

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**DESREGULAMENTAÇÃO DO MERCADO DE TRANSPORTE**  
**AÉREO E DECISÕES ESTRATÉGICAS: O CASO VARIG**

AUTOR: ALEXANDRE HAMILTON OLIVEIRA SANTOS

CURITIBA,  
AGOSTO DE 1999

ALEXANDRE HAMILTON OLIVEIRA SANTOS

**DESREGULAMENTAÇÃO DO MERCADO DE TRANSPORTE  
AÉREO E DECISÕES ESTRATÉGICAS: O CASO VARIG**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

Curitiba

1999

Não basta interpretar, é preciso  
transformar a sociedade.

**Marx**

A minha esposa Maria Madalena e filha  
Thainá Mayara, pelo carinho e momentos  
de sacrifício compartilhados.

## AGRADECIMENTOS

- Ao Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração (CEPPAD), da Universidade Federal do Paraná, nas pessoas de seus Professores, Funcionários, em especial a Àurea, e Coordenador de Mestrado, pela grande oportunidade de realizar tão significativo curso.
- Ao Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto, meu orientador, pela paciência, estímulo e apoio durante o período de realização do estudo.
- À Empresa Viação Aérea Rio-Grandense (VARIG), nas pessoas dos Sr. Pedro Carvalho, Sr. Ricardo Gondim, Sr. Manoel Torres, Cmt Guglielmi (APVAR) e Cmt Fochezatto (APVAR), pela abertura da organização para a realização da pesquisa e todo apoio oferecido.
- Ao Prof. Dr. Belmiro Valverde Jobim Castor, pelas preciosas sugestões e por sua participação na banca da dissertação.
- Ao Prof. Dr. Flávio Vasconcelos, pela participação na banca da dissertação.
- Aos colegas do Mestrado e, em especial, da Disciplina Seminários de Dissertação, pelas sugestões e críticas muito valiosas para o delineamento deste trabalho.
- Aos amigos e companheiros de Mestrado Getúlio Antonio Mendes, Karin Villatore e Édison Marcelino, pelas valiosas sugestões acerca do tema estudado e também pelos seus incentivos constantes.
- A Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), na pessoa do Prof. Sérgio Lobo, Decano do Campus São José, pelo incentivo e apoio.
- Ao Tenente-Coronel Aviador Telmo Machry, pela sua confiança e apoio.
- Aos companheiros da Seção de Aviação Civil de Curitiba (SAC-CT), pelo companheirismo e incentivo.
- Ao Instituto de Aviação Civil (IAC), nas pessoas do seu Diretor, Coronel Engenheiro Allemander, e Professora Rosane, pelo empenho em fornecer-me importante material, sobre aviação, para conclusão da presente pesquisa.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS .....	VII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	VIII
RESUMO .....	IX
ABSTRACT .....	X

### **CAPÍTULO 1 - APRESENTAÇÃO E OBJETIVOS DO TRABALHO**

1.1 - INTRODUÇÃO AO TEMA.....	11
1.2 - Definição do Problema .....	15
1.3 - Importância do Tema.....	15
1.4 - Objetivos da Pesquisa .....	16

### **CAPÍTULO 2 - CONCEITOS BÁSICOS UTILIZADOS**

<b>2.1 - Ambiente das Organizações.....</b>	<b>18</b>
2.1.1 - Mudança Ambiental .....	26
..2.1.2 - Desregulamentação .....	34
<b>2.2 - Fenômeno Estratégico.....</b>	<b>54</b>
2.2.1 - Decisão Estratégica .....	58
<b>2.3 - A relação entre o ambiente e a orientação estratégica das organizações..</b>	<b>71</b>

### **CAPÍTULO 3 - PANORAMA DA AVIAÇÃO COMERCIAL NO BRASIL**

3.1 - História da Aviação Comercial no Brasil.....	75
3.2 - Cenário Atual da Aviação Comercial no Brasil.....	78
3.3 - Cenários Futuros da Aviação Comercial no Brasil .....	84
3.4 - Histórico da VARIG .....	89

### **CAPÍTULO 4 - CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS**

4.1 - Especificação do problema .....	91
4.2 - Questões de Pesquisa .....	92
4.3 - Apresentação de Categorias Analíticas .....	93
4.4 - Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) de Categorias Analíticas .....	93
4.5 - Definição de Termos Considerados Importantes no Contexto da Pesquisa .....	94
4.6 - Delimitação da Pesquisa .....	96
4.7 - População e Delineamento de Pesquisa .....	96
4.8 - Fonte e Coleta de Dados .....	97
4.9 - Construção do Instrumento de Coleta de Dados - Questionário-Consulta .....	98
4.10- Tratamento dos Dados .....	99
4.11- Limitações da Pesquisa.....	100

**CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

5.1 - Estrutura da Apresentação e Análise do Caso.....	102
5.2 - O Caso VARIG .....	102
5.3 - VARIG em 1989.....	103
5.4 - VARIG em 1989 a 1999.....	109
5.5 - VARIG em 1999.....	114

**CAPÍTULO 6 - LIMITAÇÕES DO TRABALHO, SUGESTÕES E CONCLUSÃO** .....116**CAPÍTULO 7 - ANEXOS** .....122**ANEXO 1 - MODELO ESQUEMÁTICO DO SISTEMA DE AVIAÇÃO CIVIL.....**123**ANEXO 2 - ORGANOGRAMA DO DAC.....**124**ANEXO 3 - ORGANOGRAMA DA VARIG EM 1989.....**125**ANEXO 4 - ORGANOGRAMA DA VARIG EM 1998.....**126**ANEXO 5 - ORGANOGRAMA DA VARIG EM 1999.....**127**ANEXO 6 - EVOLUÇÃO DAS COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS.....**128**ANEXO 7 - INSTRUMENTO DE PESQUISA.....**129**ANEXO 8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....**139

## LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

<b>FIGURA 1</b> - Ambiente Macro das Organizações	24
<b>FIGURA 2</b> - As Revoluções do Trabalho	33
<b>QUADRO 1</b> - Empresas Aéreas Adquiridas e Adquirentes desde 1978	47
<b>QUADRO 2</b> - Concentração Tráfego de Empresas Aéreas entre 1978 e 1978	48
<b>QUADRO 3</b> - Passageiros Transportados nos EUA em 1987	48
<b>QUADRO 4</b> - Sistema de Reservas por Computador	50
<b>QUADRO 5</b> - Portarias do DAC	52
<b>QUADRO 6</b> - Portarias do DAC	53
<b>QUADRO 7</b> - Tipos de Planejamento	57
<b>QUADRO 8</b> - Ciclo de Vida Organizacional e Tomada de Decisão	72
<b>QUADRO 9</b> - Alianças Estratégicas Mundiais de Empresas Aéreas	80
<b>TABELA 1</b> - Situação Atual da Star Alliance	81
<b>TABELA 2</b> - Aspectos Operacionais	91
<b>TABELA 3</b> - Participação no Mercado Doméstico Aéreo	103
<b>TABELA 4</b> - Participação no Mercado Internacional Aéreo	104
<b>TABELA 5</b> - Indicativos do Mercado Aéreo Doméstico	104
<b>TABELA 6</b> - Participação da VARIG no Mercado Internacional	107
<b>TABELA 7</b> - Estrutura de Receitas e Custos Domésticos da VARIG	108
<b>TABELA 8</b> - Situação Atual da Dívida da VARIG	114

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>ADA</b>	-	Airline Deregulation Act
<b>CAB</b>	-	Civil Aeronautic Board
<b>COMAR</b>	-	Comando Aéreo Regional
<b>DAC</b>	-	Departamento de Aviação Civil
<b>DEPV</b>	-	Diretoria de Eletrônica e Proteção ao Vôo
<b>DIRENG</b>	-	Diretoria de Engenharia da Aeronáutica
<b>DOT</b>	-	Department of Transportation
<b>CTA</b>	-	Centro Técnico Aeroespacial
<b>CLA</b>	-	Comissão de Linhas Aéreas
<b>DIRSA</b>	-	Diretoria de Saúde da Aeronáutica
<b>IATA</b>	-	Associação de Transporte Aéreo Internacional
<b>IAC</b>	-	Instituto de Aviação Civil
<b>INFRAERO</b>	-	Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária
<b>OACI</b>	-	Organização da Aviação Civil Internacional
<b>PDSAC</b>	-	Plano de Desenvolvimento do Sistema de Aviação Civil
<b>SAC</b>	-	Sistema de Aviação Civil
<b>SAC</b>	-	Seção de Aviação Civil
<b>SERAC</b>	-	Serviço Regional de Aviação Civil
<b>SOP</b>	-	Subdepartamento de Operações
<b>SPL</b>	-	Subdepartamento de Planejamento
<b>STE</b>	-	Subdepartamento Técnico
<b>SIA</b>	-	Subdepartamento de Infra-Estrutura Aeroportuária

## RESUMO

A presente pesquisa objetivou verificar o impacto do processo de desregulamentação do mercado de transporte aéreo brasileiro sobre as decisões estratégicas da empresa aérea VARIG, no período de 1990 a 1998. Trata-se de um estudo de caso e de perspectiva longitudinal, uma vez que envolveu investigação das estratégias adotadas por uma única organização, antes e depois do início do processo de desregulamentação, ocorrido em 1990. Os procedimentos usados foram descritivo-qualitativos para tratamento, o nível de análise foi organizacional (VARIG) e a unidade de análise foi o grupo dirigente da companhia. Os dados primários foram obtidos com entrevistas estruturadas e semi-estruturadas, com quatro dirigentes da empresa, e verificação dos relatórios de administração do período estudado. Os dados secundários foram obtidos mediante análise de registros e documentos de fontes privadas ou oficiais e outros. No que concerne os resultados, observou-se que, a organização VARIG de fato experimenta expressivo processo de mudanças estratégicas, decorrentes de vários fatores, mas, é no processo de desregulamentação que está a maior razão pelas suas decisões estratégicas, ou seja, decisões sobre seleção de produtos, escolha de mercados, objetivos, metas, estratégia de diversificação, de expansão, administrativa, financeira, método de crescimento e programação de crescimento (Ansoff, 1991). São decisões que atingiram a vários aspectos da organização, quais sejam, imagem corporativa, missão, incorporações (Rio-Sul e Nordeste), acordos operacionais (Star Alliance), política de pessoal (redução de pessoal, programas de treinamento), estrutura organizacional (redução de Diretorias e criação de Unidades de Negócios), Ponte Aérea, programa de milhagem (Smiles), setor de cargas, logística operacional, área comercial, frota, tráfego e “core business” (foco de negócios).

## ABSTRACT

The present research objectified verify the impact of the process of deregulation of the market of Brazilian air transport about the strategic decisions of the airlines VARIG, in the period from 1990 to 1998. It is a case study and of longitudinal perspective, once it involved investigation of the strategies adopted by an only organization, before and after the beginning of the deregulation process, happened in 1990. The used procedures were descriptive-qualitative for treatment, the analysis level was organizational (VARIG) and the unit of analysis was the directing group of the company. The primary data were obtained with structured interviews and semi-structured, with four leaders of the company, and verification of the reports of administration of the studied period. The secondary data were obtained by means of analysis of registrations and documents of private or official sources and others. In what it concerns the results, it was observed that, the organization VARIG in fact tries expressive process of strategic changes, current of several factors, but, it is in the deregulation process that is the largest reason for its strategic decisions, that is to say, decisions about selection of products, choice of markets, objectives, goals, diversification strategy, of expansion, administrative, financial, growth method and growth programming (Ansoff, 1991). They are decisions that reached to several aspects of the organization, which are, corporate image, mission, incorporations (Rio-south and Northeast), operational agreements (Star Alliance), personnel's politics (personnel's reduction, training programs), it structures organizational (reduction of Managements and creation of Units of Business), shuttle service, frequent flier program (Smiles), section of loads, operational logistics, commercial area, fleet, traffic and "core business".

## **CAPÍTULO 1 - APRESENTAÇÃO E OBJETIVOS DO TRABALHO**

### **1.1 - INTRODUÇÃO AO TEMA**

O cenário macroeconômico global tem-se caracterizado por grandes transformações e incertezas, em que muitas vezes mudanças importantes ocorrem de modo surpreendente. Marcovitch (1992) sustenta que tem havido mudanças radicais nos âmbitos geo-estratégico, político-ideológico e sócio-econômico, delineando uma nova geografia mundial. No âmbito geo-estratégico, a revolução das telecomunicações e das novas tecnologias precipitam a globalização dos mercados, redesenhando os contornos econômicos e bélicos dos países; no plano político, correntes ideológicas desaparecem do cenário internacional, como ocorreu na Rússia e países do leste europeu, ao mesmo tempo, em que a democracia é questionada, na Europa e América Latina; já no âmbito sócio-econômico, emerge a preocupação da sociedade com as próximas gerações, gerando uma mentalidade ambientalista que impõe crescentes restrições às diversas atividades empresariais.

Alaby (1993) observa, ainda nessa linha, que o mundo era dominado há alguns anos por antigos paradigmas, a saber, “regras fixadas por anos de tradição intocada”, em que se tinha, de um lado, o *boom* americano e de outro, a União Soviética como império do mal, caracterizando um mundo bipolar. Vivenciava-se a realidade do muro de Berlim e uma série de dúvidas sobre a efetividade da integração econômica européia. Tudo isso logo se modificou muito rapidamente, pois houve a constituição da Comunidade dos Estados Independentes (antiga União Soviética), a unificação das Alemanhas, avanços notáveis rumo à integração da União Européia e, também, surgiram muitas incertezas e turbulências ambientais no campo das organizações contemporâneas (Machado-da-Silva e Alperstedt, 1995, p.310).

Greenwood e Lachman (1996) propõem que o mundo está sofrendo uma grande transformação, por conta de mudanças ocorridas na geopolítica, nos

mercados financeiros e de consumo, em tecnologia, em legislação e políticas governamentais, na estabilidade macroeconômica e no fluxo de capital e nas formas e práticas organizacionais.

Outro aspecto revelador da tônica da mudança na sociedade contemporânea diz respeito à própria atuação do Estado, cuja intervenção vem gradativamente diminuindo, comparativamente a tempos anteriores (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996; Marcovitch, 1995).

De acordo com Almeida (1997), o Estado brasileiro vem sofrendo, nos últimos anos, um processo de reestruturação e de discussão sobre o seu papel. Para a autora, trata-se de um tema de grande relevância não apenas para o Brasil, como para o mundo todo, pois foca qual o papel que o Estado deve desempenhar na vida contemporânea e o grau de intervenção que deve ter na economia.

Para implementar as reformas necessárias na administração pública brasileira, o Governo Federal apresentou uma proposta denominada Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE, 1995), cujo objetivo maior é promover a reforma do Estado, do aparelho estatal e a reforma administrativa. Para tanto, a supracitada proposta procurou traçar um mapa apresentando três modelos básicos de administração pública:

1. **Administração Pública Patrimonialista:** Nesta forma de administração o aparelho do Estado constitui-se de uma extensão do poder do soberano e seus assessores, o que significa que os seus servidores têm “status” de nobreza real.
2. **Administração Pública Burocrática:** Trata-se de uma forma de administração cuja aparição ocorreu na segunda metade do século XIX objetivando o combate à corrupção e do nepotismo patrimonialista. Dentre os seus princípios orientadores, pode-se citar a profissionalização, a idéia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, ou seja, o poder racional legal. Privilegia o rígidos controles como forma de se evitar a corrupção e o nepotismo. É muito eficaz no controle de abusos e falha no que tange eficiência e capacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes.
3. **Administração Pública Gerencial:** É um tipo de administração que surgiu na segunda metade do século XX, com vistas a atender a demanda de novos

tempos: expansão das funções econômicas e sociais do Estado e ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial. Há a preocupação pela busca da eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos e, também, busca-se desenvolver todo um conjunto de valores e cultura gerenciais, onde impere critérios rígidos de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, avaliação constante de desempenho e treinamento sistemático. Ademais, a administração pública do tipo gerencial é voltada para definir meticulosamente os objetivos que o administrador público deverá alcançar em sua unidade; garantir autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que estão a disposição para que se possa atingir os objetivos contratados. Por fim, é a forma de administração pública que o Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso pretende implantar no Estado.

As transformações almejadas pelo Estado visam não apenas a melhoria dos serviços prestados por este ao cidadão na consecução de suas atividades, mas, também, a continuidade de todo um processo de reformas cujo objetivo é tornar o Estado focado em suas funções prioritárias constitucionais, o que, em poucas palavras, representa a redução do espectro de atuação e intervenção do Estado em muitos segmentos da economia.

No Brasil, este recuo intervencionista estatal iniciou-se em 1990, quando da criação do Programa Federal de Desregulamentação, instituído pelo Governo Federal, através do Decreto nº 99.179. De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, este Programa “manifestou em seus princípios o respeito à liberdade individual, a defesa da livre concorrência e da competição nos vários mercados, o bom atendimento ao cidadão pela Administração Pública e a redução dos custos dos serviços por ela prestados.” (IPEA, 1994)

Para explicar a razão do início deste processo desregulamentador é necessário debruçar sobre alguns pontos relevantes. O primeiro deles é que o Brasil sempre se caracterizou por apresentar uma política intervencionista, com monopólio estatal de uma grande gama de serviços e atividades econômicas. O segundo ponto é que tal fato fez com que o Estado experimentasse uma crise

econômica, justificada pelo “esgotamento do modelo desenvolvimentista de substituição de exportações, de caráter protecionista e oligopolista voltado para dentro, de baixa tecnologia, mão-de-obra desqualificada e com mercado de tamanho e dinamismo restritos (IPEA, 1994b). Diante disso, o Governo brasileiro passou a transferir suas prioridades e funções para o setor privado, anulando a presença desnecessária e excessiva do Estado-empresário na Economia.

Sempre existiu uma tendência de todos os países induzirem o Estado a produzir regulações, informação e controle capazes de fixar direitos mas também deveres do setor privado dentro de cada setor ou segmento produtivo. Entre os setores mencionados encontram-se os da telecomunicações, energia elétrica e, evidentemente, o de transporte aéreo que, no caso brasileiro, é controlado pelo Departamento de Aviação Civil — órgão vinculado ao Ministério da Aeronáutica.

Tal controle é previsto pela Constituição Federal de 05 de outubro de 1988, a qual preceitua, em seu Art. 21, inciso XII, letra c, que compete à União explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão, a navegação aérea, aeroespacial e a infra-estrutura aeroportuária, bem como, privativamente, legislar sobre direito aeronáutico e espacial, conforme estabelecido no Art. 22, inciso I.

A Lei Complementar nº 69, de 23 de julho de 1991, cumprindo o preceituado no Art. 142, § 1º, da mesma legislação maior, determinou no Art. 9º, Inciso III, que o Ministério da Aeronáutica tem como atribuições subsidiárias e particulares orientar, coordenar e controlar as atividades de aviação civil (letra a), prover a segurança da navegação aérea (letra b), contribuir para a formulação e condução da Política Aeroespacial Nacional (letra c) e estabelecer, equipar e operar, diretamente, ou mediante concessão, a infra-estrutura aeroespacial (letra d).

Deste modo, o estudo proposto busca analisar a mudança ocorrida no ambiente das organizações pertencentes ao ramo de transporte aéreo, a saber, processo de desregulamentação do mercado iniciado pelo Governo Federal — desvinculação dos vôos charter dos pacotes turísticos, redução de tarifas, abertura do mercado à operação de empresas estrangeiras e outros — e as estratégias

(decisões estratégicas) implementadas por estas organizações face ao fenômeno da mudança.

Para esclarecer, o mercado de transporte aéreo brasileiro sempre se caracterizou por apresentar grande rigidez de regras, ou seja, alto grau de regulamentação. Trata-se de um sistema de concessão que consolidou o oligopólio de quatro companhias aéreas de atuação nacional, entre as quais, a Empresa Aérea Rio-Grandense (Varig), cujas deficiências como, gigantismo e prejuízos sucessivos, herdados de seus tempos de quase-estatal, sempre a impossibilitaram de alçar grandes vôos.

Sob o império da desregulamentação, a Varig tem conduzido grande processo de ajustes e de identificação de novas alternativas de crescimento e adaptação aos novos tempos, tais como: terceirização do setor de informática, desenvolvimento de sistemas integrados de operação com outras megaempresas internacionais (Star Alliance), maiores investimentos no segmento regional (Rio-Sul Linhas Aéreas e Nordeste Linhas Aéreas), mudança de imagem e outros.

## 1.2 - Definição do Problema

Deste modo, com base nas considerações supracitadas, o presente estudo norteia-se pelo seguinte *problema de pesquisa*:

**Qual o impacto do processo de desregulamentação do mercado de transporte aéreo, ora em curso, sobre as decisões estratégicas do corpo dirigente da Empresa Aérea Varig ?**

## 1.3 - Importância do Tema e suas Contribuições

A relevância teórica deste estudo justifica-se por três razões:

- ◆ Primeiro, pelo fato de reunir conceitos acerca do tema, principalmente no que se refere ao estudo de mudança ambiental, desregulamentação, estratégia e decisão estratégica.

- ◆ Segundo, por confrontar estes conceitos junto a uma situação empírica —estudo de caso — com vistas a verificar a intensidade de sua aplicação a situações de vida real das organizações, o que poderá permitir o seu questionamento e/ou aprofundamento em pesquisas posteriores.
- ◆ Terceiro, por analisar o aspecto da mudança da tomada de decisão estratégica numa organização, neste caso, uma companhia aérea, ocorrendo por pressão das condições ambientais ( dimensões políticas e legais).

Em nível prático, o estudo em questão se propõe contribuir para:

- ◆ Buscar a compreensão da tipicidade do mercado de transporte aéreo brasileiro, o qual sempre se caracterizou pelo controle e beneplácito estatal, baixa competição e oligopolização;
- ◆ Possibilitar aos profissionais do setor que lidam com tomada de decisão estratégica a clareza da dinâmica da mudança ambiental e seus impactos sobre as organizações.

#### 1.4 - Objetivos da Pesquisa

Objetivo geral deste estudo é verificar a relação entre o grau de mudança ambiental — desregulamentação do mercado de transporte aéreo — e a tomada de decisões estratégicas pelos dirigentes da Varig.

Como objetivos específicos, almeja-se:

- a) Identificar as estratégias implementadas pela Varig antes e depois da ocorrência do processo de desregulamentação do mercado aéreo;
- b) Examinar o impacto de fatores externos (desregulamentação do mercado, aumento da competitividade, fim do beneplácito estatal, política econômica, elevação do padrão de exigência do usuário e outros) na formulação estratégica da organização;
- c) Analisar a ocorrência de mudança nos objetivos e na estrutura organizacional (tamanho, complexidade, formalização e centralização) da Empresa Aérea Varig.

Com intuito de alcançar os objetivos mencionados, foram desenvolvidos seis capítulos na presente dissertação.

No primeiro capítulo, é feita a caracterização do ambiente de mudança em que as organizações estão inseridas. Para tanto, são citadas mudanças de várias ordens, quais sejam, políticas, sociais, econômicas, ideológicas, tecnológicas, estratégicas e geopolíticas, que muito contribuíram para rupturas de paradigmas e tradições até então intocadas. As mudanças atingiram também a administração pública, reestruturando e reduzindo o papel do Estado-empresário. Em seguida, formula-se o problema de pesquisa, que é objeto de investigação, e os objetivos.

O segundo capítulo trata da base teórico-empírica, ou seja, dos conceitos básicos utilizados que respaldam o presente estudo. Trata-se, especificamente, dos conceitos de mudança ambiental (desregulamentação) e estratégia (decisões estratégicas) e da relação existente entre ambos. À luz do referencial teórico estabelecido, analisa-se o impacto do processo de desregulamentação do mercado de transporte aéreo brasileiro sobre as decisões estratégicas implementadas pelo corpo dirigente da empresa aérea VARIG.

O terceiro capítulo traz a metodologia empregada na pesquisa, apresentando, com especial ênfase, informações acerca das categorias analíticas, definições operacionais e constitutivas, delimitação da pesquisa, população, delineamento, fonte, coleta de dados e outros.

No quarto capítulo há a apresentação e análise dos dados obtidos mediante aplicação dos questionários-consultas e entrevistas com os dirigentes (nível estratégico) da empresa aérea VARIG.

