícias com moinho de trigo. Por fim a fusão por conglomerados ocorre quando, empresas com “negócios não relacionados” se fundem.

No Brasil, conforme descrito anteriormente é a década de 90 que marca a entrada de novas companhias de aviação civil e são realizadas negociações comerciais como fusões e aquisições de empresas. Um exemplo é a Lapsa do governo paraguaio, que foi adquirida pela empresa brasileira TAM Linhas Aéreas.

As alianças e os acordos *code-share* também fazem parte das estratégias adotadas para atender a demanda em um mundo globalizado. Uma das alianças da aviação mais importante é a *Star Alliance*, criada em 1997. Essa aliança conta atualmente com 25 companhias aéreas, que unidas detém 4.256 aeronaves e servem 190 países em todos os continentes do globo. Fazem parte dessa aliança, companhias como a Air France, Air Canada, Lufthansa, Swiss, TAM Airlines, US Airways, que utilizam, segundo site institucional da *Star Alliance*, as redes, acesso a *lounges*, serviços de *check-in*, emissão de passagens entre outros serviços.

Contudo, convém identificar que a criação dessas associações promove maior poder de mercado para as companhias; amplia a economia de escala; desenvolve novas técnicas e recursos para superar barreiras comerciais e competir com outros concorrentes. Dessa forma as companhias aéreas conseguem competir no mercado e maximizar seus lucros.

A seguir será apresentada a evolução no processo de internacionalização da companhia aérea TAM, observando a conjuntura dos diferentes períodos e definições presentes até este momento, que embasam as decisões definidas pela companhia aérea, rumo à internacionalização.

2.4 Contexto histórico da Internacionalização da TAM

A marca TAM corresponde hoje a uma *holding* brasileira que iniciou suas atividades em 1961, como uma empresa de transporte aéreo regional, de cargas e passageiros entre os estados do Paraná, São Paulo e Mato Grosso.

Segundo informações contidas no site institucional da companhia, a empresa Taxi Aéreo Marília – TAM foi criada pela parceria de dez pilotos, que em 1967 venderam a empresa para Orlando Ometto. Em 1971 Ometto fez uma sociedade com Rolim Amaro que adquiriu 33% das ações da TAM. Rolim era um piloto de avião que já tinha trabalhado na TAM e havia saído da empresa a convite do Banco de Crédito Nacional para trabalhar na Araguaia.

No ano posterior a sociedade, Rolim assume o comando da TAM e em 1976 a empresa passou a se chamar TAM – Transportes Aéreos Regionais. Nessa época Rolim já era sócio majoritário com 67% das ações.

Na década de 80 a empresa passa por um período de crescimento, em que substituiu os aviões bimotores, pelo modelo Fokker-27 e comemorou o transporte de um milhão de passageiros. Já em 1986, a empresa conseguiu ampliar suas rotas, para as regiões Centro-Oeste e Norte do Brasil, com a aquisição da companhia aérea Votec. Porém é importante recordar que nesse período a TAM - Transportes Aéreos Regionais - fazia parte das cinco empresas cadastradas pelo SITAR, autorizada a transportar passageiros de forma regional, não possuindo acesso aos grandes aeroportos do país, ou aeroportos internacionais. Com a aquisição da Votec, que também era uma das cinco companhias aéreas regionais, a TAM ampliou seu poder de mercado na região Centro-Oeste e Norte e ainda reduziu o número de concorrentes no mercado de aviação regional.

Em 1988, segundo Minadeo, Raphael e Cunha (2003) é definido que a TAM participaria do leilão de privatização da VASP, que na época era a segunda maior empresa de aviação comercial do Brasil, ficando atrás da VARIG. Essa tentativa, era uma medida, para conseguir entrar no “cartel” formado por VASP, VARIG e TransBrasil, que possuíam o direito de operar nos principais aeroportos do Brasil, bem como voar internacionalmente. Porém, ainda segundo o autor, ocorre uma desistência, em virtude das dívidas da VASP, que iriam vencer poucos dias após o leilão.