O quinto capítulo apresenta o panorama da aviação comercial no Brasil, abordando sua história, os cenários atuais e os cenários futuros.

O sexto capítulo trata, finalmente, das conclusões acerca do impacto do processo de desregulamentação do mercado de transporte aéreo, impulsionado pelo Governo Federal, através do Departamento de Aviação Civil (Ministério da Aeronáutica), sobre as decisões estratégicas do corpo dirigente da Empresa Aérea VARIG, e recomendações para estudos vindouros ou informações importantes para profissionais que pertençam ou que venham a ingressar neste mercado.

## **CAPÍTULO 2 - CONCEITOS BÁSICOS UTILIZADOS**

### **2.1 - AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES**

A incerteza e a turbulência ambiental constituem um dos principais desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas (Machado-da-Silva e Alperstedt, 1995).

Para Stoner e Freeman (1985), o conceito de ambiente externo refere-se a todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para as suas operações, incluindo elementos de ação direta e de ação indireta. Os elementos de ação direta seriam representados por aqueles que influenciam diretamente as atividades de uma organização; os elementos de ação indireta seriam aqueles do ambiente externo que afetam o clima em que ocorrem as atividades de uma organização, mas que não afetam diretamente a organização (Stoner e Freeman, 1985b). Em poucas palavras, o ambiente é compreendido por todos os fenômenos externos às organizações (Aldrich, 1979).

No que se refere ao ambiente organizacional atual, pode-se dizer que a economia mundial está passando por um profundo processo de ajustes e identificação de modernas alternativas de crescimento, que exige criatividade empresarial e competência gerencial, para prospectar e antecipar as ações destinadas a enfrentar as grandes e rápidas transformações deste final e início de século, impulsionadas pelo fenômeno da globalização e internacionalização de empresas. Tal fato tem provocado mudanças organizacionais traduzidas em diversos níveis (Barlett e Ghoshal, 1992).

Muitos fatores têm contribuído para estas mudanças nas organizações. A rápida transformação tecnológica, a integração dos mercados mundiais, as privatizações, as desregulamentações de alguns setores da economia e outros.

Os ambientes das organizações representam fatores cruciais para compreender o que se passa nas organizações e com organizações, pois, nenhuma organização é uma ilha em si mesma.

Alguns autores apresentam a definição de ambiente referindo-se ao contexto social, onde todas as organizações estariam inseridas e desta forma passivas de receber influências potencial ou realmente (Hall, 1984; Aldrich, 1979).

Muitos autores procuram diferenciar o conceito de ambiente interno do externo e definem este como todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para as suas operações. Estes elementos podem, ainda, caracterizar-se como elementos de ação direta e de ação indireta. Elementos de ação direta são aqueles que influenciam diretamente as atividades de uma organização, ao passo que, elementos de ação indireta são aqueles que afetam o clima em que ocorrem as atividades de uma organização, mas que não a afetam diretamente (Stoner e Freeman, 1995).

O ambiente externo da empresa é constituído por todos os fatores do meio ambiente que possam ter influência na atuação da empresa. É possível afirmar também que tudo que ocorre no exterior da empresa sofre pouca influência dela ou, em alguns casos, é totalmente fora de seu controle. Deste modo, para diminuir o nível de incerteza acerca deste ambiente incógnito, é necessário que a empresa dê conta de alguns elementos para prever, mesmo aproximadamente, o que deverá ocorrer no seu ambiente. Este processo ocorreria mediante levantamento e coleta de dados sobre esses ambientes e sobre os seus diversos fatores, os quais têm reflexo na empresa e em seus produtos e mercados.

Kotler e Armstrong (1993) afirmam existir o ambiente de marketing de uma empresa, o qual é constituído por agentes e forças que estão fora do controle do marketing, que afetam a habilidade da administração da empresa em desenvolver e manter transações bem-sucedidas com seus consumidores-alvo. Quanto à composição, o ambiente de marketing é constituído por um **microambiente** — composto por forças próximas à empresa que afetam sua habilidade para servir a seus clientes — e um **macroambiente** — composto de forças sociais maiores que

afetam todo o microambiente, tais como: forças demográficas, econômicas, físicas, tecnologias, políticas e culturais.

O microambiente da empresa, na visão ainda de Kotler e Armstrong (1993), seria composto de fornecedores, intermediários de mercado (firmas de distribuição física, agências de serviços de marketing, intermediários financeiros etc), clientes, concorrentes, públicos (público financeiro, imprensa, governo, órgãos de defesa do consumidor, comunidade local, público em geral e público interno).

O macroambiente, por sua vez, constituir-se-ia de **ambiente demográfico** (mudança na estrutura etária da população dos EUA, mudança na família americana, mudanças geográficas da população, aumento da diversidade étnica e racial e aumento da escolaridade e do número de executivos *White-Collars*), **ambiente econômico** (mudanças na renda, mudanças no padrão de compra do consumidor), **ambiente natural** (falta de matérias-primas, aumento do custo da energia, aumento dos níveis de população e intervenção governamental no gerenciamento de recursos naturais), **ambiente tecnológico** (velocidade maior das mudanças tecnológicas, oportunidades ilimitadas, orçamento elevado para P&D, concentração em pequenas melhorias e crescente regulamentação), **ambiente político** (leis que regulam as atividades econômicas, mudanças nos órgãos governamentais que legislam sobre o cumprimento de leis e crescimento de grupos de defesa do consumidor) e **ambiente cultural** (persistência de valores culturais, subculturas e mudanças nos valores secundários).

Existem abordagens do conceito de ambiente que tratam do ambiente em termos de seu conteúdo, como, por exemplo, as das dimensões ambientais, as quais englobariam condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais.

Existem autores que estudaram o conceito de organização e ambiente seguindo uma abordagem de sistemas abertos (Wilson, 1992; Scott, 1992; Morgan, 1996).

Wilson (1992) enfoca as organizações como sistemas abertos, tratando-as como partes constituintes de um todo maior. Ademais, este autor analisou o conceito de ambiente organizacional apresentando três categorias: a primeira

categoria é a do ambiente como “fato” objetivo (algo que pode ser prontamente acessado, descrito e definido); a segunda categoria é a do ambiente como “fato” subjetivo (conjunto tangível de fatores externos cuja definição depende da interpretação dos indivíduos); e, por último, a categoria de ambiente como influência que atua sobre as organizações, ao mesmo tempo que é constantemente definida pelos indivíduos.

Para Scott (1992b), nenhuma organização é auto-suficiente, pois todas dependem, para sobreviver, dos tipos de relações que elas estabelecem como sistemas maiores dos quais são partes. Para tanto, o autor apresenta as organizações como sistemas racionais, sistemas naturais e sistemas abertos. Nos sistemas racionais, as organizações são vistas como instrumentos e coletividades deliberadamente construídos e desenhados para atingir objetivos (*goals*). Nos sistemas naturais, as organizações são vistas como coletividades cujos participantes compartilham um interesse comum na sobrevivência do sistema, que se engajam em atividades coletivas, estruturadas informalmente, para conseguirem este fim. Nos sistemas abertos, a estrutura organizacional analisa a complexidade e a variabilidade de partes individuais, quer como participantes individuais quer como subgrupos, assim como a livre conexão entre eles.

Etzioni (1967) advoga que os sistemas racional e natural são complementares, enfocando tendências conflitantes presentes em todas as organizações.

Thompson (1967) defende que as três perspectivas (racional, natural e aberta) sejam diferencialmente aplicáveis aos vários níveis de estrutura de uma organização: o sistema aberto é o mais adequado para analisar o nível institucional; o sistema natural é o melhor aplicável ao nível *management* e o sistema racional ao nível técnico.

Lawrence e Lorsch (1967) sugerem que todas as organizações são sistemas abertos, e que as formas natural e racional emergem como diferentes estruturas adaptativas, respondendo a forças ambientais diferentes.

Para Morgan (1996b), as organizações podem ser enfocadas como sistemas abertos por dois fatores. Primeiro, porque todos os indivíduos, grupos e

organizações possuem necessidades, as quais, para serem satisfeitas, dependem de um ambiente maior. Segundo, porque esta abordagem define uma organização em termos de subsistemas inter-relacionados. O autor também tratou em seu estudo dos conceitos de homeostase (auto-regulação e capacidade de conservar um estado de equilíbrio), entropia (característica dos sistemas fechados por apresentarem tendência à deterioração e paralisação), entropia negativa (quando os sistemas fechados não logram êxito na tentativa de importação de energia, para sustentarem-se) e outros.

Há autores que tratam do inter-relacionamento das organizações com o ambiente classificando-o como ambiente institucional e técnico (Scott, 1992b; Machado-da-Silva e Fonseca, 1996b).

De acordo com Machado-da-Silva e Fonseca (1996c), ambiente técnico é aquele espaço cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho. Ambiente institucional é aquele que se caracteriza pela elaboração e pela difusão de regras e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual.

Perrow (1981) apresenta enfoque sociológico do ambiente, demonstrando como a organização é moldada pelo próprio ambiente em que se situa e como se constitui em produto de uma evolução “natural” e de alterações não planejadas. Segundo esse autor, para qualquer organização, o segmento mais importante do ambiente são as outras organizações, principalmente as dos concorrentes e clientes. Outro aspecto relevante tratado por esse autor é que todas as organizações buscam legitimidade de seus produtos e processos em ambientes institucionais. Esta legitimação, segundo o autor, é originária de grupos de consumidores, fornecedores, instituições regulamentadoras, do público inquiridor e dos contribuintes e, uma das formas de assegurar legitimidade para a organização é trazer para dentro da mesma os grupos que possam ameaçar sua estabilidade, num processo denominado “cooptação”.

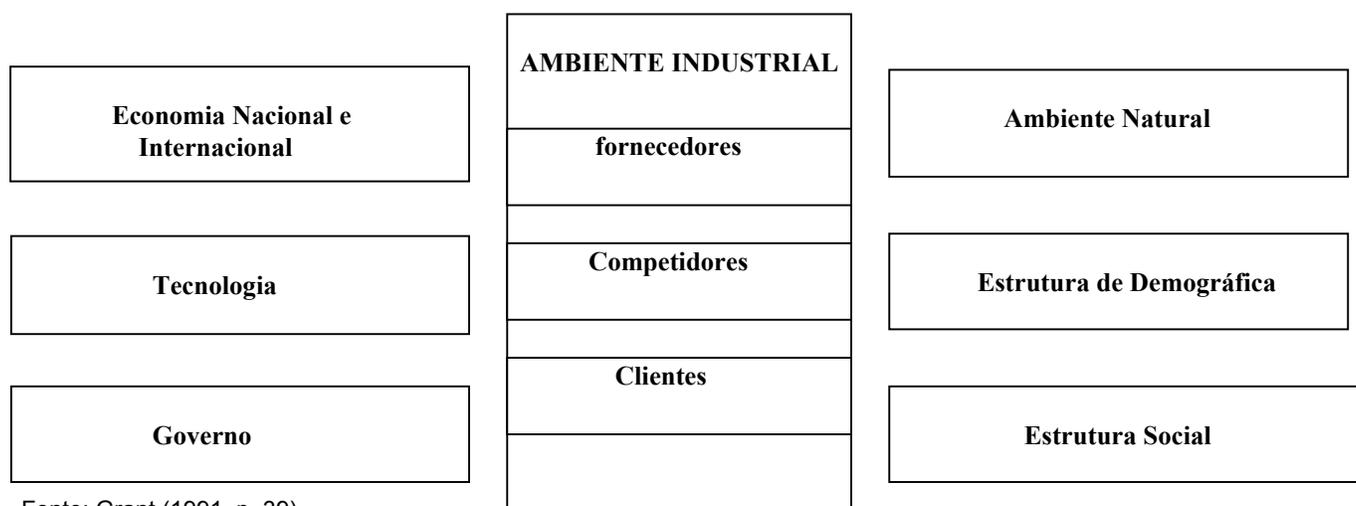
Nadler (1994) aponta que no ambiente existem fatores que impulsionam um ritmo crescente de mudanças de grande impacto sobre as organizações. Estes fatores representam verdadeiros desafios às organizações no ambiente. O autor profetiza citando que as empresas sobreviventes serão somente aquelas que têm capacidade de reagir a esses desafios, prevendo mudança e desenvolvendo antecipadamente as suas estratégias. As forças que contribuem para aumentar a pressão sobre as organizações são:

- **Tecnologia** – o crescente índice de mudança ameaça as posições e investimentos existentes.
- **Competição** – um número crescente de competidores eficientes estão surgindo nas principais indústrias.
- **Excesso de oferta** – a capacidade de ofertar a maioria dos produtos e serviços é superior à demanda.
- **Globalismo** – a competição ocorre hoje em escala global.
- **Expectativas do cliente** – tendo mais escolhas, os clientes esperam maior valor, qualidade e serviço.
- **Participação do governo** – os governos passaram a apoiar mais às indústrias de seus países.
- **Propriedade** – as modificações nos padrões de propriedade empresarial estão levando à maior expressão das exigências dos proprietários.
- **Dinâmica da força de trabalho** – modificações na constituição da força de trabalho, inclusive sexo, raça, nível educacional e distribuição etária estão criando uma força de trabalho radicalmente diferente do passado.

Seguindo a mesma linha, Morgan (1988) afirma que, pelo fato do mundo estar sofrendo contínuo estado de transformação, não existe mais garantia de longevidade para nenhum tipo de produto, serviços, habilidades, tecnologias ou mercados. Tal fato tem exigido das organizações uma leitura constante do ambiente externo a fim de identificar as mudanças e desenvolver habilidades que permitam reconhecer as oportunidades. O autor afirma ainda que a habilidade de antecipar e lidar com o futuro está tornando-se uma grande vantagem competitiva de negócios.

Grant (1991) diz que o ambiente de uma organização compreende todas as influências externas possibilitadoras de atingir o comportamento e performance organizacionais. Ademais, o autor cita que o ambiente é constituído de fatores microambientais e macroambientais, cujos impactos nas organizações podem-se reverter em ameaças ou oportunidades. Os fatores macroambientais seriam: o ambiente natural, a estrutura demográfica, a estrutura social, o governo, a tecnologia e a economia nacional/internacional. Os fatores microambientais seriam formados pelos fornecedores, competidores e clientes da organização. Assim, para Grant (1991b), o ambiente de negócios se caracterizaria da seguinte forma:

**Figura 1 - AMBIENTE MACRO DAS ORGANIZAÇÕES**



Fonte: Grant (1991, p. 39)

Quando o assunto é ambiente, existem outros fatores que devem ser considerados na sua análise, entre os quais, a competição. Para Porter (1979), competição representa a essência da formulação estratégica, pois uma organização somente demanda estratégia quando encontra-se diante de um ambiente turbulento ou incerto. Ambientes dotados de relativa estabilidade não carecem de estratégias. No que se refere a participação de mercado, Porter afirma ainda que a competição não se manifesta apenas através dos demais concorrentes, pois existem outras forças competitivas que vão além do que esteja representado pelos concorrentes estabelecidos num setor particular.

Dependendo do setor, existem competidores mais ou menos proeminentes ou ativos como clientes, fornecedores, novos entrantes em potencial e os produtos substitutos que atuam como fontes de pressão competitiva, propiciando o trabalho preliminar de formação de uma agenda estratégica de ação na organização (Porter, 1979b). Tais competidores representam forças competitivas que além de moldar a estratégia da organização, acabam atuando como responsáveis pela ocorrência de grande mudança no ambiente geral e operacional das organizações.

Ademais, existem fatores no ambiente que agem como inibidores ou barreiras às mudanças. Tratam-se das barreiras que podem ser impostas aos novos entrantes no mercado de um setor qualquer. Segundo Porter (1979c), há seis grandes fontes de barreiras para quem entra no mercado:

1. **Economias de escala** – essas economias exercem pressão para que os novos entrantes já entrem com uma escala de produção grande e adequada ou terão que conviver com uma determinada desvantagem em custos.
2. **Diferenciação de produto** – a identificação com a marca de um produto faz do cliente um consumidor fiel e, por isso, força os novos entrantes no mercado a gastarem pesadamente para vencer a lealdade dos clientes às marcas já existentes. Alguns fatores como publicidade, serviço a clientes, ser o primeiro do setor e diferenças de marca propiciam a identificação com a marca de um produto qualquer.
3. **Necessidades de capital** – representa muitas vezes uma barreira para os novos entrantes devido a necessidade de altos investimentos para competir, principalmente, se os investimentos são destinados a gastos irrecuperáveis em publicidade agressiva ou em pesquisa e desenvolvimento.
4. **Desvantagens de custo independentes do porte** – muitas empresas mesmo apresentando algumas deficiências e sendo menores em porte apresentam vantagens em custo maiores que de suas rivais. Tais vantagens podem apresentar várias razões, entre as quais, temos tecnologia da proprietária, do acesso às melhores fontes de matéria-prima, dos ativos adquiridos com preços da época pré-inflacionária, de subsídios concedidos pelo governo, ou de localizações favoráveis.

5. **Acesso a canais de distribuição** – toda organização recém-chegada ao mercado deve garantir canais de distribuição de seu novo produto ou serviço. Para fazê-lo é necessário que de alguma forma o entrante desloque produtos do concorrente da prateleira do supermercado seja por meio de abatimento de preços seja através de promoções.
6. **Política governamental** – o governo também pode ser um obstaculizador à entrada de novos entrantes no mercado em setores, como a aviação, sujeitos a controle estatal através de requisitos de licenciamentos e limitações de acesso a matérias-primas. O mercado de transporte aéreo brasileiro ilustra bem de que maneira o governo pode inibir ou impedir a entrada de novos concorrentes no mercado. A regulamentação do setor aéreo no Brasil além de impedir a entrada de empresas estrangeiras para realizar vôos de cabotagem, também intimida o surgimento de novas empresas brasileiras no mercado a fim de manter um oligopólio de poucas empresas.

### 2.1.1 Mudança Ambiental

O ambiente externo das organizações passa por mudanças constantes, muitas vezes repentinas, que influenciam diretamente as empresas e seus planos e estratégias. Por isso, para sobreviver, é necessário que as empresas se adaptem rapidamente às características plurais que o meio ambiente em mudança apresenta. O alerta se sustenta no argumento de que todas as organizações envolvem decisões que, para serem implementadas, faz-se necessário possuir, como condição *sine qua non*, o conhecimento do meio ambiente numa perspectiva evolutiva.

No que se refere ao ambiente organizacional atual, pode-se dizer que a economia mundial está passando por um profundo processo de ajustes e identificação de modernas alternativas de crescimento, que exige criatividade empresarial e competência gerencial, para prospectar e antecipar as ações destinadas a enfrentar as grandes e rápidas transformações deste final e início de século, impulsionadas pelo fenômeno da globalização e internacionalização de

empresas. Tal fato tem provocado mudanças organizacionais traduzidas em diversos níveis (Barlett e Ghoshal, 1992b).

Muitos fatores têm contribuído para estas mudanças nas organizações. A rápida transformação tecnológica, a integração dos mercados mundiais, as privatizações, as desregulações de alguns setores da economia e outros.

Um aspecto relevante da mudança ambiental é a tendência da globalização dos negócios. Trata-se de uma integração gradativa das atividades econômicas, intensificada nos últimos 10 anos, que é chamada por alguns de “globalização” das atividades econômicas e, por outros, de “triadização”, refletindo o avançado grau de integração nas três regiões desenvolvidas do mundo — América do Norte, Europa Ocidental e Japão. Nesse contexto de internacionalização de empresas e globalização da economia, constatam-se muitas mudanças de ordem organizacional. O Brasil, por exemplo, vem realizando esforços, desde 1990, para abrir e desregulamentar a sua economia, com a finalidade de tornar o mercado e as empresas brasileiras mais competitivas. Inclui-se aqui também o setor de transporte aéreo, cuja regulação muito tem retardado parte do desenvolvimento econômico do país.

Originário do mundo jornalístico, o termo “globalização” logo vulgarizou-se e ganhou numerosos adeptos no universo político-ideológico. Para muitos teóricos, a dúvida que paira é se o termo “globalização” corresponde especificamente a fenômenos novos, dentro da evolução do capitalismo pós-80 ou se deveria ser tratado apenas como mais um artifício ideológico (Coutinho, 1995).

Para Coutinho (1995), a economia mundial capitalista foi efetivamente objeto de rápidas e importantes transformações ao longo dos anos 80, de tal forma a configurar uma etapa nova e mais avançada de progresso tecnológico e de acumulação financeira de capitais. Deste modo, para aquele autor, globalização representa um estágio mais profundo e intenso de internacionalização da vida econômica, social, cultural e política.

Assim, entendida como um estágio mais avançado do processo histórico de internacionalização, para Coutinho (1995b) globalização é um processo que corresponde às seguintes etapas:

- Aceleração intensa e desigual da mudança tecnológica entre as economias centrais;
- Reorganização dos padrões de gestão e de produção de tal forma a combinar os movimentos de globalização e regionalização;
- Difusão desigual da revolução tecnológica, reiterando os desequilíbrios comerciais e de balanço de pagamentos, resultando num policentrismo econômico que substitui a bipolaridade nuclear do pós-guerra e se expressa na fragilização do dólar *vis-à-vis* o fortalecimento do iene e do marco;
- Significativo aumento do número de oligopólios globais, dos fluxos de capitais e da interpenetração patrimonial (investimentos “cruzados” e aplicações financeiras por não-residentes) dentro da tríade;
- A ausência de um padrão monetário mundial estável, no contexto de taxas cambiais flutuantes, magnifica a especulação e os mecanismos de neutralização (derivativos) não são, entretanto, capazes de prevenir a possibilidade de rupturas sistêmicas.

Yoshino e Rangan (1996) afirmam que, durante as três últimas décadas, surgiram forças novas e poderosas responsáveis pela transformação da estrutura e as características competitivas de ramos que vão dos refrigerantes às telecomunicações. Em todos os ramos o que se tem visto é um processo de globalização sucessivo da demanda, da oferta, da concorrência e, mais recentemente, das estratégias das empresas. Desta sorte, o autor explica que:

**1. Globalização da demanda** - A globalização da demanda surgiu da emergência de importantes mercados na Europa e Japão no pós-guerra. Tal fato fez com que as nações da tríade, ou seja, os Estados Unidos, Japão e Europa, atingissem o mesmo nível de renda *per capita*, com grandes mercados de massa (consumidores e industriais).

**2. Globalização da oferta** - Muitas forças responsáveis pela rápida ascensão da renda *per capita* nas nações da tríade influenciaram também o lado da oferta nos mercados globais, ensejando, desta sorte, a ocorrência de uma nova divisão internacional do trabalho.

**3. Globalização da concorrência** - Para se compreender a definição de concorrência global, é necessário que o termo seja visto do ponto de vista da concorrência global, a qual é manifesta através da interdependência competitiva. Para os autores quando empresas nacionais ingressam no mercado exterior, seja através de exportações, investimentos ou uma combinação dos dois, torna-se imperioso que os seus administradores tenham visão estratégica de forma a desenvolver a capacidade de reagir globalmente.

**4. Globalização da estratégia** - As estratégias globais evoluíram a partir das estratégias simples e passaram pelos seguintes estágios: estratégia de exportação, estratégia de investimentos diretos no exterior, estratégia de multidomésticas e, por fim, estratégias globais complexas. A supracitada evolução somente ocorreu devido à interdependência cada vez maior entre os mercados.

A globalização é, historicamente, um movimento que está em marcha desde as navegações européias dos séculos XVI e XVII e desencadeou uma ruptura com o isolamento das “histórias regionais”.

Impulsionado por este processo, o fenômeno da globalização ganhou ainda maior vulto no século XIX, quando a Revolução Industrial possibilitou a intensificação das trocas mercantis e expressivo surto de investimentos no exterior.

O segundo pós-guerra também representou relevante etapa deste processo, pois foi deste período que emergiram forças da globalização como as empresas transnacionais e os conglomerados financeiros internacionalizados. Ademais, é neste período de estabilidade geopolítica que despontam os Estados Unidos como única força mundial, cuja hegemonia estratégica viabilizou surpreendentes fluxos de capitais e mercadorias.

Em curso, a globalização consolida-se, enquanto processo de mudança, com o advento da “sociedade de consumo” (reconstrução das economias devastadas do Japão e Europa Ocidental) e um processo de modernização industrial de inúmeros países da periferia do sistema capitalista.

A partir dos anos setenta, o que se vê é o surgimento da revolução tecnológica cujas implicações determinaram novos padrões empresariais, redefiniram a influência e o alcance dos mercados financeiros e revelaram os limites

dos modelos keynesianos de gestão pública (Welfare State). De fato, foi somente após estes eventos que as economias de comando perceberam ser o fenômeno da globalização uma *conditio sine qua non* para acompanhar os mais novos saltos tecnológicos e níveis de produtividade definidos pela nova ordem mundial.

Assim sendo, com o fim dos últimos resquícios de resistência ao movimento globalizador (falência do bloco soviético e outra forma de opção de isolamento da China), verificou-se não tão somente a globalização de mercados como também o enfraquecimento do multilateralismo e fortalecimento do regionalismo (Bresser Pereira e Thorstensen, 1992).

Quanto à origem da formação de mercados globais, pode-se afirmar que a construção de mercados sem fronteiras dentro de determinada região começou a se concretizar a partir da Conferência de Yalta, que em 1945 reuniu estadistas dos EUA, Inglaterra e União Soviética (respectivamente Franklin Roosevelt, Winston Churchill e Joseph Stalin), onde fora decidido a criação de dois grupos de países ideologicamente antagônicos operando segundo modelos econômicos distintos: o Pacto de Varsóvia e a OTAN - Organização do Tratado do Atlântico Norte. O primeiro grupo reuniria países socialistas e comunistas e o segundo países capitalistas.

Segundo Keegan (1989), as décadas que procederam à Segunda Guerra Mundial constituíram um período de expansão das empresas nacionais rumo aos mercados internacionais sem paralelo na história. O resultado disso foi a organização dos países em blocos e que resultou na mudança de paradigma (Kuhn, 1952). Em geral, os blocos têm seguido um padrão progressivo de integração, que pode ser classificado em 05 estágios, de acordo com Thorstensen e outros autores (1994):

- **Zona de Livre Comércio** - constitui a primeira fase de integração econômica e se efetiva por meio da negociação de um tratado que estabelece a criação de uma zona em que as mercadorias dos países interessados podem circular livremente, sem a existência de barreiras tarifárias, técnicas (padrões diferenciados), de saúde (controles sanitários), fiscais (taxas ou impostos discriminatórios) e físicas (controles de fronteiras ). São exemplos de zonas de

livre comércio a EFTA (European Free Trade Agreement) formada por países nórdicos e trans-alpinos e o NAFTA.

- **União Aduaneira (ou Alfandegária)** - é uma zona de livre comércio a que se acrescenta uma tarifa externa comum a produtos oriundos de países terceiros. É a segunda fase da integração econômica entre países e exige um grande esforço para a compatibilização das políticas econômicas e de comércio exterior dos países-membros para que possa ser efetiva. Como exemplos, podem ser citados o MERCOSUL, até o final de 1994 e a CEE - Comunidade Econômica Européia, em sua fase inicial.
- **Mercado Comum** - é considerado a terceira fase de integração entre países, em que, além da livre circulação de mercadorias entre seus membros e uma tarifa externa comum, se estabelece também a livre circulação de pessoas, serviços e capitais. Isso exige a criação de instituições supranacionais para a determinação de legislação e políticas comuns, acima das nacionais. Implica também a harmonização das legislações fiscal, trabalhista e de sociedades e a criação de um orçamento comunitário para implantação das políticas comuns. Exemplo de mercado comum é a Comunidade Européia (CE), até 1994.
- **União Monetária** - essa é a quarta fase da integração e pressupõe a implantação e o aprofundamento do mercado comum entre seus membros. A coordenação das políticas econômicas deve ser muito estreita, principalmente no que se refere a taxas de juros, inflação, políticas monetárias e índices estabelecidos de déficits públicos, além da criação de um banco central para a união. A conclusão desse processo deve ser a criação de uma moeda única para todos os países envolvidos, com o desaparecimento ou não das moedas nacionais. Como exemplo de processo de criação de uma união monetária tem-se o Tratado de Maastricht, que criou a União Européia em substituição à CE.
- **União Política** - é a última fase da integração, que pressupõe, além de tudo que constitui a união monetária, o estabelecimento de políticas comuns de relações externas, de defesa e de segurança. Não se tem nenhum exemplo concreto de união política, sendo a União Européia a que mais se aproxima desse conceito atualmente.

Para Ianni (1994), o processo de regionalização tende a conduzir a economia a um estágio global, onde não existirão fronteiras, e haverá um processo contínuo de desterritorialização. Por esta razão, a internacionalização, que é um fenômeno associado à regionalização, afeta diretamente as organizações, principalmente, pelo fato de envolver os fluxos internacionais de comércio, finanças e tecnologia.

Bresser Pereira e Thorstensen (1992b) advogam que existem quatro aspectos desse processo de mudança, no novo quadro de referências internacional, que são especialmente relevantes para a análise do cenário mundial:

1. **A passagem de um modelo bipolar para um modelo multipolar:** A Nova Ordem Internacional — definida em 1989 com a queda do Muro de Berlim, a reunificação das Alemanhas e o colapso do bloco soviético — destruiu o antigo modelo da bipolaridade de poder entre Estados Unidos e ex-URSS. Deste modo, nasce um novo modelo multipolar, que talvez fique centrado na tríade da União Européia, Estados Unidos e Japão, em confronto com outros polos de poder mais políticos que econômicos, a saber, a Rússia, Grupo Islâmico e a própria China, em processo gradativo de abertura para o capital externo.
2. **Fim da hegemonia dos Estados Unidos:** Para os autores os Estados Unidos já perderam a liderança do comércio mundial para a União Européia, tanto nas importações quanto em exportações. Também perderam a liderança tecnológica nos setores de ponta e de produção em massa como automóveis, informática e de telecomunicações para o Japão. Contudo, como o Japão tem peso econômico mas nenhum peso político na arena internacional, é a União Européia a candidata mais forte à liderança mundial (Thurow, 1992).
3. **Globalização das economias:** A globalização dos mercados, da produção e dos investimentos acaba com os modelos das economias nacionais centradas nos mercados internos e dá prioridade às atividades da exportação, que nos últimos anos vêm crescendo mais que as atividades internas. Tal globalização leva também à internacionalização do comércio, da transferência da tecnologia de produto e de processo, e à ênfase ao investimento direto dentro dos grandes mercados como proteção a eventuais medidas discriminatórias.

#### 4. **Enfraquecimento do multilateralismo e fortalecimento do regionalismo:**

Nos últimos anos, o mundo vem assistindo ao fortalecimento do “comércio administrado”, ou seja, do protecionismo seletivo em relação a produtos ou parceiros especiais e da adoção de medidas unilaterais contra um comércio que seria desleal, e à formação de blocos regionais. Tais blocos possuem, de acordo com os autores, uma tipologia própria, a saber, (a) bloco econômico via mercado comum como o da União Européia; (b) bloco comercial via FTA (Free Trade Agreement) como o NAFTA (North American Free Trade Agreement), reunindo Estados Unidos, Canadá e México; e (c) bloco de produção concertada, do tipo que está se formando entre o Japão e os países do Pacífico, visando atingir os grandes mercados externos, mas não pretendendo criar uma zona comercial entre eles.

Srour (1998) afirma que o mundo está experienciando um estágio caracterizado de revolução tecnológica ou digital, de um total de três revoluções, também chamadas de ondas. A primeira onda foi a revolução agrícola, a segunda onda foi a revolução industrial e a terceira onda corresponde à revolução da informação, de acordo com a figura abaixo:

**Figura 2 - As Revoluções do Trabalho**

<b>REVOLUÇÃO</b>	<b>BASE TÉCNICA</b>	<b>SOCIEDADE</b>	<b>FORÇA DE TRABALHO</b>
Neolítica	Artesanal	Agrícola	Físico-mental (habilitada)
Industrial	Mecânica; Eletromecânica	Industrial	Física (desqualificada)
Digital	Eletrônica	Da Informação	Mental (qualificada)

Fonte: Srour (1998, p. 16)

As revoluções supracitadas representam mudanças importantes que muito influenciaram as organizações. A Revolução Digital, por exemplo, fez surgir um

aumento significativo do poder de decisão dos clientes ou consumidores perante as organizações e consolidou tendências como formação de *joint ventures*, alianças estratégicas e parcerias, com vistas a dirimir as deficiências particulares das organizações. Com isso, as organizações velozes nas suas capacidades de aprendizagem e inovação passaram a superar as organizações mais lentas e burocratizadas, típicas da Revolução Industrial (Srouf, 1998b).

Neste contexto de mudança, as alianças estratégicas têm-se tornado uma necessidade em meio a este processo globalizante por que passa o mundo dos negócios internacionais. Trata-se de uma forma das organizações enfrentarem a limitação de recursos em algumas áreas e, também, cooperarem, em nome de necessidades mútuas, e compartilharem riscos (Santos, 1999).

Drucker (1993) analisa a mudança sob o aspecto do conhecimento. Para o autor, o conhecimento passou por três revoluções, quais sejam, Revolução Industrial, Revolução da Produtividade e Revolução Gerencial. Na revolução Industrial, o conhecimento era aplicado essencialmente em ferramentas, processos e produtos, ensejando o que Karl Marx (1818-1883) chamou de “alienação” do trabalhador no processo produtivo. A Revolução da Produtividade caracterizou-se por enfatizar o trabalho, buscando maior inter-relação e eficiência entre o trabalhador e os processos, ferramentas e produtos no processo produtivo. Trata-se da “Gerência Científica “ de Taylor com vistas ao aumento da produtividade. Por fim, o autor apresenta a Revolução Gerencial, cujo enfoque se traduz na aplicação do conhecimento ao conhecimento. Nesta fase, a atenção dispensada não é para os processos, ferramentas e produtos, tampouco para o trabalho em si, mas, sobretudo, para o trabalhador, elemento receptor de conhecimento e, portanto, agregador de valor à função produção nas organizações.

### 2.1.2 - Desregulamentação

A competição tem sido vista, desde os primórdios da Economia, como uma força que conduz à solução ótima para o problemas econômicos, do mesmo modo

que o monopólio é condenado por frustrar este ideal competitivo (Farina e Schembri, 1989).

No Brasil, o fator competição fora inibido devido ao seu modelo de desenvolvimento econômico, baseado na substituição de importações e na liderança do setor público, o qual foi usado como principal motor de crescimento, nos anos 30. Tal modelo gerou avanços substanciais, de um lado, mas, exauriu-se, nos anos 80, por outro, devido a interrupção do financiamento externo, da aceleração da inflação interna e aumento da crise fiscal (Portugal Filho, 1992).

A persistência na adoção desse modelo nos anos 80 acelerou a inflação e estagnou a economia, exacerbando a centralização administrativa, contribuindo para o gigantismo do Estado e desfiguração do seu papel, afastando-o de suas atividades tradicionais na provisão de bens públicos, tais como a educação, saúde, segurança, administração da justiça, previdência social pública e outras onde o Estado é insubstituível (Portugal Filho, 1992b).

Acresce-se a esta fase, pela qual passou o país, a proteção prolongada e a regulamentação excessiva em vários setores da economia, o que impediram a inovação — fundamento de competitividade das nações.

Um dos setores alvos desta intervenção estatal foi o de transporte, cuja regulação fez do Estado um ente presente na gestão de transporte urbano de passageiros, ferroviário (RFFSA, CBTU, Trensurb, Metrô), rodoviário (CMTC, URBS e outras empresas de gestão de transportes urbanos coletivos) e, evidentemente, o de transporte aéreo.

De acordo com a literatura, o termo regulamentação pode-se apresentar com duas conotações, a saber, **regulamentação econômica** (também conhecida como regulamentação quantitativa e de preços) e **regulamentação social** (regulamentação qualitativa). A regulamentação econômica é aquela que impacta sobre os preços cobrados por serviços de transportes e a quantidade total de serviços que podem ser oferecidos. A regulamentação social é compreendida como aquela que influencia o impacto provocado não apenas aos trabalhadores do setor como a terceiros indiretamente (Button (1991), citado por Balassiano (1993)).

Em termos de legislação, o artigo 21 da Constituição Federal de 1988 preceitua que compete à União explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão a navegação aérea, aeroespacial e a infra-estrutura aeroportuária; os serviços de transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros; os serviços de transporte ferroviário e aquaviário entre portos brasileiros e fronteiras nacionais, ou que transponham os limites de Estado ou Território.

Deste modo, segundo a Carta Magna, cabe ao Estado controlar sob o regime de concessão, permissão ou autorização, a entrada de empresas nos subsetores portuário, ferroviário, hidroviário, rodoviário (passageiros) e aéreo. Este controle e regulamentação ocorrem no que diz respeito a tarifação, tipo de equipamento, abertura ou fechamento de linhas, rotas e freqüências, variando de acordo com a especificidade do setor de transportes.

No caso da aviação aérea brasileira, a regulamentação se deu gradualmente com a expansão do setor, que chegou a contar com até 22 empresas aéreas, em 1955. Todavia, em 1973, o Decreto nº 72.898 cria um oligopólio de quatro empresas de atuação de âmbito nacional. No âmbito regional, foi criado, em 1976, o **SITAR** (Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional), que divide o país em cinco regiões, conferidas, em regime de monopólio, a cinco companhias privadas. Esta fase representa o início da formação de uma estrutura básica regulatória do setor de transporte aéreo brasileiro, estabelecendo além de controles rigorosos, um evidente repúdio a qualquer tipo de competição.

No Brasil, o mercado de transporte aéreo sempre se caracterizou por apresentar empresas de:

- ◆ Transporte aéreo nacional ou principal, englobando as companhias aéreas regulares mais importantes.
- ◆ Transporte aéreo regional, abrangendo as empresas regulares de menor porte.
- ◆ Táxi aéreo não regular (aviação geral).

Todo o controle existente no setor é exercido pelo **DAC**, que é subordinado ao **Ministério da Aeronáutica** (órgão militar) e dita normas atinentes a tarifas,

rotas, horários, tipos de aeronaves e operações em geral, publicidade, financiamento da compra de passagens, licenças de pilotos, comissários e todo o pessoal de terra.

Ademais, cabe ao DAC, na condição de órgão de Direção Setorial do Ministério da Aeronáutica, a finalidade a consecução dos objetivos da Política Aeroespacial Nacional no Setor da Aviação Civil, tendo por atribuições gerais: (1) o estudo, a orientação, o planejamento, a coordenação, o controle, o incentivo e o apoio às atividades da aviação pública e privada; e (2) o relacionamento com órgãos estranhos ao Ministério da Aeronáutica, no trato dos assuntos de sua competência (IV PDSAC, 1997).

Ademais, como órgão central do Sistema de Aviação Civil, de acordo com o Art. 3º do Decreto nº 65.144, de 12 Set 69, o DAC tem as seguintes atribuições:

- a orientação normativa para o funcionamento do Sistema;
- a supervisão técnica do desempenho da atividade de Aviação Civil, pela apreciação de relatórios periódicos e especiais elaborados pelos órgãos integrantes do Sistema;
- a fiscalização específica dos órgãos executivos, através da participação nas inspeções levadas a efeito pelas Inspetorias Regionais, Setoriais e Geral do Ministério da Aeronáutica;
- o planejamento e a elaboração das propostas para os Orçamentos Plurianuais de Investimentos e Orçamentos-Programas Anuais necessários ao desempenho da atividade de Aviação Civil do Ministério da Aeronáutica;
- a cogitação permanente do desenvolvimento e da atualização de técnicas a serem adotadas pelo Sistema, em face da constante evolução tecnológica.

No desempenho de suas atribuições, o DAC conta com o apoio de uma estrutura que é subdividida em subdepartamentos, serviços regionais e outros:

- **SOP** - tem por atribuição o trato dos assuntos relacionados com as tarifas aeronáuticas, a operação da infra-estrutura aeroportuária, tráfego, prevenção e investigação de acidentes aeronáuticos, facilitação e segurança da Aviação Civil.
- **SPL** - tem por atribuição o trato dos assuntos relacionados com os serviços aéreos, estatística e assuntos econômico-financeiros.

- **STE** - tem por atribuição o trato dos assuntos relacionados com aeronaves, aeronavegabilidade, manutenção, aerodesporto, capacitação de recursos humanos e Registro Aeronáutico Brasileiro.
- **SIA** - tem por atribuição o trato dos assuntos relacionados com a construção, homologação e funcionamento de aeroportos no país.
- **IAC** - tem por finalidade coordenar as atividades relativas à instrução profissional e aos estudos e pesquisas do transporte aéreo e da infra-estrutura aeroportuária, no âmbito da Aviação Civil.
- **SERAC** - tem por atribuição assegurar a execução das atividades relacionadas com Aviação Civil nas áreas dos respectivos Comandos Aéreos Regionais. Atuam em permanente coordenação com os Serviços Regionais de Proteção ao Voo, de Engenharia, de Patrimônio e de Saúde.
- **SAC** - tem por atribuição representar o DAC/SERAC perante a administração aeroportuária, fiscalizar aeronaves, aeronautas dentro de sua área de atuação, orientar os usuários do Sistema de Aviação Civil, interditar as aeronaves por determinação do DAC/SERAC, liberar aeronaves após cumpridas as exigências legais e outras.

Os órgãos e elementos executivos do Sistema são:

- **COMAR** - é o Comando que tem, entre suas atribuições, o apoio de atividades do Sistema de Aviação Civil, que em sua área de jurisdição, por meio dos Serviços Regionais de sua estrutura básica.
- **DEPV** - responsável pela instalação, operação e manutenção de órgãos e rede de equipamentos para controle de tráfego aéreo e comunicações, e estabelecimento de regras e procedimentos de tráfego aéreo, instrução e treinamento especializado.
- **CTA** - órgão responsável pela homologação de equipamentos aeronáuticos, controle e homologação da fabricação de peças e equipamentos e a formação de engenheiros para a área da ciência Aeronáutica.
- **DIRSA** - órgão responsável pela seleção e controle médico periódico de pessoal aeronavegante.

Quanto à infra-estrutura aeroportuária, é administrada por uma empresa vinculada ao Ministério da Aeronáutica chamada **INFRAERO**, a qual, após a sua criação, em 1972, passou a ser responsável pela administração e operação dos aeroportos brasileiros.

Um aspecto relevante da regulamentação do mercado de transporte aéreo no Brasil é o surgimento do **CBA**, criado em 1986. Este código esboçou um primeiro passo para a modernização do setor.

Pelo novo CBA, ficava delegado ao Ministério da Aeronáutica a responsabilidade de expedir instruções para a exploração de serviços aéreos regulares e para a constituição de novas empresas a eles dedicadas, sendo que as **concessões ou autorizações** seriam regulamentadas pelo Poder Executivo, instituindo ainda a doutrina da **competição controlada** (Castro e Lamy, 1993b, p. 326). Por esta razão, todos os serviços aéreos de transporte regular ficariam sujeitos às normas que o governo estabelecesse para impedir a competição ruinosa e assegurar o seu melhor rendimento econômico, podendo, para este fim, a autoridade aeronáutica, a qualquer tempo, modificar frequências, rotas, horários e tarifas de serviços e quaisquer outras condições da concessão ou autorização.

Em 1990, o Ministério da Aeronáutica inicia a implementação das recomendações da **Comissão de Fiscalização e Controle da Câmara dos Deputados**, cuja edição ocorrera em 1989. Por conta destas medidas são introduzidas as seguintes inovações no setor:

- A Transbrasil e a Vasp recebem permissão para operar vôos internacionais, quebrando o monopólio da Empresa Aérea Varig no mercado;
- O sistema VDC (Vôos diretos ao Centro) é estendido ao trecho Rio-São Paulo (Ponte Aérea), onde também começam operar empresas como Rio-Sul, TAM e Brasil-Central com aviões turboélices F-27, mantendo a mesma tarifa da ponte aérea;
- Faculta-se às empresas aéreas a criação de novas modalidades de tarifas, com confirmação caso a caso pelo DAC com vistas a ampliar o uso do transporte

aéreo: tarifas para idosos, jovens, estudantes em viagens de pesquisa, *stand-by* e outras.

Com a regulamentação do Código Brasileiro de Aeronáutica no final de 1990, o DAC passa a adotar, no ano subsequente, um conjunto de medidas com intuito de flexibilizar o setor, quais sejam:

- Em 1991, o Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento, que centralizava o controle de preços da economia, transfere para o DAC o poder de reajustar as tarifas aéreas. Com autonomia, o DAC aperfeiçoa as regras anteriores, instituindo fatores de ponderação, definindo uma escala de variação em torno de uma tarifa básica. Contudo, esta tarifa deveria oscilar dentro de uma faixa determinada, especificando os trechos em que seria utilizada e as condições de aplicação a ela associadas.
- Em 1992, é instituída a liberdade monitorada das tarifas aéreas domésticas, cabendo ao DAC o poder de estabelecer as regras de funcionamento do regime tarifário, proceder ao monitoramento das tarifas praticadas pelas empresas e intervir sempre que necessário.
- Neste mesmo ano, é permitida a candidatura de novas empresas para explorar serviços de transporte aéreo público, regular, de âmbito nacional ou regional, e não-regular.
- É reestruturado o Sistema de Transporte Aéreo Regular, dando definição às linhas aéreas regulares e fixando as condições ao seu acesso, e cancelamento do mesmo, pelas companhias aéreas nacionais ou regionais.
- É fixado em no máximo 50% a participação de uma empresa ou associação de empresas na oferta autorizada do segmento de transporte que explora, nacional ou regionalmente;
- É revogada a proibição feita às companhias de âmbito nacional de controlar mais de 1/3 do capital votante das companhias regionais. Aqui se encontram como exemplo a Varig e a Rio-Sul, objeto de estudo deste trabalho.
- A linha Santos Dumont – Congonhas (Ponte Aérea Rio-São Paulo) recebe uma regulamentação específica através da Portaria nº 689/GM5/92, que também

institucionaliza o *pool* formado entre as três companhias nacionais, deixando a estas a iniciativa de abri-lo a outras ou não, por voto de unanimidade.

- É fixada também a cobrança de um adicional tarifário de 3%, destinado à suplementação tarifária de linhas aéreas regionais, sobre a tarifa de todos os bilhetes de passagem das linhas aéreas nacionais e especiais, cabendo ao DAC a fiscalização e o controle de seu recolhimento e da aplicação do seu produto. Estas regras beneficiavam empresas que tivessem aeronaves com até 30 assentos e que fossem linhas aéreas pioneiras, ou seja, que não fossem operadas por companhia regular há pelo menos três anos. Tais medidas beneficiaram empresas aéreas como a TAM que durante muito tempo soube extrair vantagem da condição de praticamente única exploradora do mercado aéreo regional, com enfoque no transporte de executivos.

É importante ressaltar que todo esse processo é conduzido pelo DAC através de um órgão colegiado, de caráter consultivo, denominado **CLA**, que conta com a participação de membros do próprio **DAC**, representantes das empresas aéreas de transporte aéreo regular, da **INFRAERO** e da **DEPV**.

Considerando o fator de haver ainda excessiva regulamentação em vários setores da economia, o Estado iniciou a implantação do **Programa Federal de Desregulamentação**, propondo mudanças estruturais com vistas a modernizar a economia brasileira.

Este Programa possui estreita correlação e articulação com várias outras iniciativas como a privatização, a melhoria da qualidade e da produtividade, as políticas de defesa da concorrência e do consumidor e a retomada do crescimento econômico auto-sustentável (IPEA, 1992). No que tange a privatização, o Programa visa reduzir a presença direta do Estado na economia como produtor de bens e serviços, enquanto que a **desregulamentação objetiva reduzir sua interferência indireta, como regulador do funcionamento dos vários mercados**.

O Programa Federal de Desregulamentação implementado pelo Governo brasileiro, tem provocado mudanças em vários setores da economia, a saber, área de micro-empresas, área de informática, setor agrícola, setor de radiofusão, área

cambial, setor de seguros setor de comércio, setor de petróleo, combustíveis e derivados, mercado de trabalho e setor de transporte aéreo.