Entre o final da década de 80 e início da década de 90, segundo o site institucional, a TAM recebeu os Fokker-100 e em 1996 passou a voar em todo o território nacional, devido a já citada desregulamentação ocorrida após o final da década de 80 e principalmente no início da década de 90, quando o governo brasileiro abandona a regulação de companhias aéreas regionais e nacionais e estimula a entrada de novas empresas no setor. Em 1992, a TAM, obteve a permissão de operar voos para os principais aeroportos do país, e a empresa passou de regional para nacional. Já em 1996 a TAM adquiriu a Cia Aérea Lapsa do governo do Paraguai e criou a TAM Mercosul, o que marca o início da internacionalização da empresa.

Minadeo, Raphael e Cunha (2003), destacam:

Este passo na verdade, foi o único possível no sentido da internacionalização de suas rotas, uma vez que o famoso cartel, já citado anteriormente, detinha essas rotas mais lucrativas. Assim surgia a TAM-Transportes Aéreos Del Mercosur, com rotas para Montevidéu, Buenos Aires, Assunción, Lima, Santa Cruz de La Sierra e Santiago. (MINADEO, RAPHAEL e CUNHA (2003) p. 11).

A década de 90 também é marcada, segundo do site institucional da TAM, pela negociação da companhia aérea, em consorcio com a LAN Chile e Taca; a compra de aeronaves da Airbus. A TAM adquiriu terras em São Carlos – SP, onde hoje está alocada a sede do Centro Tecnológico TAM.

No ano de 1998, a companhia aérea recebeu as aeronaves da Airbus - A330 e realizou o primeiro voo de longa distancia da empresa, na rota São Paulo-Miami. Em 1999, segundo Minadeo, Raphael e Cunha (2003), a Air France e a TAM celebraram um acordo comercial e a parceria resultou em 11 voos semanais com saída de São Paulo/Paris e quatro voos com saída do Rio de Janeiro/Paris. Uma vez que, Rolim identificou que mais de 50% dos passageiros em transito na Europa, chegavam e retornavam de Paris na França, que atualmente ainda é o principal portão de entrada e saída de turistas na Europa.

Um das interpretações, que podem ser observadas ao longo da história da TAM, enfatizada por Minadeo, Raphael e Cunha (2003) é que enquanto algumas empresas destacavam a oferta de voos econômicos, a empresa de Rolim estava na contramão e acreditava que “o desconto corrói a qualidade”. Isso contribuiu para que

os clientes identificassem que o valor maior das tarifas praticadas pela companhia após a desregulamentação, era compensado pela qualidade de serviços oferecidos. Visto que a TAM inovou no setor de aviação civil, desde 1989, quando inaugurou um tapete vermelho em frente à escada do avião e na porta das aeronaves os clientes eram recepcionados pelo comandante. A empresa também investiu em tecnologia e foi à primeira companhia aérea brasileira a utilizar um sistema de bilhetes eletrônicos, conhecido como *e-ticket*.

A companhia também foi a primeira empresa aérea brasileira a utilizar o Cartão de Fidelidade criado em 1993 e substituído em 2009 pelo atual Multiplus Fidelidade, que proporciona ao cliente pontuar no cartão, por meio de vários serviços oferecidos pela *holding* e em empresas conveniadas como: supermercados, hotéis, postos de gasolina, entre outros.

Alguns dados da empresa, segundo Minadeo, Raphael e Cunha (2003), comprovam que a TAM aperfeiçoou seus ganhos e em 1995, transportava 850 passageiros por funcionários, enquanto a VASP e a VARIG juntas transportavam 900 passageiros. E mesmo com o aumento dos custos, devido à conjuntura econômica, que inflacionava negativamente o setor aéreo, a TAM apresentou lucro líquido de R\$ 44 milhões e segundo o autor, enquanto outras companhias aéreas demitiam funcionários a TAM aumentou o quadro em 28% e criou 08 novas rotas.