No setor de transporte aéreo, especificamente, foram adotadas medidas que possibilitaram o lançamento de descontos e tarifas promocionais, eliminação da necessidade de autorização prévia para mudança de equipamento, cancelamento de vôo, fretamento de aeronaves e outros. Além disso, fixou-se um regime de tarifas liberadas, eliminação do número máximo de empresas auxiliares de transporte aéreo nos aeroportos envolvidas em serviço de rampa e pista, limpeza e apoio a aeronaves, transporte de bagagens e passageiros e reabastecimento de água e alimentos.

Embora tenha ocorrido avanços na flexibilização da estrutura regulatória vigente no mercado de transporte aéreo brasileiro, o setor encontra-se ainda sob forte engessamento ocasionado pelo rígido esquema de concessão. A consequência disso é uma estrutura de linhas que pouco se altera há algum tempo, práticas de preços não condizentes com o mercado, formação de oligopólios, serviços precários e outros.

De acordo com estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, uma agenda de desregulamentação do setor deveria considerar os seguintes pontos:

- a) revisão da estrutura tarifária, de maneira a permitir a diferenciação da tarifa unitária entre rotas;
- b) flexibilização das linhas e rotas, assim como da alocação de aeronaves;
- c) extinção das operações em *pool* (ponte aérea);
- d) flexibilização tarifária dos serviços aeroportuários;
- e) revisão das previsões de investimentos em aeroportos, em função de novos esquemas de rotas aéreas, em um ambiente desregulamentado;
- f) abertura do mercado nacional aos vôos *charters* e às companhias de âmbito regional.

Quando o assunto é exploração de espaço aéreo, é importante citar que qualquer política voltada para regular o transporte aéreo, seja no Brasil, seja em outros países, é formulada seguindo orientações de organismos internacionais,

Tratados, Convenções e Atos internacionais, os quais dão corpo ao que é denominado **Direito Aeronáutico**. As bases fundamentais do Direito Aeronáutico Internacional nasceram de duas importantes convenções, a saber, a **Convenção de Chicago** (direito público) e a **Convenção de Varsóvia** (direito privado).

A Convenção de Varsóvia foi assinada em 12 de outubro de 1929 com objetivo de regulamentar os litígios de natureza privada sobre a base de convenções internacionais. É a regulamentação dos títulos do transporte aéreo e da responsabilidade do transportador aéreo. A Convenção se aplica aos transportes internacionais por avião no que pese pagamentos (trajetos envolvendo dois Estados contratantes) e cobre os danos causados às pessoas, a suas bagagens, a suas mercadorias.

A Convenção de Chicago surgiu após a segunda guerra mundial que revelou ao mundo, de um lado, o quanto é importante a aviação e, por outro, a necessidade de regular, mediante um convenção internacional, a navegação aérea internacional.

Realizada em 07 de dezembro de 1944, a Convenção de Chicago formou a base jurídica da ordem aérea internacional, pois, além de alcançar abrangência universal — 183 países a ratificaram em 1994 — passou a não reconhecer qualquer decisão na aviação que contrariasse suas resoluções. Ademais, a Convenção de Chicago se destaca por consagrar um regime jurídico do ar fundado sobre o respeito da soberania de Estado sobre seu espaço aéreo e também por firmar regras comuns para os países signatários de modo que haja uma unidade mínima do direito aeronáutico.

Considerando o fato do Direito Aeronáutico ter base quase sempre no direito produzido pelas instâncias internacionais e pelos Estados, torna-se imperioso conhecer quais os principais organismos internacionais responsáveis pela regulação do setor no mundo (Grard, 1995):

1. **OACI** — Em virtude da Convenção de Chicago ter proposto a criação e estruturação de uma organização aérea internacional, em 4 de abril de 1947, surgiu, em Montreal, Canadá, a Organização da Aviação Civil Internacional,

pertencente à ONU (Organização das Nações Unidas), com atividades essencialmente normativas, mas que poderão ser operacionais.

**2. Associações Regionais** — Três comissões aéreas regionais foram sucessivamente criadas: a CEAC (Conferência Européia da Aviação Civil) na Europa e em 1955, a CAFAC (Conferência Africana da Aviação Civil), em 1969, e a CLAC (Conferência Latino-Americana de Aviação Civil), em 1973. Das três associações regionais somente a CEAC mostrou ser mais bem estruturada e representativa, além do mais, tem sobre sua responsabilidade a cobertura de uma das regiões onde o tráfego é mais importante.

**3. A União Européia** — A União Européia tornou-se fonte de direito aeronáutico muito tardiamente devido Tratado de Roma (1957), pois suas disposições fazia alusão aos transportes ferroviário, rodoviário e marítimo, mas nenhuma referência ao aéreo. Após muito debate, a União Européia enfim tornar-se importante fonte de direito aeronáutico em 14 de dezembro de 1987, data da adoção de um conjunto de medidas que tratavam do ruído das aeronaves, das condições de certificação dos aviões, do controle da navegação aérea e outras.

**4. As Associações Profissionais** — Muitas associações profissionais de dimensão internacional foram constituídas com vistas a defender os seus interesses corporativistas:

- IFALPA: International Federation Air Line Pilot Association
- IACA: International Air Charter Association
- ECA: European Charters Association
- CIA: Conseil International des Aéroports
- AEA: Airlines European Association
- IATA: Internacional Air Transport Association

**5. Os Estados, a exemplo do Brasil** — No Brasil, a instituição que tem incumbência de regulamentar o transporte aéreo brasileiro é o Ministério da Aeronáutica, criado em 1941. Ele é responsável pela regulamentação do conjunto das atividades aeronáuticas civis e militares, conforme exposto abaixo:

- Força Aérea Brasileira;
- A aviação civil;

- A infra-estrutura aeronáutica;
- O desenvolvimento das atividades aeroespaciais e a pesquisa;
- A indústria aeronáutica.

Grard (1995b) afirma que a desregulamentação é o fenômeno mais importante do direito do transporte aéreo desde a Convenção de Chicago.

De acordo com Costa (1989), a desregulamentação é um conceito que pode ser tratado sob o ponto de vista doméstico e internacional. A mais importante diferença entre as duas abordagens está no fato, no campo internacional, dos Governos exercerem outras formas de controle, além das tradicionais regulações sobre entrada, acesso a mercados, capacidade e preço. Sob o pretexto de defender a soberania do espaço aéreo de seus territórios, muitos Governos têm criado regulamentações, adotando medidas como:

- Exigência que suas companhias aéreas sejam de propriedade e controladas por nacionais do país em questão;
- Exigência que membros da tripulação tenham de ser nacionais do país em questão e sujeitos as suas leis trabalhistas;
- Controle sobre o local de manutenção das aeronaves, sobre a origem das peças sobressalentes e componentes usados nas aeronaves e também sobre o direito de demitir ou admitir empregados.

Nos Estados Unidos, o maior dos mercados, a desregulamentação iniciou-se, em 1978, no Governo Carter, com a publicação do ADA (Airline Deregulation Act), representando um referencial em termos de flexibilização de transporte aéreo no mundo.

O ADA propunha um calendário de retirada dos controles e regulamentos que limitavam as atividades de transporte aéreo e fixava para o final de 1984 a extinção do próprio órgão regulamentador, a saber, o CAB (Civil Aeronautic Board),

sendo que suas funções seriam transferidas para o Ministério dos Transportes (DOT – Department of Transportation).

Com estas mudanças, muitas foram as transformações ocorridas no mercado aéreo americano. Dentre as mudanças constatadas com a desregulamentação do mercado aéreo americano, é possível citar:

- ◆ redução das barreiras à entrada de novas companhias;
- ◆ liberação das tarifas;
- ◆ crescimento do tráfego e do número de passageiros por avião nas rotas longas e médias entre grandes cidades;
- ◆ crescimento de tráfego em vôos de médias distâncias entre pequenas e grandes cidades, mas com redução do número de passageiros;
- ◆ diminuição de tráfego nos vôos de curta distância entre pequenas e grandes cidades;
- ◆ crescimento da oferta de bilhetes de passagem com descontos;
- ◆ crescimento da oferta de bilhetes de passagem em primeira classe.
- ◆ crescimento do número de empresas no mercado, o qual passou de 30 empresas, em 1978, para 200 empresas, na década seguinte, e estabilizou em 125, em 1985, sendo que destas as cinco maiores detinham o controle de 70% do tráfego aéreo, conforme os quadros abaixo:

### Quadro 1 - EMPRESAS AÉREAS ADQUIRIDAS/ ADQUIRENTES DESDE 1978

Companhia Aérea Adquirida	Companhia Aérea Adquirente
Air Cal	American
Air Florida	Midway
Braniff's Latin American Division	Eastern, então Texas Air
Britt	People Express, então Texas Air
Continental	Texas Air
Eastern	Texas Air
Empire	Piedmont, então US Air
Frontier	People Express, então Texas Air
Henson	Piedmont, então US Air
Hughes Air West	Republic, então Northwest
Jet America	Alaskan
National	Pan American
New York Air	Texas Air
North Central	Republic, então Northwest
Ozark	TWA
Pan Am's Pacific Division	United
PBA	People Express, então Texas Air
People Express	Texas Air
Piedmont	US Air
PSA	US Air
Ransome	Pan American
Southern	Republic, então Northwest
Transtar	Southwest
Western	Delta

Fonte: Compilado de Airline Deregulation: A Case Study in Public Policy Failure, escrito por Brenner (1988)

**Quadro 2 - CONCENTRAÇÃO DE TRÁFEGO DE EMPRESAS AÉREAS  
ENTRE 1978 E 1987**

<b>Empresa Aérea</b>	<b>Ano 1978</b>	<b>Percentual de Passageiros/milhas</b>
United		17.0%
American		12.5%
TWA		11.7%
Eastern		10.9%
Delta		10.1%
Pan American		9.1%

Fonte: Dados do CAB e DOT

**Quadro 3 - PASSAGEIROS TRANSPORTADOS NOS EUA EM 1987**

<b>Empresa Aérea</b>	<b>Ano 1987</b>	<b>Percentual de Passageiros/milhas</b>
Texas Air		19.4%
United		16.2%
American		13.9%
Delta		11.6%
Northwest		10.0%
TWA		8.1%

Fonte: Dados do CAB e DOT

- ◆ as empresas ingressantes apresentaram nova estrutura de custos, pagando menores salários, contratando trabalhadores não sindicalizados e apresentando regras de trabalho menos restritivas, o que demonstra o quanto os custos das empresas existentes estavam “inchados “ sob a proteção da regulação;
- ◆ houve aumento na produtividade do trabalho: o emprego aumentou 39%, entre 1976 e 1986, e as receitas cresceram 87% das empresas;
- ◆ as grandes empresas implantaram, para sobreviverem na desregulamentação, novos e sofisticados computadores, com poderosos sistemas de reservas, denominados CRS. Com estes sistemas, as empresas passaram comunicar rapidamente mudanças nas tarifas para milhares de agentes de viagem, os quais são responsáveis por mais de 70% do total dos bilhetes de passagens vendidos. Os sistemas de reservas mais utilizados atualmente são

#### Quadro 4 - SISTEMAS DE RESERVAS POR COMPUTADOR (CRS)

COMPUTER RESERVATION SYSTEM	EMPRESAS AÉREAS			
<b>AMADEUS</b>	Air France Lufthansa Iberia Sabena	VARIG		
<b>WORLDSPAN</b>	Delta Northwest TWA Abacus			
<b>SABRE</b>	American Canadian			
<b>GEMINI</b>	Air Canada Galileo			
<b>GALILEO INTERNATIONAL</b>	KLM Alitalia Swissair Austrian Aer Lingus	Air Portugal Olympic United USAir Air Canada	British Airways Transbrasil	
<b>ABACUS</b>	All Nippon Avia Cathay Pacific Malaysian	Philippine Royal Brunei Singapore International Dragonair	SilkAir Garuda Eva Air Tradewinds	Woldspan
<b>TIAS</b>	Qantas Ansett Air New Zealand			
<b>INFINI</b>	All Nippom Abacus			
<b>AXESS</b>	JAL			
<b>SYSTEM ONE</b>	Continental			
<b>SERTEL</b>	AeroMexico Mexicana			

Fonte: Geography and Air Transport (Graham, 1995)

Antes da *deregulation* nos Estados Unidos, as empresas aéreas sofriam grande fiscalização econômica por parte do governo americano, que controlava entrada no mercado, as tarifas praticadas e a programação e concessão de rotas e linhas. Cabia a dois órgãos americanos a formação do conjunto regulamentatório, a saber, “Civil Aeronautic Act” (CAA) de 1938 e o “Federal Aviation Act” (FAA) de 1958. Ambos foram concebidos com dois objetivos: guiar o desenvolvimento de uma indústria nascente (1938) e, gerar o impulso de uma indústria em plena expansão (1958). Estas duas instituições estruturaram o mercado aéreo americano com a preocupação de evitar toda e qualquer concorrência predatória .

Grard (1995b) advoga que a desregulamentação nos Estados Unidos pode ser dividida em quatro períodos:

- a) 1978 - 1983: período caracterizado por desconhecimento do novo contexto regulamentatório, recessão econômica, greve dos controladores de tráfego aéreo e outros.
- b) 1984 - 1987: período de guerra tarifária e luta das empresas por fatias de mercado.
- c) 1988 - 1990: período de estabilização, pois 9/10 do mercado passaram a ser dominados pelas oito “megaempresas” americanas.
- d) 1990 - 1993: período de nova guerra tarifária em virtude de dois fatores. Primeiro, porque foi uma forma das companhias mais fracas atraírem passageiros com vistas a fugir da falência. Segundo, por representar o interesse das empresas maiores em aniquilar as menores.

A regulação do mercado de transporte aéreo americano durou 40 anos e o principal arquiteto do processo deste processo foi o economista Alfred Kahn, então *Chairman* da agora extinta *Civil Aeronautics Board* (CAB), a agência reguladora do setor, criada em 1938.

No Brasil, o processo de desregulamentação ocorreu a partir de 1990, quando percebeu-se uma abertura cada vez maior da economia do país nos mais diversos setores, inclusive, o de transporte aéreo.

De acordo com Espírito Santo Jr (1998), o Brasil vivenciou duas fases de flexibilização do mercado de transporte aéreo.

A primeira delas é a fase de ingresso de novas empresas regulares. Nesta fase, há duas importantes mudanças: permissão das empresas criarem novas modalidades de tarifas, com a introdução das bandas superior (+32%) e inferior (-50%) em referência à tarifa definida pelo DAC; o sistema de Vôos Diretos ao Centro (VDC) são ampliados ao trecho da Ponte-Aérea Rio-São Paulo, o que propiciou às empresas aéreas regionais a exploração do trecho, que até então era de exclusiva operação das companhias aéreas consideradas “nacionais”.

O Departamento de Aviação Civil, em 15 de setembro de 1992, publicou um conjunto de Portarias, cujo conteúdo revela uma mudança voltada para a desregulamentação do setor:

#### **Quadro 5 - PORTARIAS DO DAC**

<b>Portaria 686/GM5</b>	<b>Regulamenta os pedidos de autorização para funcionamento jurídico e autorização ou concessão para exploração dos serviços aéreos públicos.</b>
<b>Portaria 687/GM5</b>	<b>Reestrutura o Sistema de Transporte Aéreo Regular e dá outras providências.</b>
<b>Portaria 688/GM5</b>	<b>Estabelece as Linhas Aéreas Especiais e dá outras providências.</b>
<b>Portaria 689/GM5</b>	<b>Dispõe sobre os serviços da Ponte-Aérea Rio-São Paulo.</b>
<b>Portaria 690/GM5</b>	<b>Fixa o coeficiente do adicional tarifário e disciplina a cobrança, o recolhimento e a aplicação do produto da sua arrecadação.</b>

A Portaria 686/GM5 possibilitou melhores condições de ingresso de novas empresas no mercado para explorar qualquer espécie de serviço público de transporte aéreo regular ou não-regular em âmbito doméstico. A Portaria 687/GM5

contribuiu por reestruturar o transporte aéreo regular e muitos aspectos. A Portaria 688/GM5 define, de um lado, quais são as Linhas Aéreas Especiais, que seriam exploradas somente pelas empresas regionais e, por outro lado, os Aeroportos centrais (Brasília, Pampulha, Congonhas e Santos Dumont), sobre os quais as ligações especiais seriam realizadas. As ligações Especiais seriam exploradas pelas regionais para atender o transporte executivo, assim como, a Ponte Aérea Rio-São Paulo seria explorada prioritariamente pelas nacionais VARIG, VASP E TRANSBRASIL.

A segunda fase de flexibilização do transporte aéreo no Brasil caracterizou-se por propiciar liberdade para as ligações e tarifas. Tal fato tornou-se perceptível a partir do último trimestre de 1997, quando o Ministério da Aeronáutica publicou diversas Portarias (Espírito Santo Júnior, p. 542):

#### Quadro 6 - PORTARIAS DO DAC

<b>Portaria 986/DGAC</b>	<b>Estabelece os critérios da liberação das tarifas domésticas.</b>
<b>Portaria 988/DGAC</b>	<b>Estabelece os índices tarifários de referência para o monitoramento das tarifas aéreas domésticas.</b>
<b>Portaria 1003/DGAC</b>	<b>Altera as normas para autorização de vôos <i>charter</i> doméstico de passageiros.</b>
<b>Portaria 05/GM5</b>	<b>Estabelece as Linhas Especiais e dá outras providências.</b>

A Portaria 986/DGAC flexibiliza a cobrança de tarifas permitindo que as empresas ofereçam tarifas a – 65% da tarifa de referência, cujos valores constam da Portaria 988/DGAC. A Portaria 1003/DGAC liberaliza os vôos *charter*, desvinculando-os dos pacotes turísticos com parte terrestre, e, conseqüentemente, da necessária parceria com as agências de viagens. A Portaria 05/GM5 abriu a

operação das Linhas Especiais (Vôos Diretos ao Centro), outrora exploradas somente pelas regionais, para as empresas nacionais.

Malgrado as supracitadas mudanças, Respício do Espírito Santo Júnior (1998c) afirma que, quando ocorreu esta liberalização, algumas empresas aéreas já haviam contornado o entrave regulamentatório. É o caso, por exemplo, da VARIG, por ter controle sobre a RIO-SUL e a NORDESTE Linhas Aéreas, conseguiu operar com estas empresas nas Ligações Especiais. Outras que se beneficiaram desta alternativa foram o Grupo TAM e a TRANSBRASIL, que também tinham suas subsidiárias.

Como desdobramento do processo de flexibilização no país, percebeu-se que ocorrera no segmento regional o mesmo que no segmento nacional (dominado pela VARIG, VASP e TRANSBRASIL): **concentração**. No caso da aviação regional, a concentração se deu nas asas das empresas aéreas TAM e RIO-SUL. Estas duas empresas juntas detêm mais de 70% de assentos/kilômetro ofertados (p. 543). É importante ressaltar também que o fator concentração, mesmo não propiciando necessariamente um ambiente negativo, inibe a configuração de um ambiente de competitividade, o que, por sua vez, reduz o leque de opções para o usuário do sistema.

## 2.2 Fenômeno Estratégico

A palavra Estratégia vem de *strategos* e surgiu primeiramente na área militar, onde, inicialmente, referia-se ao papel do General de comando numa armada. Mais adiante, passou a significar “a arte do General”, em alusão a aspectos comportamentais e psicológicos de quem ocupasse o cargo de comando. Posteriormente, estratégia passa a ser utilizada, à época de Alexandre O Grande (330 a.C.), com intuito de caracterizar quem apresentasse habilidade no emprego de forças para superar o adversário e criar um sistema unificado de administração global (Mintzberg e Quinn, 1991).

O conceito de estratégia transformou-se nos últimos anos numa das palavras mais familiares aos administradores. De acordo com Henderson (1998),

um dos pioneiros no campo da estratégia, a razão é muito simples: duas empresas que operam de maneira idêntica não podem coexistir. Assim, estratégia representa uma luta contínua para destacar uma empresa de suas rivais.

Henderson (1998b) clarifica este ponto citando o seguinte:

Considere a seguinte lição de estratégia. Em 1934, o professor G. F. Gause, da Universidade de Moscou, conhecido como o “pai da biologia matemática”, publicou os resultados de um conjunto de experiências nas quais colocava colônias de animais muito pequenos (protozoários) do mesmo gênero em um frasco com uma quantidade adequada de nutrientes. Se os animais fossem de espécies diferentes, conseguiam sobreviver e continuar vivos em conjunto. Se fossem da mesma espécie, não conseguiam. Essa observação conduziu ao Princípio de Gause da Exclusão Competitiva: duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir.

Para o autor, da mesma forma que há uma seleção natural dos seres vivos baseada na adaptação e sobrevivência do mais apto, ocorre um processo de seleção no mundo dos negócios. O raciocínio é simples: não há espaço para todos no ambiente. Se todos os negócios pudessem crescer indefinidamente, o mercado atingiria uma dimensão infinita em um planeta finito. Assim, os competidores, tanto na natureza quanto nos negócios, que buscam seu sustento de maneira idêntica, não podem coexistir. Cada qual deve possuir uma vantagem única, diferente, pois as vantagens de um sobre os demais são mutuamente excludentes.

Henderson (1998c) define estratégia “como a busca deliberada de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento.” (p. 5)

Ansoff (1991) afirma que estratégias são as novas regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização.

Mintzberg e Quinn (1991) definem estratégia como um “plano que integra as maiores metas, política e seqüências de ação em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a estabelecer e alocar os recursos de uma organização em uma postura viável e única, baseada nas suas competências internas relativas e defeitos, antecipações das mudanças ambientais e movimentos contingentes da concorrência.” Esses mesmos autores apresentam cinco definições de estratégia: estratégia como plano (conjunto de diretrizes usadas para lidar com a situação),

estratégia como padrão (consistência de comportamento, ainda que pretendido ou não), estratégia como perspectiva (conjunto de elementos que identificam a organização como a personalidade identifica o indivíduo), estratégia como estratagemas (conjunto de manobras utilizadas para ganhar vantagem perante o opositor) e estratégia como posição (localização da organização no ambiente).

Para Nadler *et al* (1994) a estratégia pode ser vista como uma série de intenções, muitas vezes expressas como um plano estratégico. O plano expõe a missão da empresa, o âmbito de suas operações e metas, e as medidas necessárias para atingir essas metas, no contexto amplo do seu ambiente competitivo.

A estratégia engloba um processo que começa com sua formulação para, então, atingir o estágio de implementação. Entretanto, é importante afirmar que nada vale se a estratégia se restringe às intenções (estágio de formulação). As intenções constituem apenas parte do processo de criação da estratégia. As intenções ou direcionamento devem integrar um plano, o qual é denominado Planejamento Estratégico. O Planejamento Estratégico representa algo de suma relevância pois o futuro não pode ser previsto e as organizações precisam tomar decisões frente à turbulência e incerteza caracterizadoras do ambiente.

Assim, considerando que o futuro precisa ser construído, o planejamento estratégico é um instrumento válido de administração desde que combinado com uma atividade de implementação em bases apropriadas. Associando-se o planejamento estratégico à implementação, tem-se neste enfoque o que é denominado de Administração Estratégica (Ansoff, 1990).

No que se refere planejamento, há autores que afirmam existir várias outras formas de planejamento que não o estratégico:

### Quadro 7 - TIPOS DE PLANEJAMENTO

TIPOS	DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Anual	Representa as metas e programas de ação para o ano corrente de planejamento estratégico.	-Balizas quantitativas para o desempenho de curto-prazo -Preparados por unidade organizacional -horizonte de planejamento anual -Controle mensal
Financeiro	Expressão financeira e narrativa de resultados esperados.	-Definição explícita de objetivos -Orientação contábil -Fluxo de caixa e orçamento financeiro -Demonstrativos financeiros
Funcional ou Operacional	É o processo de determinação de objetivos funcionais específicos, metas e estratégias baseadas no Plano Empresarial Global.	-Principais áreas incluem Marketing, Finanças, Produção, RH, Processamento de Informações -Horizonte de 1 a 3 anos -Pode ser o elo entre o planejamento anual e o planejamento estratégico
Tático	Planejamento orientado para tarefas específicas, para que atinjam um ou mais objetivos de curto prazo.	-Visão detalhada de atividades -Descrição de como certas estratégias serão implementadas -Horizonte de aproximadamente um ano
Longo Prazo	Extrapolção de um plano financeiro de curto prazo para um horizonte de longo prazo.	-Indústrias muito estáveis -Horizonte típico de 5 a 20 anos -Orientação global -Formalizado
Estratégico	Uma estrutura que permite aos administradores tomar decisões que afetem o futuro da empresa em um ambiente de riscos e incertezas.	-Horizonte de longo prazo -Alto grau de incerteza ambiental -Criativo -Holístico

Fonte: Sapp, Richard W. e Roger W. Smith. Strategic Management for Bankers, 1984, p. 09.