Porém a história da TAM, não foi marcada somente por acontecimentos positivos. A companhia passou por momentos históricos de dificuldade como o acidente ocorrido em 1996, quando um Fokker 100, que decolou do aeroporto de Congonhas-SP e caiu após a decolagem no bairro de Jabaquara. O acidente provocou a morte de “noventa passageiros, cinco tripulantes, e dois moradores locais”, segundo Minadeo, Raphael e Cunha (2003).

Minadeo, Raphael e Cunha (2003) destacam que a imagem da TAM não foi prejudicada de forma relevante para usuários e não usuários, visto que o primeiro acidente foi percebido como uma fatalidade que poderia acontecer em qualquer companhia aérea. Mas, a empresa observou uma redução de mais de 50.000 passageiros, o que normalmente ocorre, após acidentes aéreos.

No início do século XXI, a TAM sofreu novos abalos decorrentes, da morte do comandante Rolim, que morreu tragicamente em um acidente de helicóptero em julho de 2001. Posteriormente entrada da GOL Transportes Aéreos, que adotou um

modelo *low cost, low fare*. E por fim, em setembro do mesmo ano, o setor aéreo é afetado profundamente após os ataques de 11 de setembro, em que aviões foram sequestrados, nos Estados Unidos, em atentados suicidas coordenados pela Al-Qaeda. Mesmo com a recessão observada no Brasil a TAM, cresceu, segundo informações institucionais, 31% e aumentando seu faturamento para quase R\$ 3 bilhões com o transporte de 13 milhões de passageiros.

Minadeo, Raphael e Cunha (2003) justificam que após os atentados, a TAM teve que suspender em 2002 os voos para Frankfurt, Zurique e Montevideú, bem como reduzir as frequências para Miami e Buenos Aires e cancelar o início dos voos para Madri. Entretanto, o fim das atividades da Transbrasil movimentou o mercado interno beneficiando a TAM.

Ainda no ano de 2003, a empresa passou por algumas reestruturações e iniciou o compartilhamento de voos com a Varig, fechando o ano com um lucro de R\$ 174 milhões. É nesse mesmo ano, que segundo informações institucionais da *Star Alliance*, a TAM se tornou “líder no mercado de aviação brasileiro”, mesmo após a saída de Daniel Mandelli Martin, que deixou a presidência da TAM, após 30 anos de carreira na empresa.

No ano de 2004, quem assume a presidência é Marco Antonio Bologna, atual presidente da empresa, que antes de ocupar o cargo era vice-presidente Financeiro da companhia. Após reaquecimento da economia a TAM retomou os voos que deixou de operar em 2002 e começou a voar diariamente para Santiago no Chile. A empresa negociou ainda acordos comerciais com companhias aéreas nacionais: Pantanal, Trip, Passaredo, Ocean Air e Total. O que contribuiu para que a TAM acumulasse uma participação nacional de 35,79% e 14,48% do mercado internacional, entre as companhias aéreas brasileiras.

Em 2005 foram criadas novas frequências de voos para Paris e Buenos Aires, bem como novas rotas, como a de Nova York, além da consolidação de voos diários para Miami. Nesse ano a Varig, principal concorrente da TAM, e a primeira companhia aérea brasileira criada em 1927, solicitou recuperação judicial. Como visto anteriormente à companhia faliu alguns anos depois, o que contribuiu para a ampliação da TAM no mercado doméstico e internacional.

Em 2006 a TAM ampliou a participação nacional, com a criação de voos para todas as capitais do país e o Distrito Federal. Em âmbito internacional, iniciou

voo para Londres e por meio de acordo *code-share* com a Air France, passou a atender dois novos destinos, Genebra e Zurique na Suíça. Alcançou participação de 49,1% no mercado nacional e a liderança no mercado internacional com 60,6%.

No ano seguinte a TAM, iniciou novas rotas para Milão e Córdoba e ampliou rotas internacionais existentes, além de estabelecer parcerias estratégicas com a TAP, LAN, United Airlines e a Lufthansa. Para suprir a necessidade de voos de longa distância, a companhia ampliou sua frota de Airbus A350.