Para Santos (1992) o planejamento estratégico possui uma filosofia de mudança onde:

- a ênfase está no futuro e não no presente; busca-se constantemente o aumento do horizonte de planejamento;
- a distância de observação é função da elocidade das mudanças ocorridas no cenário;
- a empresa volta-se mais para o ambiente externo que para o interno; o mercado dita as regras;
- dá-se menos valor às tradições da companhia.

O autor cita também que o planejamento estratégico (p. 27):

- é o processo pelo qual tentamos aumentar a probabilidade dos resultados futuros desejados, além e acima da probabilidade de que eles aconteçam ao acaso;
- é o processo pelo qual se define um futuro desejado e a forma de alcançá-lo;
- é a materialização dos bons ideais dos administradores;
- não é apenas algo desejável, ou um refinamento da prática de gestão, mas também um instrumento necessário para a empresa que quer assegurar-se de atingir os resultados que espera no futuro.

No artigo *Planejamento e Ação Planejada: O difícil binômio*, de 1988, Castor e Suga trata da percepção equivocada do planejamento por parte dos administradores quanto ao seu verdadeiro papel e utilidade e atuação dos planejadores. Os autores afirmam que tal percepção errada enseja conseqüências como a não implementação dos planos, a desmoralização do processo e o reforço da noção de que a improvisação e intuição devem ser as únicas fontes de decisões organizacionais, embora o planejamento seja indispensável ao aumento da racionalidade das decisões nas organizações modernas.

Para Castor e Suga (1988) planejamento empresarial é um conjunto de processos, técnicas e métodos de análise, escolha de objetivos e prospecção do futuro utilizado em uma dada empresa, que manifesta-se através de planos e outros

documentos de planejamento, em três níveis: estratégico, tático e operacional. Em poucas palavras, “planejamento é o exercício sistemático da antecipação” (p. 105).

Além do planejamento estratégico, a literatura menciona também a existência das ações estratégicas, as quais, de maneira simplificada, compreendem a formulação, desenvolvimento, implantação e controle da estratégia, podendo também ser separadas em conteúdo e processo.

O conteúdo representa “o quê” se propõe realizar em termos estratégicos, podendo ser chamado de plano estratégico. Nos planos estratégicos genéricos e específicos incluem-se a missão, objetivos, metas, negócio, domínio de ação, políticas, diretrizes, normas, estratégias e formas de avaliação.

O processo é o “como” se realiza a elaboração e o desenvolvimento de um plano. Aqui encontram-se as atividades utilizadas para formar o grupo de pessoas que vai elaborar o plano estratégico e as atividades utilizadas para desenvolver o conteúdo do plano. Dentre as atividades, pode-se citar os seminários, palestras, debates, reuniões e atividades de monitoração interna e externa, tais como, cenários, projetos, estudos e levantamentos. No processo está também incluída a forma como serão organizadas as pessoas (grupos ou comissões) para a consecução das tarefas.

Há na literatura abordagens da estratégia demonstrando que a mesma possui duas fases: da elaboração e da implementação. A fase da elaboração compreende o momento da procura e escolha da estratégia. A fase da implementação refere-se ao momento do uso ou aplicação da estratégia. Para Schendel (1992) a fase de elaboração o objetivo é encontrar ou elaborar a estratégia que vai ser usada e na fase de implementação a preocupação é com o desenvolvimento do processo estratégico necessário para o uso da estratégia. Assim, a implementação representa a fase em que há o desenvolvimento do processo estratégico ou da compatibilização do que se denominar planejamento estratégico com os planos de ação que foram elaborados nos setores da empresa ou com o plano geral de ação.

Chaffee (1985) apresenta três modelos de estratégia: linear, adaptativa e interpretativa. A estratégia linear está associada ao planejamento estratégico, formulação estratégica e implementação estratégica. Segundo a visão linear, a estratégia está relacionada às decisões, planos ou ações que estabelecerão e alcançarão objetivos organizacionais viáveis. A estratégia adaptativa está relacionada ao ambiente, considerado como um complexo sistema de suporte à vida organizacional, constituído de tendências, eventos, competidores e *stakeholders*. A estratégia interpretativa está relacionada ao compartilhamento de visões e valores coletivos que guiam as atitudes individuais dos participantes organizacionais.

Outro estudo bastante significativo sobre estratégia é de Chandler (1965), cuja importância reside no fator de ter analisado o crescimento e o desenvolvimento de setenta das maiores empresas americanas, e observado que, embora houvesse um padrão de desenvolvimento e uma mudança de estratégia em adaptação às condições ambientais, as novas estratégias resultaram em deficiências que demandaram mudanças estruturais nas organizações.

Assim, considerando o fato da estratégia poder interferir na configuração estrutural de uma organização, a pesquisa proposta objetiva também analisar o impacto das decisões estratégicas tomadas pelos dirigentes da Varig, num ambiente de desregulamentação, sobre a estrutura da organização, focando dimensões como complexidade, tamanho, centralização e formalização.

Porter (1979) afirma que a essência da formulação estratégica é lidar com a competição. Para o autor, na luta por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas através dos demais concorrentes. Pelo contrário, a competição em um setor industrial tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente e existem forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos nesse setor em particular. O estado de competição em um segmento industrial depende de cinco forças básicas:

- Ameaças de novos entrantes
- Poder de barganha dos fornecedores

- Poder de barganha dos clientes
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Para Porter (1986), cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita (desenvolvida por meio de um processo de planejamento) ou implícita (através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa). O autor afirma ainda que o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas. A estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá (p. 17). A “Roda da Estratégia Competitiva” é um dispositivo para a articulação dos aspectos básicos da estratégia competitiva de uma empresa. É importante também considerar o contexto em que há formulação de uma estratégia competitiva que envolve:

- Pontos fortes e fracos da companhia;
- Ameaças e oportunidades da indústria (econômicas e técnicas);
- Expectativas mais da sociedade;
- Valores pessoais dos principais implementadores
- Fatores internos à companhia;
- Fatores externos à companhia.

Porter (1980) propõe três estratégias competitivas genéricas, as quais são potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A estratégia de liderança no custo total consiste em atingir a liderança no custo em um indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. A estratégia de diferenciação consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. Os métodos para realização deste diferenciação são muitos, quais sejam: projeto ou

imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores e outros (p. 51). A estratégia de enfoque visa focar um determinado grupo comparador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico.

Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (1999) afirmam, em artigo recente, que há várias abordagens de estratégias, as quais podem ser sistematizadas em dez grandes linhas ou escolas de pensamento, que podem ser divididas em três grupos. As três escolas do primeiro grupo são de natureza normativa e interessam-se mais pelo modo como as estratégias deveriam ser formuladas e menos pela maneira como foram concebidas. O grupo dois é constituído de seis linhas de pensamento que se concentram no processo de concepção. O terceiro grupo é um concentrado dos outros dois e contém apenas uma linha de pensamento. As dez escolas de estratégias são:

### **Grupo 1**

- 1) **Escola da concepção** - a primeira linha desse grupo, a da “concepção”, lançou as bases das outras duas em 1960.
- 2) **Escola do planeamento** - desenvolveu-se mais ou menos ao mesmo tempo e atingiu o auge na década seguinte.
- 3) **Escola do posicionamento** - nos anos 80 surgiu uma terceira tendência, mais voltada para o “conteúdo”, a linha do posicionamento nos mercados económicos.

### **Grupo 2**

- 4) **Escola do espírito empreendedor** - muitos associaram estratégia a “espírito empreendedor” e descreveram sua gênese como se fosse a criação visionária de um profeta.
- 5) **Escola cognitiva** - vinculada à ideia do espírito empreendedor se desenvolveu a linha do conhecimento, que busca nas ferramentas da psicologia o modo de penetrar na mente do estrategista.

- 6) **Escola do aprendizado** - para os admiradores dessa escola, o mundo é complexo demais para que seja possível construir de súbito um plano ou uma idéia clara. Isso só poderia ser feito em pequenas etapas, à medida que a empresa se adapta.
- 7) **Escola do poder** - seguindo a mesma ordem de idéias, há pessoas que enfatizam a questão política, o processo de negociação que rege o confronto entre grupos internos, ou entre a organização e seu ambiente.
- 8) **Escola da cultura empresarial** - seus seguidores julgam que a estratégia está enraizada na cultura da empresa. Nesse caso, sua elaboração é vista como coletiva e cooperativa.
- 9) **Escola do ambiente** - seus adeptos propõem um processo de criação de estratégia baseado na reação da empresa ao contexto e às pressões, e não ao que ela é de fato.

### **Grupo 3**

10) **Escola da configuração** - trata-se de uma escola que procura integrar várias partes (gênese, conteúdo, estruturas organizacionais, contextos) em função de estágios de vida diferentes, como, por exemplo, os de crescimento e de maturidade, considerados de forma progressiva para demonstrar os ciclos de vida das organizações.

Mintzberg **et al.** (1999) afirma que estratégia é uma ferramenta imprescindível para as empresa e que pode assumir definições segundo abordagens as mais diferenciadas:

- Estratégia é planejamento - Trata-se de uma definição muito comum que vê a estratégia como uma direção, guia, modo de ação futura, trajetória para ir de um ponto a outro.
- Estratégia é modelo - É uma definição que se refere às estratégias deliberadas (aquelas que são planejadas e implementadas) e estratégias emergentes (aquelas que surgem repentinamente para implementação).
- Estratégia é posicionamento - Refere-se ao lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados.

- Estratégia é perspectiva - A estratégia do tipo perspectiva, ao contrário da de posicionamento (olha para baixo até o ponto em que o produto encontra o cliente), olha para dentro — da empresa, da cabeça dos estrategistas — e para o alto, em direção a uma visão ampla.
- Estratégia é armadilha - A estratégia do tipo armadilha trata da estratégia como uma manobra específica destinada a abalar um concorrente, sendo mais a ameaça do que a execução da ameaça propriamente dita.

Zaccarelli e Fischmann (1994) apresentam o conceito e uso de estratégias genéricas, as quais podem ser conjugadas e compatíveis entre si e adequadas às particularidades da empresa e da situação do ambiente empresarial. As estratégias genéricas são de: oportunidades, desinvestimento, intento, adaptação, diferenciação produto-mercado, diferenciação funcional, inovação, evolução, reação, despistamento, cooperação, agressão e autoproteção.

Segundo Gimenez *et al.* (1998), citando Whittington, há quatro abordagens genéricas no processo de formação de estratégia: clássica, evolucionária, processualista e sistêmica.

A abordagem clássica trata da formação da estratégia como um processo racional de análise deliberada com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo da empresa.

A abordagem evolucionária rejeita qualquer possibilidade de planejamento racional. Para os seus adeptos, mudanças ambientais são impossíveis de prever, e escolhas gerenciais não têm nenhuma influência nos destinos da organização. É o mercado que, na condição de principal força, seleciona os mais aptos a sobreviverem.

A abordagem processualista tem nos seus representantes a crença de que a racionalidade do planejamento é imperfeita e discordam dos evolucionistas no que tange a supremacia das forças do mercado. Assim, de um lado, diferenças individuais de interesses e limitações cognitivas impedem a emergência de planos únicos cuidadosamente elaborados. Por outro lado, imperfeições do mercado permitem a existência de estratégias não-ótimas que emergem de um padrão de decisões passadas.

A abordagem sistêmica possui uma visão menos pessimista acerca da possibilidade do estrategista realizar uma análise racional e formular estratégias globais. Entretanto, o contexto social das empresas, segundo os seus defensores, torna a estratégia dependente dos sistemas sociais particulares nos quais ela surge.

Mintzberg e Quinn (1991) identificaram cinco definições de estratégia, quais sejam: plano (estratégia vista como um guia, um curso consciente e intencional), padrão (estratégia com ênfase no comportamento da empresa, sua implementação), posição (estratégia adotada tendo como referência o ambiente, ou seja, os seus competidores no mercado) e perspectiva (estratégia que trata do ambiente interno, da visão e abstração daqueles que são membros das organizações).

Deste modo, “a estratégia tanto pode ser formulada intencionalmente e enunciada em plano estratégico *a priori*, como emergir como padrão historicamente contingente de ações interdependentes que, organizadas retroativamente sob o ponto de vista do presente, são enunciadas *a posteriori*” (Bulgacov, 1997).

Mintzberg e Quinn (1991b) citam que a estratégia pode ser explícita ou implícita, deliberada ou emergente, intencional ou contingente, formulada ou formada.

Outro conceito muito importante é o de administração estratégica. De acordo com Ansoff (1991b), administração estratégica consiste em formulação de estratégias, concepção do potencial da empresa e gestão do processo de implantação de estratégias e potencialidades. Ademais, o autor afirma que a administração estratégica:

- preocupa-se com a produção de resultados estratégicos: novos mercados, novos produtos e/ou novas tecnologias;
- é um processo de ação organizacional;
- amplia sua atenção incluindo variáveis psicológicas, sociológicas e políticas;
- trata das coisas que serão feitas e das pessoas que as farão na organização;

Ansoff, Declerck e Hayes (1990) entendem que administração estratégica é um sistema escolhido de administração que enfatiza sua própria flexibilidade, isto é, que provoca o aparecimento de programas estratégicos inovadores, que busca a mudança da própria política, que avalia mais o desenvolvimento do potencial para mudanças futuras do que o desempenho a curto prazo, e que entende os fundamentos do poder e das características culturais dentro da organização pois são neles que se encontram os principais geradores da própria flexibilidade.

### 2.2.1 Decisão Estratégica

As organizações são muito importantes para a sociedade moderna, pois qualquer indivíduo, de alguma forma, está inserido em alguma. Entretanto, da mesma forma que são importantes, as organizações são também consideradas complexas para serem compreendidas, principalmente, no que se refere a seus processos organizacionais (Braga, 1987).

Um dos processos organizacionais mais relevantes para a administração das organizações é o chamado **processo decisório**. A importância disso reside no fato de todas as organizações necessitarem tomar decisões (*decision-making*). Estas, por sua vez, tornam-se cada vez mais dificultosas de serem tomadas pelos seus decisores (*decision-makers*) devido ao elevado grau de incerteza e turbulência caracterizador do ambiente das organizações contemporâneas (Machado-da-Silva e Alperstedt, 1995c).

Clemem (1990) afirma que todos estão passivos de tomar decisão, as quais podem apresentar quatro dificuldades essenciais. Primeiro, a decisão pode ser difícil devido simplesmente a sua complexidade; segundo, por causa do grau de incerteza inerente à situação; terceiro, em virtude do tomador de decisão estar interessado em perseguir uma pluralidade de objetivos, o que pode representar sucesso numa direção e insucesso noutra; finalmente, o problema pode tornar-se mais difícil se diferentes perspectivas conduzirem o tomador de decisão a diferentes conclusões.

Para Mintzberg (1979), as organizações são sistemas de processos decisórios *ad hoc*. Deste modo, uma forma de entender como as organizações funcionam é focalizar, em seu fluxo hierárquico, materiais de trabalho, informação e processos decisórios. O autor afirma, ainda, que mais importante do que uma tipologia de decisões é o entendimento do modo como flui o processo, especificamente, do modo como as decisões se ligam e dos papéis que os diversos participantes desempenham nas várias fases de diferentes processos decisórios.

Para fins deste trabalho, processo decisório é definido como um conjunto de decisões e fatores dinâmicos que inicia com a identificação de um estímulo para a ação e termina com o compromisso para a ação (Mintzberg, 1976). Esse compromisso com a ação (decisão) pode ser descrito em três dimensões: **estrutura** (a estrutura da organização afeta a tomada de decisão), **estilo** (corresponde aos aspectos cognitivos da decisão e do decisor) e **processo** (refere-se ao conjunto de ações e fatores dinâmicos que iniciam com a identificação de um estímulo para a ação e terminam com um comprometimento específico com a ação).

Braga (1987b) afirma que processos decisórios são os procedimentos de definição de problemas, avaliação e alternativas e escolha de uma diretriz de ações e/ou soluções.

Szilagyi e Wallace, citados por Braga (1987), afirmam que as decisões podem ser tomadas nas organizações pelos níveis individuais, considerando seus objetivos; pelos níveis de grupo, onde as decisões tornam-se consenso através de normas; e em níveis mais altos, onde processos decisórios “estabelecem” as metas e as estratégias organizacionais para atingi-las.

Steiner e Saldivar (1996) advogam que as mudanças havidas no ambiente organizacional (globalização, reengenharia, terceirização, outsourcing e outras) têm ensejado o surgimento de novas formas de gestão das organizações, principalmente, no que diz respeito a processos decisórios.

Simon (1965) apresenta uma tipologia de decisões, sustentando que as decisões podem ser programadas e não-programadas. Decisões programadas “são soluções para problemas rotineiros, determinadas por regras, procedimentos ou

hábitos.” Decisões não-programadas “são soluções específicas criadas através de um processo não-estruturado para resolver problemas não-rotineiros.”

No que tange os níveis de decisão, a literatura corrente diz que as decisões podem apresentar-se como sendo estratégicas, táticas e operacionais.

Ansoff (1991) afirma que existem três classes de decisões interdependentes e complementares, embora distintas, quais sejam: **decisões estratégicas, administrativas e operacionais**. As decisões estratégicas lidam com a seleção do composto de produtos e mercados com vistas a maximizar o retorno sobre o investimento potencial da empresa. As decisões administrativas têm como foco a estruturação dos recursos da empresa de um modo que crie o maior potencial possível de desempenho. As decisões operacionais envolvem a otimização da obtenção do retorno sobre o investimento potencial.

Ansoff (1991b) sugere as decisões estratégicas são as decisões que abrangem objetivos e metas, estratégia de diversificação, estratégia de expansão, estratégia administrativa, estratégia financeira, método de crescimento e programação do crescimento.

Miller (1997) afirma que existem fatores cruciais para o sucesso da implementação de decisões estratégicas numa organização, a saber: suporte, avaliação, especificidade, receptividade cultural, favorabilidade, familiaridade, prioridade, disponibilidade de recursos, facilitação estrutural e flexibilidade (p. 584).

Simon, citado por Ansoff (1991c), demonstra que a solução de qualquer problema de decisão em atividades empresariais, científicas ou artísticas pode ter quatro etapas:

1. **Percepção** - percepção da necessidade de decisão ou oportunidade. Trata-se da fase da descoberta.
2. **Formulação** - formulação de linhas alternativas de ação.
3. **Avaliação** - avaliação das alternativas quanto às suas respectivas contribuições.
4. **Escolha** - escolha de uma ou mais alternativas para implantação.

Diferentes perspectivas de tomada de decisão têm sido tratadas na literatura. Dos modelos decisórios existentes, foram os modelos baseados no

princípio econômico ou da racionalidade que obtiveram, inicialmente, maior desenvolvimento. Trata-se do modelo da racionalidade econômica ou perfeita baseados nas premissas de que todas as decisões seriam tomadas analisando-se todas as opções existentes com vistas a maximização da utilização dos recursos da empresa.

Hitt e Tyler (1991) afirmam também que há várias perspectivas que tratam da tomada de decisões nas organizações. Destas, os autores citam que existem os modelos racional normativo, de controle externo e o de escolha estratégica.

O modelo racional normativo de tomada de decisão estratégica é aquele que sugere que os executivos devem examinar as condições do ambiente interno e externo e, usando de um conjunto de critérios objetivos, resultantes destas análises, decidam sobre qual estratégia escolher (p. 327).

O modelo de tomada de decisão de controle externo sugere que o sucesso das decisões estratégicas está estreitamente relacionado com as características determinadas pelo ambiente externo (p. 330). Bourgeois (1984) cita que, de acordo com este tipo de modelo, o *design* e as escolhas das organizações seriam afetados pela complexidade do ambiente.

O modelo de tomada de decisão de escolha estratégica sustenta que todos os administradores fazem escolhas estratégicas (Child, 1972). Estas decisões são tomadas com base em objetivos, domínios, tecnologias e estrutura da empresa (Hitt e Tyler, p. 331, 1991b).

Outra perspectiva é o da Teoria dos Jogos, criada na década de 40, e introdutora da preferência como um dos componentes do processo decisório. De acordo com a Teoria dos jogos, qualquer decisão é afetada pela preferência pessoal de todo e qualquer tomador de decisão.

Dada a incapacidade do modelo racional de explicar certos aspectos relativos á tomada de decisão, surgiu a teoria da racionalidade limitada proposta por Simon, em 1970. Para o autor, o decisor faz uso de uma racionalidade limitada ao tomar decisões, o que torna a racionalidade uma característica subjetiva do decisor.

Allison (1971) também estudou a limitação da racionalidade e afirma haver dois outros processos decisórios, além do racional. Os estudos supracitados foram realizados com base em decisões governamentais, ou seja, decisões tomadas pelo governo americano quando da crise dos mísseis em Cuba. Os modelos de decisão de Allison são: racional, organizacional / burocrático e político. O modelo racional faz uso da lógica na tomada de decisão. O modelo organizacional / burocrático enfoca a obediência a normas, procedimentos e tradição das organizações. O modelo político enfatiza a presença da preferência de poderosos, barganha e comprometimento.

Cohen (1972) desenvolveu o modelo de tomada de decisão denominado *garbage can* (cesta de lixo). Segundo esse modelo, existem organizações, localizadas em ambientes complexos, instáveis e ambíguos, que são verdadeiras “anarquias organizadas”, pois apresentam três características: preferências problemáticas, tecnologia não definida e fluida participação (p. 295).

March e Olsen, citado por Braga (1987), afirmam que a idéia de decisão se refere ao resultado e a tomada de decisão (*decision-making*) ao processo, e que a tomada de decisão supõe um entendimento do fenômeno organizacional. Deste modo, os autores observam que o processo de escolha é momento para uma série de outras coisas:

1. executar procedimentos operacionais e preencher expectativas de papéis, tarefas e compromissos anteriores;
2. definir valores organizacionais, para descobrir ou interpretar o que acontece ou não acontece com eles, para justificá-los;
3. exercitar ou reafirmar antagonismos, poder, *status* e outros relacionamentos;
4. expressar e descobrir “interesse pessoal” e “interesse grupal”;
5. socialização e participação em um processo de escolha.

Katz e Kahn (1978) defendem que o processo para atingir uma decisão é afetado por quatro elementos:

1. a natureza do problema;
2. o contexto organizacional;
3. as características básicas das pessoas que decidem;

4. as limitações cognitivas dos seres humanos, que transpiram dos fatores situacionais e dos fatores de personalidade.

O referencial teórico-empírico exposto procurou apresentar o quadro conceitual sobre o qual a presente pesquisa se apóia. É importante ressaltar, laconicamente, que o corrente estudo se sustenta na seguinte argumentação: a organização pode tomar decisões estratégicas como fruto de mudanças havidas no ambiente externo; a desregulamentação é um fenômeno externo e, potencialmente, um agente de mudança nas organizações; portanto, é possível que decisões estratégicas sejam tomadas nas organizações como consequência do processo de desregulamentação.

Assim, dada a importância dos conceitos discutidos e a investigação do problema de pesquisa suscitado em situação concreta, será doravante apresentado o referencial metodológico do presente estudo.

### 2.3 - A relação entre o ambiente e a orientação estratégica das organizações

Muitos estudos têm sido desenvolvidos acerca da relação existente entre o ambiente, com todas suas vicissitudes, e a orientação estratégica das organizações. De acordo com a literatura, orientação estratégica está intimamente ligada ao conceito de processo decisório nas organizações e objetiva obter congruência, ou ajuste, entre variáveis, tais como ambiente, estrutura e estratégia, com vistas a alcançar ótima performance (apud Lumpkin e Dess, p. 1387, 1995).

Shrisvatava (apud Lumpkin e Dess, 1995b), afirma que processo de tomada de estratégia nas organizações são métodos e práticas organizacionais usadas para interpretar oportunidades e ameaças e tomar decisões sobre o efetivo uso de habilidades e recursos.

Romanelli e Tushman (1986) realizaram importante estudo sobre o tema, em questão, examinando a relativa influência de administradores e ambientes sobre as atividades organizacionais. Para tanto, os autores desenvolveram três modelos

básicos de mudança organizacional: **modelo baseado na inércia** (ênfata o papel do ambiente e padrões anteriores de mudança), **modelo de controle externo** (trata das mudanças organizacionais guiadas pelas mudanças das condições ambientais ao longo do tempo) e do **modelo do gerenciamento estratégico** (ressalta o papel da alta administração em escolher padrões e domínios da atividade competitiva).

Miller e Friesen (1984) escreveram um artigo onde defendem que todas as organizações apresentam cinco estágios de ciclo de vida (nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio) e que cada estágio manifesta integral complementaridade com variáveis de ambiente (situação), estratégia, estrutura e métodos de tomada de decisão:

#### Quadro 8 - CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL E TOMADA DE DECISÃO

Fase	Ambiente	Organização	Estratégia
Nascimento	-empresas pequenas -empresas jovens -administradas pelo proprietário -ambiente homogêneo	-estrutura informal -indiferenciação -poder altamente centralizado -rude processo de informação e de tomada de decisão	-considerável inovação em linhas de produtos -estratégia de nicho -risco substancial
Crescimento	-tamanho médio -maduras - <i>stakeholders</i> múltiplos -ambiente competitivo e de maior heterogeneidade	-alguma formalização na estrutura -bases funcionais da organização -diferenciação moderada -pouco menos centralizada -desenvolvimento inicial do processo de informação formal e métodos de tomada de decisão	-ampliação do escopo de produtos-mercados em áreas relativamente fechadas -inovação incremental em linhas de produtos -rápido crescimento
	-maiores	-estrutura burocrática	-consolidação da

Maturidade	-mais maduras -vários proprietários -ambiente competitivo e mais ainda heterogêneo	formal -bases funcionais da organização; -diferenciação moderada -centralização moderada -processo de informação e tomada de decisão em fase de crescimento	estratégia de produto e mercado -foco no suprimento de mercado bem definido -conservantismo -crescimento menor
Rejuvenescimento	-muito grandes -ambiente bastante heterogêneo, competitivo e dinâmico	-base divisional de organização -elevada diferenciação -controle sofisticado de obter, processar e comunicar informações -análise mais formal de tomada de decisão	-estratégia de diversificação de produto e mercado; mudança para mercados desconhecidos -elevado nível de tomada de risco e planejamento -inovação substancial -rápido crescimento
Declínio	-tamanho do mercado -ambiente homogêneo e competitivo	-estrutura burocrática formal -base funcional de organização -diferenciação e centralização moderada -sistemas de processamento de informações e de tomada de decisão menos sofisticados	-menor nível de inovação -corte de preços -consolidação de produtos e mercados -falência de subsidiárias -aversão a riscos e conservantismo -crescimento lento

Fonte: Compilado de MILLER, D.; FRIESEN, Peter. **A Longitudinal Study of Corporate Life Cycle**. Canadá: Institute of Management Science, 1984, p. 1163.

Jennings e Seaman (1994) examinaram organizações de elevado e baixo níveis de adaptação às mudanças ambientais e suas relações com a estratégia, estrutura, e performance. De acordo com os estudos realizados pelos autores,

organizações com particulares níveis de adaptação tendem a ter específicos arranjos de estratégia-estrutura que produzem certos resultados de performance. Os estudos indicam também que organizações com ótima combinação estratégia-estrutura tendem a ter elevada performance.

Lumpkin e Dess (1995) investigaram a importância da simplicidade no processo de tomada de estratégia. O processo de tomada de estratégia foi pesquisado para estar positivamente associado a performance durante estágios iniciais do desenvolvimento organizacional, mas prejudicial a performance nas organizações consideradas crescidas e maduras. Além disso, os autores pesquisaram simplicidade para ser negativamente relativa a performance em ambientes dinâmicos; em ambientes heterogêneos, percebeu-se ser adversamente relativa a performance somente em estágios atrasados de desenvolvimento organizacional.

Aldrich (1979) cita em seu livro *Organization and Environments* a existência na literatura da abordagem do modelo da ecologia populacional que considera o ambiente como sendo o grande responsável pelas mudanças ocorridas nas organizações. Visto sob o ponto de vista das percepções dos membros organizacionais, recursos e incerteza, o ambiente para o autor representa estar ligado ao conceito de variação, pois um ambiente sem variação torna-se-ia irrelevante para mudança organizacional. É o ambiente que, através de suas pressões, seleciona e ajusta a organização, sua estrutura e atividades internas.

## **CAPÍTULO 3 - PANORAMA DA AVIAÇÃO COMERCIAL NO BRASIL**

### **3.1 - História da Aviação Comercial no Brasil**

A continentalidade das distâncias no território brasileiro e a grande precariedade dos demais tipos de transportes existentes no país fizeram da aviação uma modalidade de transporte imprescindível para o desenvolvimento econômico nacional.

No Brasil, a primeira permissão para exploração do transporte aéreo ocorreu no final da Primeira Guerra Mundial, concedida através do Decreto nº 13.214, datado de Outubro de 1918, e destinada a João Teixeira Soares e a Antonio Rossi, por conta e risco dos mesmos. A permissão previa o uso de aeroplanos e exploração das principais cidades no país, interligando-as entre si.

Passados seis meses, semelhante permissão é concedida a João Baptista dos Santos e Augusto de Araújo Góes. O Decreto supracitado especificava também a obrigatoriedade dos empreendedores em transportar correspondências, gratuitamente, e o prazo de dois anos para início de suas atividades. Nos anos seguintes, surgiram outros interessados em explorar os serviços aéreos no Brasil, sendo que, dentre os quais, havia duas empresas estrangeiras: a Handley Page Ltda. e a Davidson, Pullen & Company.

Em seguida, ocorre, em 1925, início da operação de uma empresa francesa chamada Latécoère, transportando jornais, correio e mala postal, ligando o Estado de Pernambuco a Buenos Aires (Argentina). O objetivo maior dos novos empresários era estabelecer uma rota regular entre Toulouse (França) e Santiago (Chile).

Dado o fato de não haver uma legislação específica relativa à aviação comercial, foi aprovado, em 22 de Julho de 1925, o Decreto nº 16.893, cujo texto abarcava princípios preconizados na Convenção de Paris de 1919 e nos trabalhos da Comissão Ibero-Americana de Navegação Aérea. A referida legislação representou uma marco para a aviação, pois, além de configurar o primeiro Código Brasileiro do Ar, influenciou significativamente o desenvolvimento futuro das companhias aéreas e dos aeroportos no Brasil. Um dos aspectos reveladores deste fato era a determinação, constante do Decreto, de que na ausência de aeródromos

e de campos de pouso, as companhias teriam que arcar com o investimento. Esta medida demandou das empresas o uso de hidroaviões e, no caso das estrangeiras, a criação de filiais no país.

Com base com dados do Castro e Lamy (1993), as primeiras empresas aéreas brasileiras foram:

- a) **O Sindicato Condor:** De origem alemã, o Condor Syndikat era uma empresa representante da indústria alemã, fornecendo assistência técnica às aeronaves de fabricação germânica no Brasil. A sua primeira autorização para operação foi provisória e ocorreu em janeiro de 1927, com hidroaviões, e fazendo a rota Rio de Janeiro e Rio Grande. Em dezembro de 1927, é fundada a empresa Sindicato Condor Ltda, em substituição ao Condor Syndikat, para operação em âmbito nacional. Em virtude do posicionamento do Brasil a favor dos Aliados na Segunda Guerra Mundial, o Sindicato Condor transferiu parcialmente o controle acionário para brasileiros e passou a denominar-se Serviços Aéreos Condor Ltda. Com a entrada do Brasil na guerra, todos os alemães foram demitidos e o patrimônio da empresa foi incorporado pela União. Através do Decreto nº 5.187/43, os Serviços Aéreos Condor Ltda foram transformados em Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul Ltda, sendo que passou ao controle da VARIG, em 1975, e absorvida por esta em 1992.
- b) **VARIG (Viação Aérea Rio-Grandense):** A VARIG foi fundada por um alemão naturalizado brasileiro chamado Otto Ernst Meyer, em junho de 1927. Inicialmente, suas operações eram diárias na “Linha da Lagoa”, ou seja, de Porto Alegre a Rio Grande, com escala em Pelotas. Dentre as inovações, a VARIG foi a primeira companhia brasileira a operar uma rota diariamente, 1936; voou para Montevideú antes de voar para outros estados; foi a primeira companhia a trazer, em 1959, o avião jato para o Brasil: Caravelle; e, por conta de absorção de outras empresas e obtenção de concessões de empresas falidas, a VARIG era a única empresa aérea nacional, em 1986, a voar efetivamente para o exterior.
- c) **AÉROPOSTALE (Companhia Aéropostale Brasileira):** A Aéropostale foi uma filial da *Compagnie Générale d’Entreprises Aéronautiques* (CGEA), a qual era associada à fabricante de aviões Latécoère. A empresa franco-brasileira foi

autorizada a operar em 1927 nas mesmas linhas concedidas à Companhia Brasileira de Empreendimentos Aeronáuticos, pelo Decreto nº 17.055/25. Os primeiros serviços de transporte aéreo da empresa foram de correio e mala postal na Linha da Costa, ou seja, de Recife, depois Natal, a Pelotas, elo brasileiro da rota Toulouse-Santiago. Outro aspecto importante é que a companhia operava com aviões e não, o contrário das demais, com hidroaviões. Em 1931, a empresa entra em processo de liquidação financeira, tendo deixado no Brasil uma rede de *aeroplaces* bem equipados.

- d) **ETA (Empresa de Transportes Aéreos)**: Fundada em 1928, a E.T.A. surgiu com intenção de estabelecer ligações aéreas entre as cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Pirapora e Campos. Contudo, após intensa batalha judicial com autoridades aeronáuticas americanas, a empresa desativou sua operação no Brasil e vendeu seus aviões à VARIG.
- e) **NYRBA - New York / Rio de Janeiro / Buenos Aires**: A NYRBA nasceu em março de 1929, por iniciativa de um ex-piloto militar americano chamado Ralph O'Neill e, no país, por exigência legal, recebeu o nome de NYRBA do Brasil. O objetivo da empresa era operar na rota que o próprio nome já diz e também no transporte de correio. Contudo, em 1930, em razão da grande depressão americana, que arrasou Wall Street, a empresa se viu obrigada a entrar em acordo com a rival Pan American visando sua absorção. No Brasil, a Pan American é reconhecida como Panair do Brasil.
- f) **PANAIR DO BRASIL**: A Pan American Airways foi autorizada a operar no Brasil em 1929, na condição de companhia estrangeira, interligando Estados Unidos-Belém, onde os passageiros eram deslocados para aeronaves de sua empresa “filha” a Panair do Brasil. Contrariando as antecessoras, a Panair do Brasil foi uma companhia muito bem administrada, apresentando baixos índices de acidentes, facilidades de reposição de peças e constantes investimentos da Pan American. Após grande crescimento de operação em cidades brasileiras, a Panair passou então, em 1947, a fazer rotas internacionais, tais como Roma, Paris e Londres. A Panair chegou a ser considerada a oitava maior companhia aérea do mundo, mas, repentinamente, sua operação foi desativada no Brasil,

em 1965, pelo Governo Federal, alegando problemas de ordem financeira iminentes.

- g) **Correio Aéreo Militar / Correio Aéreo Naval / Correio Aéreo Nacional:** Criado, em 1931, inicialmente, como Serviço Postal Aéreo Militar, por oficiais militares do antigo Ministério da Guerra, o Correio Aéreo Militar surgiu para atender o serviço militar do correio. Mais tarde, o Correio Aéreo Militar (CAM) foi rebatizado de Correio Aéreo Nacional (CAN). O CAM, assim como O Correio Aéreo Naval, criado pelo Marinha Brasileira, representou expressivo papel no cenário nacional, pois além de transportar malotes militares, contribuiu para a interiorização do país, integração regional, estabelecimento de marcadores e balizadores para navegação aérea (construção de aeródromos e campos de pouso, pintura de nomes de cidades nos telhados das igrejas e outros), correção de mapas e cartas náuticas.
- h) **Aerolloyd Iguassu:** A Aerolloyd Iguassu foi fundada em Curitiba-PR, em 1933, pela Empresa de Chá Matte Leão. Dentre suas rotas, a empresa operou interligando Curitiba, São Paulo, Joinville e Florianópolis. Contudo, considerando o fato de não proporcionar rentabilidade a contento, em 1939, a empresa foi vendida à concorrente VASP (Viação Aérea de São Paulo).
- i) **VASP (Viação Aérea de São Paulo):** Criada em 1933, fruto da combinação de vários interesses político-econômicos, entre os quais, o desenvolvimento do Estado, a VASP surgiu como a primeira empresa aérea pública do país. Sua rota, de início, compreendia São Paulo-Ribeirão Preto-Uberaba e São Paulo-São Carlos-São José do Rio Preto. Após estender sua rede de linhas pelo interior paulista, a VASP passou a operar em Estados vizinhos e, finalmente, por todo o Brasil. Com a flexibilização do DAC na concessão de novas linhas internacionais para outras companhias que não apenas a VARIG, em 1987, a VASP passou a operar vôos *charter*, sendo que, somente em 1991 (um ano após a sua privatização), a empresa obteve a concessão para fazer rotas internacionais.

### 3.2 - Cenário Atual da Aviação Comercial no Brasil

No que se refere o cenário da aviação no mundo e, especificamente, na América Latina, Booth (1990) afirma que a indústria de aviação passa por grande processo de mudanças, cujas conseqüências possuem as seguintes características:

- **Formação de alianças estratégicas:** embora as empresas aéreas latinas possuam várias rotas na América Latina e sejam proprietárias de 2/3 delas, transportam apenas metade dos passageiros, sendo que, embora as companhias aéreas americanas sejam minoria, controlam 50% do mercado latino-americano. Assim, as alianças seriam essenciais em termos competitivos;
- **Desenvolvimento de novos mercados:** o Mercosul e o Nafta representam grandes possibilidades de crescimento do mercado aéreo, incrementando o número de vôos inter e intra mercados. Outro aspecto importante é desregulamentação do mercado de transporte aéreo americano, o que poderá aumentar a possibilidade de acordos entre empresas latino-americanas e empresa americanas.
- **Surgimento de Megaempresas:** As três maiores empresas americanas (American, United e Delta) tornar-se-ão as maiores do mundo e grandes candidatas à expansão internacional através de acordos de parcerias e alianças de marketing.

Das mudanças profetizadas por Booth, a formação de alianças estratégicas é uma das mais significativas, pois tem possibilitado a muitas companhias, entre as quais a VARIG, uma das alternativas mais eficazes para abreviar custos e maximizar capacidade de acesso a novos mercados, aumento de passageiros embarcados e outros.

A formação de alianças estratégicas representa uma nova abordagem no mundo dos negócios para fazer frente às grandes mudanças ocorridas no ambiente organizacional das companhias aéreas; em termos de alternativas, constituem formas agressivas das organizações manterem suas estratégias individuais, malgrado os recursos limitados em algumas áreas. Ademais, são capazes de proporcionar às organizações participantes da parceria cooperação, em nome de

suas necessidades mútuas e compartilhamento de riscos, para alcançar objetivos comuns (Santos, 1998, 1999).

Outro aspecto relevante é que as alianças estratégicas possibilitam acesso a muito mais recursos do que qualquer outra empresa isolada possui ou pode comprar. Elas podem expandir grandemente a capacidade de uma organização para criar produtos, reduzir custos, incorporar novas tecnologias, antecipar-se aos concorrentes, atingir a escala necessária à sua sobrevivência nos mercados mundiais e gerar mais recursos para investir em suas competências básicas (Santos, 1998b, 1999b). É o caso das organizações de transporte aéreo brasileiras, especificamente, a VARIG, cuja inserção na “Star Alliance” — maior associação de empresas aéreas do mundo —, possibilitou-a muitos benefícios, que vão da simplificação do check-in à maior abrangência de países atendidos.

No transporte aéreo internacional, as maiores alianças estratégicas mundiais, entre companhias, são:

#### **Quadro 9 - ALIANÇAS ESTRATÉGICAS MUNDIAIS DE EMPRESAS AÉREAS**

<b>STAR ALLIANCE</b>	<b>ONEWORLD</b>	<b>QUALIFLYER</b>	<b>ATHLANTIC EXCELLENCE</b>
Air Canada All Nipon Airways Ansett Australia Air New Zeland Lufthansa SAS Thai United Airlines <b>VARIG</b>	American Airlines British Airlines Canadian Airlines Finnair Cathay Pacific Qantas	AOM Austrian Airlines Lauda Air Sabena Swissair TAP Turkish Airlines Tyrolean	Austrian Airlines Delta Airlines Sabena Swissair TAP

As alianças estratégicas ilustram, inegavelmente, importante transformação num setor que tem papel crucial dentro do funcionamento do conjunto da economia mundial, mas, que, por outro lado, tem-se revelado cada vez mais volátil e incerto.

É por esta razão que companhias aéreas como a VARIG, aproveitando-se do processo desregulamentatório pelo qual passa o Brasil, decidiu pela parceria. Afinal, as rotas mais rentáveis são as internacionais. Ademais, é importante afirmar que houve uma diminuição considerável da aquisição de bilhetes de passagem para o exterior, após a crise econômica havida no corrente ano. Uma empresa aérea como a VARIG, com toda sua estrutura gigantesca, não pode apresentar tamanha

suscetibilidade às condições macroeconômicas do país, pois grande parte de sua dívida é em moeda americana. Deste modo, é condição “sine qua non” para a maior companhia aérea da América Latina a busca de novas alternativas em âmbito internacional, de modo a afirmar-se num setor onde a eficiência, dinamismo e adaptação às mudanças são regras básicas de sobrevivência num mercado altamente *comoditizado*.

Dentre os objetivos alcançados pela “Star Alliance” pode-se citar:

- Criação de uma política de desistência de endosso;
- Desenvolvimento de uma política integrada de programa de viajante freqüente;
- Revisão das chamadas de portão de embarque, convidando os clientes “Star Alliance Gold” a embarcarem rumo ao seu lazer;
- Abertura de loja de vendas em Londres;
- Criação de “check-in” prioritário;
- Criação de Lista de Espera Prioritária para Reserva, onde permitido por lei;
- Adoção de etiqueta de Bagagem prioritária e Manuseio Prioritário de Bagagem;
- Implantação do “Star Alliance Helpline” para os funcionários da rede.

De acordo com dirigentes das organizações participantes da aliança estratégica, a missão da “Star Alliance” *“é assegurar crescimento e lucratividade a longo prazo de seus participantes, além de desenvolver, operar e comercializar um sistema global de viagens aéreas altamente competitivo, oferecendo serviços seguros, abrangentes, confiáveis, eficientes e descomplicados, através de seus atenciosos e competentes funcionários.”*

Criada em maio de 1997, a aliança estratégica de empresas aéreas “Star Alliance” apresenta atualmente os seguintes números:

**Tabela 1 - SITUAÇÃO ATUAL DA “STAR ALLIANCE”**

FATURAMENTO	US\$ 45.7 BILHÕES
PASSEIROS ANUAIS	183.9 MILHÕES
PASSEIROS/KM PAGO	232.7 BILHÕES
FUNCIÓNÁRIOS	230.839
PARTIDAS DIÁRIAS	6.692
DESTINOS	760
PAÍSES SERVIDOS	112
FROTA	1.446 AVIÕES

Com a parceria, a companhia aérea brasileira VARIG tem como objetivo oferecer aos passageiros um maior número de opções de vôo, um sistema único de milhagem integrado, horários de conexões planejados em locais de atendimento próximos, dentro dos aeroportos, tornando a integração dos serviços bastante visível aos clientes.

O mercado de transporte aéreo apresenta, atualmente, em linhas gerais, a seguinte segmentação: **negócios**, **lazer** e **outros**, tais como estudantes, migrações, tripulação e Forças Armadas (Graham, 1995).

O segmento de negócios abrange os passageiros que viajam para estabelecer contatos empresariais, com bilhetes de passagem cujo pagamento é realizado pelas empresas onde trabalham (classe executiva). As viagens de negócios podem ser de rotina ou urgentes

O segmento de lazer abarca passageiros que viajam em férias ou que simplesmente estão visitando outras pessoas.

Por fim, o terceiro segmento refere-se aos passageiros que viajam por razões educacionais, a serviço das Forças Armadas ou de outras instituições públicas; podem ser migrantes, permanentes ou temporários, tripulantes de companhias aéreas e outros.

Do ponto de vista da político, a “Política de Flexibilização do Transporte Aéreo” implementada pelo Departamento de Aviação Civil tem influenciado de modo significativo toda a indústria de aviação no Brasil (IV PDSAC, 1997).

Em termos gerais, as mudanças liberalizantes se traduziram na eliminação de entrada de novas empresas no mercado, na eliminação das áreas de exploração exclusiva, na redução do controle sobre as tarifas, introduzindo um sistema de monitoramento através da definição de uma banda tarifária.

No mercado de transporte aéreo doméstico regional ocorreram as seguintes mudanças:

- aumento do número de empresas que passou de cinco, em 1991, para 14, em 1996;
- a significativa expansão da malha aeroviária coberta pelas principais regionais, cada explorando nichos bem definidos no mercado;
- crescimento, diversificação da frota e introdução de um número considerável de aeronaves a jato de médio porte do tipo Boeing 737-500 e FK-100. Além disso, foram incorporadas à frota regional aeronaves de pequeno porte do tipo Cessna, Caravan e Brasília;
- incremento substancial das atividades das empresas regionais nos aeroportos classificados como centrais (Congonhas/Santos Dumont/Pampulha);

No mercado de transporte aéreo doméstico regular as principais mudanças foram:

- numa primeira etapa, houve expansão na oferta de serviços e, concomitantemente, aumento expressiva da frota, contudo, não houve o acompanhamento do aumento do tráfego de passageiros;
- numa segunda etapa, as empresas buscaram a adotar estratégias de ajustes bastante drásticas, com vistas a adequarem-se à realidade do mercado;
- houve aumento da oferta do número de tarifas promocionais, explorando a flexibilidade proporcionada pela banda tarifária;

No segmento do transporte aéreo internacional, as mudanças mais significativas foram:

- início das operações internacionais regulares da VASP e TRANSBRASIL e conseqüente adequação de sua frota às novas exigências do mercado;
- expansão significativa da oferta de serviços internacionais;
- aumento do número de destinos;
- introdução da banda tarifária;
- possibilidade de empresas aéreas nacionais estabelecerem alianças estratégicas com empresas estrangeiras, através de operações em código compartilhado.

No segmento de transporte aéreo não-regular (*charter*, táxi aéreo e outros), as mudanças observadas foram:

- criação de uma legislação com intuito de regulamentar minimamente o mercado de voo “*Charter*”, no que diz respeito a proteção dos interesses do usuário, higidez das empresas, regras de funcionamento, oportunidade e competição.
- houve consistente aumento do número de empresas de Táxi Aéreo.

### 3.3 - Cenários Futuros da Aviação Comercial no Brasil

Na dissertação de Mestrado “*An investigation of the likely impact of current trends in Air Transport Regulation on South America*”, a autora Katia M. V. da Costa (1989) realiza importante estudo sobre a indústria de transporte aéreo internacional, tratando, especificamente, do impacto do processo de desregulamentação americano sobre o mercado aéreo sul-americano. A autora advoga que pelo fato do transporte aéreo ser um indústria de natureza global e interdependente, é possível que fenômenos ocorridos em uns países influenciem outros. Para tanto, foram estabelecidos três cenários e seus respectivos efeitos sobre o mercado sul-americano de transporte aéreo.