O ano de 2008 é marcado pela entrada da TAM, na *Star Alliance*, maior empresa de aliança de companhias aéreas, do mundo. Nesse ano também foram estabelecidas novas diretrizes de reposicionamento de mercado, em virtude da concorrência nacional com a GOL e a nova conjuntura econômica mundial, mediante a crise nos Estados Unidos. Contudo a companhia aérea acumulou nesse ano um lucro de R\$ 726,20 milhões e uma participação de 50,3% no mercado nacional e de 85,5% no mercado internacional, com um total de 25,6 milhões de passageiros transportados.

Em 2009 foi consolidada, segundo informações institucionais, a entrada na *Star Alliance* com a migração dos sistemas comerciais de “gestão de passageiros e de *check-in* da TAM para a plataforma Amadeus Altéa CMS”, um GDS – *Global Distribution System*, ou seja, um dos quatro sistemas de distribuição global, utilizado pelo setor de turismo. A TAM, ainda iniciou novos acordos *code-share* com a britânica bmi e com a Air China, além de acordos regionais com a Pluna e acordos de integração de programas de fidelidade com a Air Canada, Swiss, bmi, Austrian. No final desse mesmo ano a TAM S.A, holding que controla a TAM Linhas Aéreas, adquiriu a Pantanal Linhas Aéreas e aumentou a participação nacional em voos que saem de Congonhas-SP, para os estados de São Paulo, Minas Gerais e Paraná.

Em 2010, à companhia brasileira TAM, junto à companhia de aviação civil chilena LAN, anunciaram a fusão das empresas em uma única “entidade controladora” a LATAM Airlines Group. Unidas às empresas somam 315 aeronaves, que operam em 150 destinos, para 23 países diferentes com um total de mais de 40.000 funcionários. A fusão das empresas torna a LATAM a maior companhia aérea da América Latina e uma das maiores empresas mundiais, do setor de aviação civil.

A TAM também firmou novos acordos *code-share* com a Continental Airlines, ANA e a US Airways, consolidou as alianças com a Lufthansa e Swiss. A companhia transportou 34,4 milhões de passageiros, com uma redução na participação no mercado nacional para 42,8%, em contrapartida, no mercado internacional sua representação foi de 87,6%, entre as empresas nacionais, ou seja, a TAM embora tenha reduzido sua participação nacional frente às novas entrantes, ainda detém mais de 80% do segmento aéreo internacional, mantendo sua liderança no segmento.

A companhia realizou o primeiro voo da América Latina a utilizar bicomcombustível e em parceria com a On Air, passou a oferecer um sistema que permite que os passageiros utilizem celulares para transmissão de voz, mensagens e dados em voos. Outra iniciativa foi o *check-in* pelo celular, sem a impressão de papel do cartão de embarque.

O ano de 2011 foi marcado pela consolidação das negociações da fusão da LATAM que deve gerar entre 600 a 700 milhões de dólares em divisas anuais para as empresas. A TAM inaugurou uma nova rota para a Cidade do México e escritórios comerciais em Pequim e Xangai na China, com o intuito de estreitar o relacionamento com o *trade* da região, bem como captar negócios no mercado asiático. A empresa firmou também novos acordos *code-share* com a JetBlue, e a Turkish.

Com uma frota de 156 aeronaves com idade média de 07 anos a companhia possui uma das frotas mais jovens do mundo e transportou em 2011, cerca de 37 milhões de passageiros. A empresa voa diretamente para Buenos Aires (Argentina), Montevideo (Uruguai), Santiago (Chile), Lima (Peru), Caracas (Venezuela), Cidade do México (México), Miami, Orlando, New York (EUA), Madri (Espanha), Paris (França), Londres (Inglaterra), Frankfurt (Alemanha), Milão (Itália) e por acordo *code-share*, para cidades como Punta Rena (Chile), Los Angeles, Las Vegas, São Francisco, Boston, Phoenix (EUA), Toronto (Canadá), Lisboa (Portugal), Aberdeen (Escócia), Dublin (Irlanda), Zurich (Suíça), entre outros destinos internacionais, além dos mais de 40 destinos nacionais.