#### **Primeiro Cenário**

- protecionismo;
- falta de competição;
- Controle efetivo sobre rotas, tarifas, capacidade e agentes de viagem;
- exclusão de vôos *charter*;
- ênfase na importância de empresas de bandeira;
- subsídios governamentais;
- estabilidade relativa;
- destinos simples

#### **Impacto sobre Mercado da América do Sul**

- desenvolvimento estático da indústria;
- qualidade de serviço discutível;

- restrição do número de empresas operando no mercado;
- falta de descontos em bilhetes;
- falta de incentivo à inovação gerencial;
- falta de opções e benefícios para o consumidor.
- a comunidade de transporte aéreo internacional pode reagir contra esta posição protecionista, o que pode prejudicar o relacionamento entre América do Sul e outros países;
- países sul-americanos teriam de recorrer a ações unilaterais em detrimento de acordos bilaterais.

### **Segundo Cenário**

- influência da desregulamentação americana;
- mudança drástica nas políticas regulamentatórias na América do Sul;
- capacidade e frequência se limites;
- tarifas estabelecidas pelas companhias;
- aumento das tarifas promocionais;
- operação de vôos *charter*;
- eliminação das barreiras de entrada e saída;
- privatizações, fusões e aquisições;
- falências de companhias;
- instabilidade;
- crescimento das operações no sistema *hub-and-spokes*;
- utilização de aeronaves maiores;
- diminuição dos salários;
- direitos de quinta liberdade extensivos a companhias estrangeiras;
- destinos múltiplos;
- CRS / Yield Management;
- programas de milhas voadas.

### **Impacto sobre o Mercado de Transporte Aéreo na América do Sul**

- aumento da competição e das opções para os consumidores;
- aperfeiçoamento dos serviços;
- aumento da capacidade;
- crescimento da demanda;
- melhora da criatividade gerencial;
- uso de aeronaves turbohélices e jatos em mercados de pequena densidade;
- aumento de dívidas com empréstimos para investimentos em renovação de frota, CRS e outros programas;
- redução, por outro lado, de custos como resultado de maior força de trabalho produtiva e utilização de aeronaves maiores e mais novas;
- domínio no mercado de empresas aéreas estrangeiras;
- concentração;
- problemas nacionais devido à falência de empresas aéreas públicas;
- a velocidade das mudanças;

### **Terceiro Cenário**

- autoridades governamentais e das companhias examinariam conjuntamente a situação corrente, discutindo as oportunidades, fraquezas, ameaças e forças;
- o processo de desregulamentação seria gradual e de acordo com as características e especificidades do mercado local;
- incentivo à iniciativa privada e eliminação de subsídios;
- maior uso produtivo da força de trabalho;
- renovação de frota;
- movimento gradativo para privatização de algumas empresas aéreas públicas;
- cooperação entre países da América do Sul e suas companhias aéreas, como primeiro passo em busca da formação de um mercado comum;
- liberalização da rota de entrada;
- introdução dos vôos *charter*;
- introdução de taxas de descontos;

- ajuste de base estrutural com as exigências de segurança para o crescimento da demanda;
- determinação de zonas de flexibilidade por tarifas;
- determinação de zonas de flexibilidade por capacidade.

### **Impacto sobre o Mercado de Transporte Aéreo na América do Sul**

- cooperação entre companhias:
  - fortaleceria suas posições na discussão com blocos de países desenvolvidos;
  - proporciona redução nos custos e conexão com sistemas de reservas mundiais e técnicas de Yield Management;
  - possibilita benefícios em áreas de manutenção , combustível, facilidades de aeroportos e serviços de segurança;
- a introdução de taxas de descontos e permissão de vôos *charter* seriam grandes incentivos para o desenvolvimento do turismo na região;
- competição entre companhias aumentaria:
  - os recursos dos aeroportos;
  - a qualidade dos serviços,
  - a eficiência das empresas através da criatividade e influência dos gestores;
- Mudanças gradativas permitiriam às companhias da América do Sul:
  - planejar a renovação de suas aeronaves;
  - aumentar fundos para investir em CRS e técnicas de Yield Management, sem aumentar os débitos externos;
  - ter um preparado *staff* , apto a lidar com as características do novo mercado;
  - diminuir o risco de crises financeiras.
- as companhias regionais teriam tempo para organizarem-se, pois desempenham importante papel no mercado de transporte aéreo, conectando áreas remotas com os *hubs*;
- a infra-estrutura do transporte aéreo teria igualmente tempo para adaptar-se ao crescimento da frequência e demanda;
- redução de custos devido a:

- aumento da produtividade do trabalho / redução dos custos de trabalho;
- uso de aeronaves maiores;
- operações em sistema de *hub-and-spokes*.

Espírito Santo Jr (1996) realizou também consistente trabalho utilizando-se da técnica de cenários, abordando o mercado de transporte aéreo. Foram estabelecidos três cenários cujos nomes são:

- O Cenário “Trabalhando Duro” ;
- O Cenário “Grandes Conquistas” ;
- O Cenário “Perda de Controle”.

O Cenário “Trabalhando Duro” representa a visão de um futuro alcançado a partir de determinadas mudanças ocorridas no ambiente atual e sob grande esforço tanto por parte do governo quanto pela população.

O Cenário “Grandes Conquistas” retrata o momento em que o transporte seria marcado por um ambiente de grande otimismo, com um desenvolvimento do país bastante ordenado e condições político-econômica-sociais bastante satisfatórias.

O Cenário “Perda de Controle” seria caracterizado por apresentar um ambiente de muitas dificuldades econômico-político-sociais e e grande falta de entusiasmo por parte das pessoas.

No que tange ainda o futuro da aviação no Brasil, há instituições que defendem a fusão de empresas aéreas no país. É o caso do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), cujo Diretor de Privatização, Senhor José Luiz Osório, afirmou na imprensa que é preciso uma reestruturação no setor de aviação considerando que “tem companhia aérea demais no Brasil” (Gazeta Mercantil, 11/06/199).

Em artigo publicado na Gazeta Mercantil, datado de 01/04/1999, sua autora, Maria Clara r. M. do Prado, faz a seguinte afirmação:

“O governo federal tem acompanhado de perto a situação. Está decidido a estimular o processo de fusões e incorporações entre as companhias aéreas, inclusive com participação de capital estrangeiro.

Não existe, na verdade, espaço no País para mais de duas operadoras domésticas. Esse, aliás, tem sido o padrão nos países mais desenvolvidos. Com o passar do tempo, as operadoras foram sendo fundidas.

O mesmo caminho acabará sendo seguido aqui. Mas não há solução fácil.”

Estas são algumas das mudanças que possivelmente farão parte do futuro do mercado de transporte aéreo brasileiro.

### 3.4 - Histórico da VARIG

A VARIG (Viação Aérea Rio-Grandense) surgiu na década de 20 de um projeto idealizado por um brasileiro descendente de alemães chamado Otto-Ernst Meyer Labastille — um ex-oficial do Serviço Aeronáutico Alemão. A idéia de criação de uma companhia aérea brasileira nasceu do objetivo de suprir as dificuldades existentes em outras modalidades de transporte no país. Nesta época, o sistema de transporte ferroviário era deficiente e o rodoviário pouco explorado, o que obrigava as pessoas a fazer uso, muitas vezes, do navio.

Otto-Ernst Meyer Labastille era grande conhecedor dos problemas relativos a transporte no país, pois trabalhava na indústria têxtil Irmãos Lundgren (Casas Pernambucanas), cujas filiais encontravam-se espalhadas por todo o território nacional.

Entusiasta da idéia de formar uma companhia de transporte aéreo, suas idéias tiveram pouca ressonância dentre o empresariado pernambucano, o que o levou a recorrer a amigos da sociedade gaúcha. Mas, antes, Otto-Ernst Meyer mudou-se para o Rio de Janeiro, onde realizou nova tentativa em associação com outros dois ex-oficiais do Serviço Aeronáutico alemão. Apesar dos esforços, a tentativa foi de balde.

Em 1925, Otto-Ernst Meyer mudou-se para Porto Alegre. Muito influente no meio político e de empresários de descendência alemã, no Sul, Otto-Ernst Meyer Labastille recebeu todo o apoio necessário a sua empreitada: concessão de incentivos fiscais, relaxamento de impostos e apoio técnico, às suas operações, da

indústria aeronáutica alemã (Condor Syndikat). A Condor Syndikat passou então fornecer apoio técnico a Otto-Ernst Meyer, onde previa-se também que 21% das ações da nova empresa de transporte aéreo passavam a pertencer à Condor Syndikat. Em contrapartida, a companhia alemã cederia um dos seus Dornier Do J Wal à empresa de Otto-Ernst Meyer, além de pessoal especializado para a operação da aeronave.

Muito impressionado com Fritz Hammer, tripulante encarregado da missão de pilotar o supracitado equipamento até o Rio Grande, em 26 de janeiro de 1927, o então Ministro dos Transportes autorizou a operação do serviço de transporte aéreo dentro do território nacional por um prazo não-superior a 12 meses, pois a companhia Syndikat Condor não era brasileira.

Paralelamente, em 1927, ocorreu um evento que entraria para os anais da História da Aviação Comercial sul-americana, a saber, um vôo com rota rio Guaíba-Rio Grande, transportando os primeiros passageiros com bilhetes pagos e também 12 malas postais. Esta rota passou a ser conhecida como a “Linha da Lagoa”, o que marcou o início da aviação comercial no Brasil. Com o nome provisório de Companhia Rio Grandense de Transportes Aéreos, no dia 15 de junho de 1927, em cumprimento aos acordos acertados entre a Condor Syndikat e a VARIG, tanto a Linha da Lagoa, a mais famosa linha, quanto a aeronave Atlântico foram transferidos para a VARIG. No mesmo dia, um decreto presidencial autorizava a VARIG a operar em todo o estado do Rio Grande do Sul, litoral catarinense e, mediante aprovação do governo uruguaio, até a cidade de Montevideú. Para esclarecer, a “Linha da Lagoa” ligava as cidades de Rio Grande, Pelotas e Porto Alegre (RS). Quanto à aeronave recebida da Condor Syndikat, foi o primeiro equipamento a receber matrícula nacional para uma aeronave: P-BAAA.

Dentre as inovações introduzidas pela VARIG no mercado aéreo brasileiro constam da primeira empresa aérea brasileira a operar uma aeronave jato comercial no país, em setembro de 1959, chamada Caravelle I.

Ademais, a VARIG é resultado da incorporação de várias empresas e concessões de rotas. Conforme quadro constante do anexo, as empresas aéreas incorporadas foram Real, Cruzeiro do Sul, Rio-Sul, Nordeste e Pluna (uruguaia).

Atualmente, considerada a maior empresa aérea brasileira, a situação da VARIG, em termos de mercado, é a seguinte:

**Tabela 2: ASPECTOS OPERACIONAIS**

<b>LINHAS</b>	<b>COMPOSIÇÃO DA DEMANDA (%)</b>
Domésticas (passageiros)	26,6%
Internacionais (passageiros)	73,4%
Total	100%
Domésticas (carga)	18,5%
Internacionais (carga)	81,5%
Total	100%

## **CAPÍTULO 4 - CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS**

O objetivo do capítulo anterior foi apresentar o referencial teórico-empírico deste estudo, abordando conceitos presentes na literatura como mudança ambiental, desregulamentação, estratégia e decisões estratégicas.

No capítulo que se inicia, o objetivo é expor a metodologia utilizada para identificar quais foram as decisões estratégicas e grau de mudanças ocorridos na organização Viação Aérea Rio-Grandense (VARIG), decorrentes do processo de desregulamentação no mercado de transporte aéreo brasileiro, iniciado em 1990, pelo Departamento de Aviação Civil (Ministério da Aeronáutica). A hipótese do trabalho é a de que o processo de desregulamentação reorientou estrategicamente a organização VARIG, ensejando mudanças em decisões estratégicas do grupo dirigente, no período de 1990 a 1998.

### 4.1 Especificação do problema

No estudo proposto, a metodologia é utilizada para identificar o impacto da desregulamentação do mercado de transporte aéreo, ora em curso, sobre as decisões estratégicas do corpo dirigente da Empresa Aérea VARIG.

Com o objetivo de se proceder a uma pesquisa de campo que permita responder adequadamente às questões formuladas no projeto, faz-se necessário atentar para certos cuidados no planejamento da investigação. Assim, a definição do projeto de pesquisa de campo implica em certas escolhas de caráter metodológico a fim de:

- Assegurar a relevância dos dados coletados para o problema e objetivos da pesquisa;
- Permitir que os dados sejam coletados do modo mais adequado possível aos objetivos e demais condições que cercam o projeto;

Assim, com base no referencial teórico-empírico apresentado de forma preliminar, o problema de pesquisa proposto será abordado a partir dos procedimentos metodológicos descritos a seguir, os quais deverão permitir observar as relações entre as categorias analíticas em evidência.

#### 4.2 Questões de Pesquisa

Partindo-se do pressuposto de que o mercado de transporte aéreo brasileiro apresenta como tendência a flexibilização e globalização dos seus serviços (IV PDSAC, 1997), o trabalho de pesquisa proposto foi direcionado pelas seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Quais foram as estratégias praticadas pela VARIG antes do início do processo de desregulamentação?
- b) Quais as estratégias praticadas pela VARIG após o início do processo de desregulamentação?

- c) Quais as mudanças ocorridas no processo de tomada de decisão estratégica da Empresa Aérea VARIG, decorrente da desregulamentação?
- d) Quais os fatores externos (desregulamentação, empresas concorrentes, aumento da competição, fim do beneplácito estatal, política econômica, elevação do nível de exigência do usuário e outros) que exerceram maior impacto na orientação da tomada de decisão estratégica da VARIG?
- d) Quais as mudanças ocorridas nos objetivos e na estrutura organizacional (tamanho, complexidade, formalização e centralização) da organização VARIG?

#### 4.3 Apresentação de Categorias Analíticas

O problema de pesquisa delineado apresenta as seguintes categorias analíticas:

<b>CATEGORIA ANALÍTICA INDEPENDENTE</b>	<b>CATEGORIA ANALÍTICA DEPENDENTE</b>
<p><b>MUDANÇA AMBIENTAL</b> (Desregulamentação)</p>	<p><b>ESTRATÉGIA</b> (Decisão Estratégica)</p>

#### 4.4 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Categorias Analíticas

##### **Mudança Ambiental**

**DC:** São alterações na dimensão tecnológica, social, político/legal, estrutural ou econômica, que compõem o contexto externo de uma organização e revertem em oportunidades ou barreiras à sua atuação (Shirley et al, 1981). No que se refere ao estudo proposto, mudança ambiental corresponde à desregulamentação do mercado de transporte aéreo e suas novas tendências.

**DO:** Será operacionalizada através da comparação de legislações (leis, decretos, portarias, planos e outros) emitidas por órgãos pertencentes ao setor.

### **Estratégia**

**DC:** Estratégia “é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse ambiente” (Henderson, 1998).

**DO:** Será operacionalizada mediante análise das decisões estratégicas implementadas pela organização antes e depois do início do processo de desregulamentação, tendo como referência mudanças ocorridas em tarifas, rotas, horários, tipos de aeronaves, publicidade, imagem, produtos, associações, política tarifária e outros.

#### 4.5 Definição de Termos Considerados Importantes no Contexto da Pesquisa

**Centralização:** “É uma das dimensões da estrutura organizacional que está diretamente relacionada à tomada de decisão, pois refere-se à distribuição de autoridade ou poder decisório nas organizações.” (Machado-da-Silva e Alperstedt, 1995).

**Complexidade:** É uma das dimensões da estrutura organizacional que se constitui de poderosa força de mudança na medida em que adiciona unidades

organizacionais não idênticas e que pode conduzir a organização à formalização de regras e procedimentos e delegação de autoridade (Kanter **et al**, 1992).

**Desregulamentação:** Ampliação e fortalecimento da concorrência e da competição nos diversos mercados, dismantelando oligopólios e cartéis que se desenvolveram à sombra da regulamentação governamental e eliminando regras que impedem que a qualidade, a quantidade e o preço dos bens e serviços ofertados no país sejam determinados competitivamente pelo mercado (IPEA, 1992).

**Decisão estratégica:** São decisões que tratam genericamente da seleção do composto de produtos e mercados que maximizem o retorno sobre o investimento potencial da empresa. Ademais, envolvem decisões-chave sobre objetivos e metas, estratégia de diversificação, de expansão, administrativa, financeira, método de crescimento e programação do crescimento (Ansoff, 1991)

**Formalização:** São atribuídos à formalização o desempenho de papéis, as relações de autoridade, as comunicações escritas, as normas, as sanções e os procedimentos.” (Machado-da-Silva e Alperstedt, 1995)

**Grupo Dirigente:** grupo de integrantes estabelecidos nos níveis hierárquicos do primeiro escalão, responsáveis pela administração, pela representação institucional e pelas decisões estratégicas na organização (Fernandes, 1996).

**Mudança Estratégica:** mudança que atinge todo o sistema organizacional e fundamentalmente redefine sua base estrutural, incluindo estratégia, estrutura, pessoas, processos e, em alguns casos, valores (Nadler e Tushman, 1989).

**Mudança Incremental:** mudança que afeta selecionados aspectos da organização com vistas a atingir a eficácia, mas sem mudar a estrutura da estratégia, modo de organização e valores já presentes (Nadler e Tushman, 1989)

**Processo Decisório:** é um conjunto de ações e fatores dinâmicos que inicia com a identificação de um estímulo para a ação e termina com o compromisso para a ação (Mintzberg, 1976).

**Tamanho:** De acordo com Kimberly, tamanho é uma dimensão da estrutura organizacional que possui quatro componentes, a saber, capacidade física das organizações, pessoal disponível na organização, insumos e produtos organizacionais e recursos distintos e disponíveis para uma organização sob a forma de riqueza ou de bens líquidos (apud Hall, 1982).

#### 4.6 Delimitação da Pesquisa

#### 4.7 População e Delineamento de Pesquisa

Estudo de caso é “investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual várias fontes de evidência são usadas” (Yin, 1987, p. 23).

O presente estudo configura-se como estudo de caso, pois centra-se numa organização específica, a saber, a companhia aérea VARIG (Viação Aérea Rio-Grandense) e objetiva analisar, por meio de várias fontes de evidência, a mudança ambiental e sua influência sobre a tomada decisão estratégica dos seus dirigentes. A população de pesquisa será constituída de membros organizacionais dos níveis estratégico e tático da empresa e a amostragem será obtida seguindo o critério de representatividade do grupo supracitado.

A pesquisa se caracterizará como **não experimental** (Kerlinger, 1980) pelo fato de não envolver a manipulação das variáveis em análise nem a designação aleatória dos sujeitos da pesquisa.

A **perspectiva do estudo** deverá ser **longitudinal**, uma vez que envolverá investigação das estratégias adotadas pela VARIG antes e depois do início do processo de desregulamentação.

Quanto aos dados, serão empregados procedimentos **descritivo-qualitativos** para **tratamento**. Richardson (1989) afirma que os procedimentos qualitativos são adequados à compreensão dos fenômenos sociais enquanto processos dinâmicos vividos por grupos de indivíduos.

O **nível de análise** da pesquisa será o **organizacional** (VARIG) e a **unidade de análise** corresponderá o **grupo dirigente** da companhia.

#### 4.8 Fonte e Coleta de Dados

O método de estudo de caso sugere o uso de fontes múltiplas de evidência, de modo que se possa abarcar “a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo” (Triviños, 1987, p. 138).

A análise dos dados nesta pesquisa é predominantemente qualitativa. Para tanto, serão usadas técnicas de análise documental que “consistem em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados (Richardson, 1985, p. 182).

Os dados coletados para esta pesquisa terão as seguintes origens:

##### a) Dados Primários

Os dados primários serão obtidos com entrevistas estruturadas e não estruturadas.

Selltiz (1987) enfatiza a importância da entrevista não estruturada para estudos de percepção, atitudes e motivações, principalmente quando se trata de

uma nova área de pesquisa e se pretende descobrir como as pessoas conceituam os tópicos, utilizam terminologias e quais são seus níveis de compreensão.

Richardson (1985) cita que uma entrevista estruturada é uma entrevista construída com perguntas e respostas pré-formuladas, usualmente chamada questionário.

#### b) Dados Secundários

Os dados secundários serão obtidos mediante análise de registros e documentos de fontes privadas ou oficiais, incluindo arquivos, relatórios, estatísticas, organogramas, atas de reuniões, memorandos e outras formas de comunicação interna de interesse.

O objetivo da utilização de fontes secundárias é a obtenção de dados confiáveis sobre a categorias analíticas em estudo, cujo manuseio poderá confirmar e complementar aqueles obtidos através das fontes primárias.

#### 4.9 Construção do Instrumento de Coleta de Dados - Questionário-Consulta

O questionário-consulta, usado na pesquisa, destinou-se à coleta de dados acerca do setor de transporte aéreo no Brasil, especificamente, sobre a Empresa Aérea VARIG.

O supracitado questionário-consulta objetivou obter informações que versavam sobre aspectos políticos, tecnológicos e mercadológicos, entre outros, relativos à Empresa Aérea VARIG.

Sua concepção ocorreu com base no instrumento de coleta de dados usado na dissertação de Mestrado *“Estudos de Cenários Futuros Alternativos para Aviação Comercial Brasileira: Transporte Doméstico Regular de Passageiros”*, publicada pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial, em 1996, pelo então mestrando Respício Antonio do Espírito Santo Junior.

A montagem do questionário-consulta, em questão, se deu no primeiro semestre de 1999 e, desde o início, a intenção era construir um instrumento de coleta de dados com questões totalmente discursivas e com grandes espaços para desenvolvimento das respostas.

Considerando o fato da pesquisa ter sido realizada num período difícil para a companhia aérea VARIG (crise cambial, política de demissão de pessoal, aumento da dívida, perda de mercado, guerra tarifária, tentativa de derrubada do Presidente da empresa pelo Conselho de Administração, dissolução do Conselho de Administração e outros), as dificuldades para manter contato com os dirigentes da organização e, conseqüentemente, ter os questionários respondidos, foram grandes. Não havia tempo tampouco clima, entre os funcionários e dirigentes da empresa, que permitissem uma maior aproximação deste autor com vistas a realizar as entrevistas e ter os questionários-consulta respondidos. Tal fato ensejou um atraso bastante significativo para superação desta fase.

Malgrado as dificuldades, o referido questionário-consulta demonstrou ser de grande valia para o fim a que se destinou.

#### 4.10 - Tratamento dos Dados

Os dados da pesquisa foram tratados segundo a análise descritivo-qualitativa e envolveu a busca de dados em fontes primárias e fontes secundárias.

As fontes primárias são aquelas que têm uma relação física direta com os fatos analisados, existindo um relato ou registro da experiência vivenciada (Richardson, 1985b).

As fontes primárias foram basicamente extraídas das respostas aos roteiros de questões (questionários-consulta), os quais foram preenchidos por dirigentes e assessores da alta administração da Empresa Aérea VARIG. Ademais, foram usadas entrevistas semi-estruturadas, através das quais, eram submetidos aos entrevistados determinadas questões, cujas respostas sofriam interferências eventuais do pesquisador.

Foram realizadas quatro entrevistas, envolvendo diretores, gerentes e outros, com duração de aproximadamente duas horas. Todas as entrevistas foram realizadas na sede da empresa no Aeroporto Santos Dumont, no Rio de Janeiro, sendo que, uma delas, foi realizada, através de contato telefônico, com um ex-dirigente da companhia, que se encontrava em São Paulo. Embora não tenham sido gravadas, por opção dos entrevistados, todas as respostas foram transcritas e, posteriormente, devidamente analisadas.

As fontes secundárias são aquelas que não possuem relação direta com o acontecimento registrado, senão através de algum elemento intermediário (Richardson, 1985c).

Os dados secundários foram obtidos através de relatórios da administração, publicados no período de 1990 a 1998, e revistas especializadas de circulação externa, revistas de circulação interna, comunicações internas e externas de órgãos públicos (ofícios, memorandos e partes), organogramas, relatórios, legislações (Portarias, Decretos, Leis, Instruções de Aviação Civil, Normas de Serviços do Ministério da Aeronáutica), jornais, consulta à Internet e outros.