Atualmente a TAM S.A é uma *holding* que detém seis empresas: TAM Viagens, que oferece pacotes de viagens completos e conta hoje com 5 mil agências em todo o Brasil; a TAM Cargo, empresa presente em 45 aeroportos em 3.900

idades no Brasil e Exterior; TAM Aviação Executiva, que oferece serviço de taxi aéreo; Museu TAM, localizado em São Carlos – SP, é o maior museu privado do mundo, mantido por uma companhia aérea; TAM MRO, é uma unidade de manutenção de aeronaves, localizada em São Carlos – SP e finalmente Multiplus, que é uma rede de empresa de fidelização.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A TAM iniciou suas atividades, regulada como, uma empresa de caráter regional, porém mesmo com algumas adversidades se estabeleceu no mercado e é atualmente a maior companhia de aviação civil internacionalizada do país.

As estratégias para o sucesso da empresa contemplam ações, como a atuação do Comandante Rolim, presidente da TAM por muitos anos. O comandante desenvolveu na companhia a filosofia de que a prioridade da empresa é o cliente e dessa forma a TAM deve prestar serviços com excelência, qualidade e de forma diferenciada. Esses valores, segundo informações institucionais, ainda estão presentes na empresa, mesmo após a morte de Rolim em 2001, em um acidente de Helicóptero.

A estratégia de transformar a TAM – Transportes Aéreos Regionais em uma empresa internacionalizada foi fundamental, para o sucesso da companhia, uma vez que, empresas aéreas regionais possuem custos elevados e menor poder de mercado. Bettini (2007) afirma que:

Combinando-se os dois parâmetros em uma métrica bastante utilizada em contabilidade aeronáutica – passageiros-quilômetro – percebe-se que, em resumo, a aviação regional possui desvantagens intrínsecas para ratear custos fixos por passageiros e por quilômetro voado. Em suma, a aviação regional reúne os ingredientes para ocupar uma situação desconfortável quanto a custos operacionais médios. (BETTINI (2007), p. 49).

O autor considera que as empresas regionais possuem maior dificuldade, não pelo tamanho em relação às grandes empresas de aviação, mas sim por voarem curtas distâncias com aeronaves menores, ou seja, com pequena

capacidade de carga, o que não otimiza principalmente, os custos fixos da empresa. Dessa forma se a TAM ainda fosse uma empresa regional, provavelmente ela não teria alcançado os resultados atuais.

A TAM ampliou sua participação no mercado e atualmente possui mais de 40% do mercado nacional e 87% de participação no mercado internacional, entre as companhias aéreas brasileiras. Porém, considerando as dificuldades de regulamentação adotadas pelo governo, a TAM conseguiu, por meio de aquisições como a da empresa Votec - brasileira e da Lapsa do governo paraguaio, ampliar a participação no mercado e se internacionalizar. Já a fusão com a LAN Chile, promoverá a “LATAM”, uma posição entre as maiores empresas de aviação do mundo, sendo a maior empresa da América Latina.

As aquisições, fusões, acordos e alianças foram essenciais, para o desenvolvimento da companhia. Ao se internacionalizar a TAM conseguiu aumentar sua participação no mercado de aviação civil, ampliar o lucro da empresa, promover economia de escala e aproveitar de vantagens locais.

É notória a ligação das estratégias adotadas pela empresa, com as teorias econômicas da internacionalização, principalmente com os princípios do “*market power approach*”, que contempla a crença, que as empresas ampliam sua participação de mercado doméstico continuamente, por meio de fusões e aquisições.

A teoria de “internacionalização” enfatiza que a eficiência das operações e os custos de transações da empresa, são justificativas para a internacionalização, pode-se verificar que a TAM é uma empresa mais eficiente e seus custos, segundo observações de Bettini (2007) são otimizados.

Contudo deve-se observar que a companhia aérea TAM, ampliou seu poder de mercado internacional e voa atualmente para diversos destinos, por meio, de alianças e acordos *code-share*, o que está na contramão da teoria, “*eclectic paradigm of international production*”, que considera que ao se internacionalizar as empresas possuem vantagens de “operações” ao invés de construir “parcerias”.

Observa-se, porém que devido a particularidades do setor de aviação civil, como às longas distâncias percorridas, diversidades de destinos, diversidades culturais, regulamentação das rotas, entre outros fatores, a empresa encontrou

justamente nas parcerias e associações uma forma de continuar seu processo de internacionalização.

4. REFERÊNCIAS

ANAC. Agência Nacional de Aviação Civil. Regulamento Brasileiro da Aviação Civil RBAC nº 121, Emenda nº 00. Requisitos Operacionais: operações domésticas, de bandeira e suplementares. Resolução nº 146, de 17 de março de 2010, publicado no Diário Oficial da União Nº 54,S/1, p.16, de 22/03/2010. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/transparencia/pdf/RBAC%20121.pdf>>, acesso em: 22/04/12.

BEDENDO, M. H. TAM: a diferenciação como estratégia de sobrevivência. **ESPM - Central de Cases**. 2010, p. 10. Disponível em: <<http://www.espm.br/Publicacoes/CentralDeCases/Documents/TAM.pdf>>, acesso em: 02/03/12.

BETTINI, H. Um retrato da Aviação Regional no Brasil. **RELIT – Revista de Literatura dos Transportes**, v.1, n.1, p. 46-65, 2007. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.pesquisaemtransportes.net.br%2Frelit%2Findex.php%2Frelit%2Farticle%2Fdownload%2F11%2F70&ei=toCET_PEJYbwggejuMiyBw&usg=AFQjCNG-woJ67aCpocmAvrnQ5sLkn5V55A&sig2=b6SbVZ-U6cKL8-LA1VLSNg>, acesso em: 02/03/12.

BURLE, L. L. Transporte Aéreo no Brasil: a crise da aviação comercial. **Indic. Econ. FEE**, Porto Alegre, v.31, n.3, p. 5-18, Nov. 2003. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/indicadores/article/viewFile/211/260>>, acesso em: 02/03/12.

DALLA COSTA, A. J. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Teoria e Experiência**. Curitiba: Juruá, 2011.

DALLA COSTA, A. J; SANTOS, E. R. S. **Estratégias e negócios das empresas diante da internacionalização**. Curitiba: Ibepe, 2011.

G1. Conheça mais sobre a História da Varig. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL15310-9356,00-CONHECA+MAIS+SOBRE+A+HISTORIA+DA+VARIG.html>, acesso em: 10/03/12.

GROSSI, V. Um Novo Tempo para a Aviação Comercial Brasileira. **Revista Brasileira de Direitos Aeroespacial**. (Chefe do Subdepartamento de Planejamento do DAC). Disponível em: <<http://www.sbda.org.br/revista/Anterior/1641.htm>>, acesso em: 10/03/12.

LATAM. Pontos Importantes Sobre a Transação. Disponível em:
<http://www.latamairlines.com/home_pt.html>, acesso em: 05/03/12.

LATAM. TAM S.A Companhia Aberta de Capital Autorizado: Fato relevante.
Disponível em:
<http://www.latamairlines.com/downloads/fato_relevante_lan190110.pdf>, acesso em: 05/03/12.

LEWIS, J. **Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parceiros para o aumento da lucratividade**. Tradução de Nivaldo Montigelli. São Paulo: Pioneira, 1992. (Biblioteca Pioneira de Administração e negócios).

MINADEO, R.; RAPHAEL, D. A.; e CUNHA, J. L. T. A trajetória da TAM. In XII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE HISTÓRIA ECONÔMICA E SOCIAL. Aveiro. Portugal. 2003, p. 18. Disponível em:
<<http://www2.egi.ua.pt/xxiiaphes/Artigos/a%20Minadeo%20onTAM.PDF>> acesso em; 27/02/12.

MOREIRA, M. E. A internacionalização da Gol Transportes Aéreos: Um desafio enfrentado com criatividade estratégica. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v.1, n.1, p. 151-167, 2006.
Disponível em:
<<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/viewPDFInterstitial/10/9>>, acesso em: 27/02/12.

O GOLBO. Acordo amplia rotas aéreas entre Brasil e EUA. Disponível em:
<<http://oglobo.globo.com/politica/acordo-amplia-rotas-aereas-entre-brasil-eua-2809051>>, acesso em: 25/04/12.

OLIVEIRA, A. V. M. Performance dos Regulados e Eficácia do Regulador: uma avaliação das políticas regulatórias do transporte aéreo e dos desafios para o futuro. Cap. 06, 2007, p. 133-164. Disponível em:
<http://desafios2.ipea.gov.br/sites/000/2/livros/regulacaonobrasil/Arq11_Cap06.pdf>, acesso em: 15/03/12.

PANROTAS. Estratégias da TAM não tem novas rotas em 2012. Disponível em:
<http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/aviacao/estrategia-da-tam-nao-tem-novas-rotas-em-2012_75212.html>, acesso em: 10/03/12.

RABELO, L. O processo e as Adversidades da Internacionalização de Empresas. **PUC Minas**, 2010 p. 3. Conjuntura Internacional. Disponível em:
<http://www.pucminas.br/imagetdb/conjuntura/CNO_ARQ_NOTIC20100310102459.pdf?PHPSESSID=b150859d0ce11cc87aeab9ad9448ba17>, acesso em: 15/03/12.

RASMUSSEN, U. W. **Holding e Joint Ventures: uma análise transaccional de consolidações e fusões empresariais**. São Paulo: Aduaneiras, 1988.

SILVEIRA, D. M. S. **Análise dos Benefícios das Alianças Internacionais Entre Empresas de Transporte Aéreo**. p. 158. Dissertação (Mestrado de Ciência em

Engenharia de Transporte) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em:
<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.pet.coppe.ufrj.br%2Findex.php%2Fproducao%2Fteses-de-dsc%2Fdoc_download%2F66-analise-dos-beneficios-das-aliancas-internacionais-entre-empresas-de-transporte-aereo&ei=0nuET7WuHc_0gAfgnvXWBw&usg=AFQjCNFJnRrRyahVgtKWI8K3yqTH2Dubyw&sig2=9FX56p3YexF7r3Lc6xZ1bw>, acesso em: 15/03/12.

STAR ALLIANCE. Site Institucional. Disponível em:
<<http://www.staralliance.com/pt/about/>> acesso em: 25/04/12.

SUEN, A. S. KIMURA, H. Fusão e aquisição como estratégia de entrada (*entre mode*) no mercado brasileiro. Caderno de Pesquisa em Administração, v.2, nº 5, 2º, 1997. Disponível em: <http://suen.com.br/papers/fusao_e_aquisicao_1997.pdf> acesso em 28/05/12

TAM. Blog: História da TAM. Disponível em: <http://blog.tam.com.br/tag/historia-da-tam/>, acesso em: 05/03/12.

TAM. Estimativas. Disponível em:
http://tam.riweb.com.br/Tam/show.aspx?id_canal=1149, acesso em: 05/03/12.

TAM. Relatório Anual 2009. Disponível em:
http://www.fiduciario.com.br/uploads/docs/Relatorio_Anual_2009/Trustee/TAM_2009.pdf, acesso em: 05/03/12.

TAM. Relatório Anual 2011. Disponível em:
http://tam.riweb.com.br/Tam/listArquivosCmb.aspx?id_canal=1161&id_canalpai=1159, acesso em: 05/03/12.

TAM. Site Institucional: Histórico TAM. Disponível em:
<http://www.tam.com.br/b2c/vgn/v/index.jsp?vgnextoid=b4ad09f1157f2210VgnVCM100000b61990aRCRD>, acesso em: 05/03/12.