#### 4.11 - Limitações da Pesquisa

A presente pesquisa apresenta algumas limitações cuja citação se faz necessária.

A primeira delas refere-se ao instrumento de coleta de dados: os questionários-consulta. De acordo com o relato dos entrevistados, os roteiros de questões demonstraram-se ser extremamente longos e abertos, o que os tornaram desmotivantes em seu preenchimento. Tal fato foi minimizado com o uso das entrevistas semi-estruturadas, pois alguns dos entrevistados alegaram não haver tempo hábil para preencher os questionários enviados.

A segunda das limitações refere-se às omissões, conscientes ou não, de informações quando havia questionamentos sobre pontos polemizantes. Um exemplo disso foi quando foram submetidas, aos entrevistados, perguntas a respeito da possibilidade de haver o fim ou substituição do órgão regulamentador

(Departamento de Aviação Civil). Os entrevistados, alegando ser bastante precoce o momento para tal elucubração, preferiram não pronunciarem-se acerca do assunto.

A terceira limitação está relacionada ao uso dos Relatórios de Administração, pois são documentos internos da empresa que geralmente apresentam “maquilagens”, ou seja, não retratam a situação verossímil em que se encontra a organização. Outro aspecto significativo a ser ressaltado é que, geralmente, os Relatórios de Administração não apresentam informações depreciativas à organização, omitindo muitos dados expressivos para análise do pesquisador.

A quarta limitação da pesquisa diz respeito ao aspecto macroambiental da organização. Pelo fato de existirem muitos fatores agindo e interagindo no cenário político-econômico, no qual está inserida a organização VARIG, tais como crise cambial, instabilidade política, mudança de política governamental e outros, por vezes, tornou-se difícil, para o pesquisador, distinguir os agentes de mudança que de fato estavam atuando em nome do processo de desregulamentação.

## **CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **5.1 - Estrutura da Apresentação e Análise do Caso**

Neste capítulo, o autor apresenta a análise dos dados obtidos com o desenvolvimento da pesquisa. Em primeiro lugar, disserta-se sobre as especificidades da Empresa Aérea VARIG, com vistas a retratar sua realidade. Em seguida, são apresentadas as condições em que se encontrava a organização, em três momentos distintos: em 1989 (período anterior ao início do processo de desregulamentação); entre 1989 e 1999 (período em ocorrem o movimento liberalizante no mercado de transporte aéreo e seus desdobramentos); por fim, é apresentada a situação da organização, em 1999, quando uma pluralidade de decisões estratégicas já foram implementadas, pela companhia, com vistas a vencer os desafios impostos.

### **5.2 - O Caso VARIG**

Fundada em 07 de Maio de 1927, a companhia aérea VARIG é considerada, atualmente, a maior empresa aérea da América Latina. Reconhecida como uma companhia de bandeira, a VARIG é uma organização de grande tradição no mercado aéreo brasileiro, tanto que suas atividades não limitam-se ao transporte aéreo em si; pode-se afirmar que a VARIG é uma empresa aérea que atua também na propagação e veiculação, pelas autoridades públicas, da imagem do Brasil no exterior (organização embaixadora). O exemplo muito claro disso é sua freqüente escolha para transportar esportistas brasileiros, quando da realização de destacadas competições no exterior.

Embora tenha sido fundada em 1927, a VARIG permaneceu até o ano de 1942 operando rotas internas no Rio Grande do Sul. Enquanto outras empresas aéreas, como a VASP, Sindicato Condor e a Panair do Brasil exploravam rotas

domésticas no Brasil, a VARIG limitava-se a voar em seu território natal. A companhia aérea gaúcha inciou somente em 1942 suas operações para Montevideo (Uruguai), sendo que, para outros estados brasileiros, inaugurou suas rotas em 1946.

### 5.3 - VARIG em 1989

Em termos de mercado e operacionais, em 1989, o mercado de transporte aéreo de passageiros brasileiro contava basicamente com três grupos: VARIG, VASP e TRANSBRASIL. No segmento regional, as empresas são: Brasil-Central, Nordeste, Rio-Sul, TABA e TAM.

Nos vôos domésticos regulares, o volume de vendas era, em 1989, de US\$ 1,4 bilhão, entre as três companhias, correspondendo a uma oferta de 21,5 bilhões de assentos/km e a 14,8 bilhões de passageiros/km transportados, perfazendo uma taxa de utilização de 69%. Sendo que a participação na receita doméstica total do grupo VARIG-CRUZEIRO foi, no mesmo ano, de 48,8%, os quais correspondiam a 49,5% dos passageiros/km transportados e 47,9% dos assentos/km ofertados, conforme tabela abaixo (Castro e Lamy, 1993).

**Tabela 3 - PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DOMÉSTICO AÉREO**

<b>Companhia</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>
<b>VARIG</b>	<b>31,7%</b>	<b>30,6%</b>
CRUZEIRO	18,4%	18,2%
VASP	29,1%	30,1%
TRANSBRASIL	20,9%	21,1%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Castro (1992)

Quanto a situação do mercado de transporte aéreo internacional, em 1989, gerava um volume de vendas de aproximadamente de US\$ 3 bilhões, dos quais as companhias aéreas brasileiras respondiam por cerca de 49%. Desta porcentagem, o grupo VARIG-CRUZEIRO, detentor de uma posição monopolista neste ramo,

operava em 98% da parte brasileira, de acordo com as tabelas abaixo discriminadas.

**Tabela 4 - PARTICIPAÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL AÉREO**

<b>Companhia</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>
<b>VARIG</b>	<b>94,0%</b>	<b>93,8%</b>
CRUZEIRO	4,3%	4,3%
VASP	0,5%	0,5%
TRANSBRASIL	1,2%	1,4%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Castro (1992)

**Tabela 5 - INDICATIVOS DO MERCADO AÉREO DOMESTICO**

<b>Item</b>	<b>Unidades</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>
<b>VARIG</b>			
Vendas	US\$ milhão	477	429
Ass./Km	milhão	5.599	6.021
Pass./KM	milhão	3.677	4.288
T./Km/s	milhão	932	1.006
T./Km/t	milhão	476	581
<b>CRUZEIRO</b>			
Vendas	US\$ milhão	276	255
Ass./Km	milhão	4.006	4.302
Pass./KM	milhão	2.639	3.062
T./Km/s	milhão	500	555
T./Km/t	milhão	259	320
<b>VASP</b>			
Vendas	US\$ milhão	438	422
Ass./Km	milhão	6.677	6.870
Pass./KM	milhão	3.808	4.529
T./Km/s	milhão	753	807
T./Km/t	milhão	394	491
<b>TRANSBRASIL</b>			
Vendas	US\$ milhão	314	296
Ass./Km	milhão	4.404	4.381
Pass./KM	milhão	2.672	2.963
T./Km/s	milhão	695	686
T./Km/t	milhão	344	392
<b>TOTAL</b>			
Vendas	US\$ milhão	1.506	1.403
Ass./Km	milhão	20.686	21.573

Pass./KM	milhão	12.800	14.842
T./Km/s	milhão	2.880	3.054
T./Km/t	milhão	1.472	1.785

Fonte: Castro (1992)

A organização do mercado, até 1989, caracterizava-se essencialmente pela sua regulamentação, a qual se dava através, basicamente, do **Código Brasileiro de Aeronáutica** (Lei nº7.565, de 19/12/1986) que revogava o precedente **Código Brasileiro do Ar** (Decreto-Lei nº 32/1996 e Decreto-Lei nº 234/1967). Tratava-se de um código com 325 artigos, cujas matérias versavam sobre navegação aérea, tripulação, aeronave, serviços aéreos, contratos de transporte aéreo, responsabilidade civil de transportador aéreo, infrações e providências administrativas e prazos extintivos.

A regulamentação do mercado impunha um “regime de competição controlada”, que engessava o mercado, impossibilitando a inovação, o que é visivelmente claro na leitura de somente dois dos artigos constantes do Código Brasileiro de Aeronáutica (1986):

Artigo 192. Os acordos entre exploradores de serviços aéreos de transporte regular, que impliquem em consórcio, “pool”, conexão, consolidação ou fusão de serviços ou interesses, dependerão de prévia aprovação da autoridade aeronáutica.

Artigo 193. Os serviços aéreos de transporte regular ficarão sujeitos às normas que o Governo estabelecer para impedir a competição ruinosa e assegurar o seu melhor rendimento econômico podendo, para esse fim, a autoridade aeronáutica, a qualquer tempo, modificar frequências, rotas, horários e tarifas de serviços e outras quaisquer condições da concessão ou autorização.

De acordo com a transcrição e análise do questionário-consulta, submetido ao grupo dirigente e assessores diretos da empresa aérea VARIG às questões relativas às mudanças no mercado, o período compreendido até 1989 caracterizava-se por apresentar competição controlada, por um Governo agindo como “Poder Moderador”, mas, que, possibilitava à empresa aérea VARIG condições de competir no mercado interno e externo. Os entrevistados afirmaram também que houve falta de planejamento, por parte do DAC, na abertura do

mercado, cuja rapidez tomou a organização VARIG de supetão. No primeiro momento do processo liberalizante, a organização VARIG optou por manter uma posição defensiva para, então, tomar as decisões estratégicas prementes, em adaptação às novas condições ambientais. No que se refere ao mercado internacional, por exemplo, a VARIG possuía apenas pequenos acordos operacionais com empresas como Japan Airlines e LACSA. Com aumento do fator competitividade entre empresas aéreas brasileiras na exploração de rotas internacionais, a VARIG se viu obrigada a buscar novas alternativas como a “Star Alliance”.

Mediante análise dos relatórios de administração da VARIG, especificamente de 1990, é possível perceber algumas das preocupações dos seus dirigentes, ainda na década de oitenta, com as profundas mudanças no cenário mundial, cujos reflexos e conseqüências possivelmente teriam efeitos marcantes no mercado de transporte aéreo brasileiro:

- a desregulamentação americana;
- as decisões finais para a criação da EUROPA 92;
- tendências à globalização no transporte aéreo;
- a informática como ferramenta estratégica de comercialização;
- dificuldades econômicas e de assentamento social e político no Brasil.

Malgrado muitas das tendências não haverem se concretizado ou terem desfechos diferentes dos esperados, a empresa aérea VARIG, através de seu então Presidente, Senhor Hélio Smidt, falecido em 1990, buscou estabelecer alguns objetivos, com vistas a enfrentar os desafios da década que então iniciava:

- reestruturação administrativa em sua direção, com vistas a uma gestão em colegiado, de participação e co-responsabilidade, à descentralização, à indispensável velocidade nas decisões e na execução;
- reanálise meticulosa dos custos e despesas e sua submissão aos mais eficazes métodos de controle;
- investimentos na área de informática, ampliando sua utilização na empresa, aperfeiçoando sistemas de atendimento ao passageiro em suas lojas,

aeroportos e agências de viagens, aumento seus canais de distribuição, diretamente ou através de acordos com congêneres;

- melhora da política comercial, tornando-a mais criativa e inovadora, com objetivo de desenvolver acordos comerciais e operações conjuntas, para manter ou melhorar sua penetração nos diversos mercados;
- treinamento intensivo e constante dos recursos humanos da empresa, para capacitá-lo a níveis internacionais, motivando e conscientizando-o para a busca constante da qualidade.

As supracitadas inquietações tomaram corpo, de acordo com a confrontação dos relatórios de administração com os roteiros de questões, em 1989, quando a VARIG era uma organização cujo ambiente configurava-se da seguinte forma:

1. **Mercados** - Em termos estratégicos, a VARIG é uma organização que não necessitava preocupar-se com a oferta de serviços inovadores, pois a forte regulamentação do mercado lhe assegurava fatias significativas de mercado. Além disso, o regime de “competição controlada” reforçava esta postura ao normatizar sobre rotas, freqüências, equipamentos e tarifas. A VARIG servia regularmente, à época, e, de forma destacada perante a seus concorrentes, a 45 escalas no Brasil e 41 cidades no exterior, situadas e 31 países, distribuídos pelas três Américas, Europa, África e Ásia, conforme tabela abaixo. Considerada uma ferramenta estratégica de capital importância para uma empresa aérea, a informática representava uma das deficiências da organização. Seu sistema computadorizado de atendimento integrado de passageiros denominado ÍRIS necessita atualização, aperfeiçoamento e expansão para melhor atender a seus clientes e prepostos.

**Tabela 6 - PARTICIPAÇÃO DA VARIG NO MERCADO INTERNACIONAL**

MERCADOS	Nº DE CONCORRENTES	PASSAGEIROS
América do Norte	8 concorrentes	46%
Europa	14 concorrentes	43%
Ásia	1 concorrente	57%
América Latina	20 concorrentes	44%
África	3 concorrentes	45%
Doméstico	2 concorrentes	47%

Fonte: Relatório de Administração da VARIG de 1990

2. **Organização/Recursos Humanos** - A VARIG apresentava em 1989 uma estrutura organizacional que, em termos de **sistema de responsabilidade** (resultado da alocação de atividades), era uma **estrutura departamental funcional** e, em termos de **sistema de autoridade** (resultado da distribuição do poder), a empresa apresentava grande grau de **centralização** (Oliveira, 1981), conforme figura constante do anexo. Ademais, a VARIG empregava, em 1989, 24.638 pessoas, sendo que 19.390 aeroviários (78,7%) e 5.248 aeronautas (21,3%).
3. **Tarifas** - As tarifas eram fixadas pelo DAC por meio de uma fórmula que tomava por base a distância. Estas eram fixadas abaixo do custo nas rotas mais curtas e bem acima nas mais longas, estabelecendo a prática do **subsídio-cruzado**. Apesar dos custos brasileiros (inflação alta, variações da taxa real de câmbio e de outros preços importantes, tais como salários, combustíveis e taxas de juros), a VARIG é uma empresa que apresentava, em 1989, dificuldades para controlar seus custos e despesas. Conforme citado pelo ex-Presidente da INFRAERO, Dr. Adyr da Silva, “as companhias aéreas sempre se preocuparam em competir apenas por preços e não por custos”.

**Tabela 7 - ESTRUTURA DE RECEITAS E CUSTOS DOMÉSTICOS DA VARIG**

ITEM / 1989	VARIG
VENDAS	429
Passageiros	317
Bagagem	2
Carga	84
Correio	0
Pass. Charter	1
Carga Charter	25
Outro	0
Custos diretos	276
Pilot./eng.	48
Assist. bordo	27
Combustível	70
Depreciação	43
Manutenção	50
Seguros	1
Leasing/aviões	21
Taxas/pouso	6
Taxas/navegação	10
Custos indiretos	80
Desp. Operacional	93
Comercial/pass.	51
Comercial/carga	8
Administração	35
Custos Totais	450

Fonte: Castro (1992)

#### 5.4 - VARIG entre 1989 e 1999

A partir de 1990, em resposta aos novos desafios impostos pelo novo ambiente concorrencial, a empresa aérea VARIG passa a tomar uma pluralidade de decisões estrategicamente direcionadas ao seu público interno e externo. Os roteiros de questões revelam que, na visão dos entrevistados, o mercado passou a viver uma fase essencialmente de reestruturação, crise econômica, alta dos preços dos combustíveis, aumento do grau de regulamentação do aeronauta e de alianças. Em virtude disso, a perspectiva passou a ser de retração, onde surgimento de novas empresas aéreas, para os entrevistados, tornou-se inviável. Os entrevistados afirmaram também que, face a todas estas vicissitudes ambientais, a VARIG teria de focar sua atenção na oferta de produtos diferenciados, que pudessem atender da melhor forma possível a seus clientes.

Dentre as mudanças implementadas constatadas, algumas delas são:

1. **Imagem Corporativa** - Com vistas a mudar a cultura da empresa a partir de sinais exteriores, a VARIG realizou modificações na pintura, na decoração de seus aviões e também nos seus símbolos de identificação.
2. **Missão** - Devido as mudanças de ordem ambientais, a VARIG repensou seus valores e sua missão, definindo-a como “Efetuar, com excelência, o transporte aéreo, suprimindo a necessidade das pessoas de se relacionarem-se social, cultural e economicamente em escala global, e contribuir significativamente para o desenvolvimento do país e do turismo a nível mundial.”
3. **Incorporações** - Afinada com a tendência de concentração de transportadoras, a VARIG incorporou, em 1992, a empresa aérea CRUZEIRO DO SUL S. A - SERVIÇOS AÉREOS, e, em 1999, a NORDESTE LINHAS AÉREAS, como medida de simplificação de estrutura, ganho de escala e de produtividade. Ademais, a VARIG participa com 25% de capital na transportadora de bandeira uruguaia PLUNA, adquirida por um consórcio formado de capital uruguaio, argentino e brasileiro (“*Pluriconsorcio de Aeronavegación*”). A VARIG foi escolhida a operadora principal da empresa, logo, assumiu o seu gerenciamento.

Outro aspecto relevante é que a VARIG passou a abranger um maior número de linhas, potencializada, pela atuação integrada com suas subsidiárias: Rio-Sul e Nordeste (plano doméstico-regional) e com a Pluna (âmbito sul-americano).

4. **Star Alliance** - A VARIG ingressou numa associação de megaempresas da aviação civil internacional (Air Canada, Air New Zealand, All Nippon Airways, Ansett Australia, Lufthansa Scandinavian Airlines System, Thai Airways International e United Airlines), cuja missão é assegurar crescimento e lucratividade a longo prazo de seus participantes, desenvolver, operar e comercializar um sistema global de viagens aéreas altamente competitivo. Ademais, a “Star Alliance” proporcionou à VARIG a possibilidade de realizar mudanças nas rotas internacionais, permanecendo somente aquelas que são rentáveis e que integram a aliança estratégica.
5. **Recursos Humanos** - A VARIG, através de sua Gerência de Educação e Desenvolvimento, promoveu um processo de modernização de sua política de recursos humanos, em 1996, investindo U\$ 10,5 milhões em projetos como “Qualidade dos Serviços”; foram criados programas de desenvolvimento de Gerentes como “Curso VARIG de Administração” (em nível de pós-graduação), em convênio com a Universidade Federal Fluminense, programas como “Service Plus” e “Juntos Podemos”, direcionado ao pessoal de atendimento e, por fim, o programa de Desenvolvimento Gerencial para Comandantes. Além disso, a VARIG criou, em 1994, o Instituto de Ciências Aeronáuticas, em convênio com a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, que passou a oferecer cursos de formação de pilotos em nível superior. A empresa também passou a incentivar a redução do quadro de pessoal através de estímulos à aposentadoria, inclusive antecipada, do não-preenchimento de vagas e, em menor escala, de dispensas. Houve a extinção de órgãos e de níveis hierárquicos, com vistas a acelerar o processo decisório, em especial nos setores operacionais voltados para o cliente externo.
6. **Informatização** - Até 1995, a VARIG usava um sistema computadorizado de atendimento integrado de passageiros denominado ÍRIS, cuja deficiência exigiu

da empresa investimentos na área. Contudo, em 1995, a empresa passou a usar o sistema global de distribuição denominado AMADEUS, para reservas e o DCS (Departure Control System), para *check-in*. Com a aquisição dos dois sistemas, o IRIS passou servir de ponte para os sistemas novos, repassando dados de um para outro, pois havia uma incompatibilidade que impedia a comunicação entre ambos. Ademais, a VARIG firmou o maior contrato de terceirização da IBM Brasil na América Latina pela gestão da área de sistemas da companhia, localizado em Sumaré (SP). A VARIG firmou também contrato com a *Société Internationale de Télécommunications Aéronautiques (SITA)* — consórcio internacional reunindo companhias aéreas — que recebeu a incumbência de operar serviços de rede de voz e dados. Com estes contratos, as metas da empresa aérea brasileira são economizar 18% em média ao ano, aumentar a rentabilidade, a qualidade dos serviços, melhorar a imagem, desenvolver intensivo treinamento em recursos humanos e centrar-se na estratégia de concentrar esforços na área-fim da organização.

7. **Ponte-Aérea** - Após trinta e nove anos de operações conjuntas com as demais empresas aéreas concorrentes (VASP e TRANSBRASIL), em 1998, a VARIG abandonou o “pool” de empresas que operava a Ponte-Aérea, para então passar a voar com sua controlada RIO-SUL. Além da mudança citada, a VARIG passou também a oferecer vôos de madrugada, com vistas a melhor atender o seleto mercado de executivos.
8. **Programa de Milhagem VARIG “Smiles”** - Como estratégia da Diretoria de “Marketing” e Produtos, a VARIG estruturou seu sistema de milhagens com os seguintes objetivos: torná-lo carro-chefe do “marketing” da empresa; principal instrumento de conhecimento e retenção de melhores clientes; fonte de receitas substanciais; alavanca para a nova imagem da organização VARIG, como empresa global, moderna e inovadora. Para tanto, a VARIG procurou espelhar-se em parâmetros das melhores práticas a nível internacional, simplificando regras de operação, introduzindo novos prêmios para os usuários, investindo em infra-estrutura e treinamento e desenvolvendo parcerias com instituições de vanguarda em suas áreas de atuação (hotéis, locadoras de veículos, cartões de

créditos e restaurantes), como forma de agregar mais valor ao produto oferecido no mercado, mediante ampliação do leque de vantagens e benefícios aos usuários.

9. **VARIG Cargo** - O setor de cargas da VARIG passou por radical processo de modernização operacional e atualização tecnológica, com desenvolvimento e configuração de produtos novos e existentes no segmento expresso e de encomendas com prazo de entrega preestabelecidos. Houve também aumento expressivo de vôos cargueiros e de horários, para atender as cargas mais volumosas. Houve também a modernização da área através da adoção do Sistema Virtual Integrado de Carga Unisys. Todas estas mudanças objetivaram permitir a otimização da capacidade, o aumento da receita, o acompanhamento detalhado do transporte e grande melhoria de qualidade nas informações aos usuários. A consequência maior das medidas foi a elevação da VARIG Cargo à posição de liderança em transporte de carga na América Latina.
10. **Estrutura Organizacional** - Com o objetivo de adequar o tamanho da empresa com a realidade do mercado brasileiro, a VARIG iniciou a implementação de algumas mudanças de ordem estrutural reduzindo sua frota em 14 aviões, o que implica manter atualmente 89 aeronaves. Ademais, efetuou mudanças na área pessoal reduzindo seu quadro de 25 mil funcionários para os atuais 15,3 mil pessoas. Tais mudanças atingiram inclusive o nível estratégico da organização com a diminuição das nove diretorias para as atuais cinco, quais sejam: Diretoria de Operações de Vôo, Diretoria de Rede de Linhas, Diretoria de Vendas e Marketing, Diretoria Financeira e de Relações com o Mercado e Diretoria de Administração. É imperioso ressaltar também que algumas das Diretorias passaram a Unidades de Negócios. É o caso da ex-Diretoria de Cargas (atual Unidade de Negócio de Cargas) e da ex-Diretoria de Engenharia e Manutenção (atual Unidade de Negócio de Engenharia e Manutenção). O objetivo da reestruturação foi implantar uma nova filosofia administrativa que proporcionasse ao grupo de diretores da organização atuações focadas em ações colegiadas, maior rapidez nas decisões e visão estratégica.

11. **Logística Operacional** - A VARIG realizou melhorias no atendimento dos aeroportos, com implantação de serviços como: setor de conexão, novo “layout” de “check-in” e “check-out”, salas “VIP”, salas executivas para vôos domésticos, atendimentos especiais para menores.
12. **Comercial** - Buscando oferecer produtos mais “customizados”, ou seja, mais voltados para as necessidades dos clientes da empresa, a VARIG realizou mudanças no sistema de vendas de seus bilhetes, viabilizando a estruturação de novos canais de comercialização, tais como quiosques em *shopping*, disponibilização de do módulo de reservas e vendas pela internet. Além disso, aprofundou as pesquisas dos serviços de satisfação dos clientes — passageiros, embarcadores de cargas, agentes de viagens e de cargas — buscando identificar em que medida estão sendo preenchidas suas expectativas, para então alavancar ações de aprimoramento necessárias.
13. **Frota** - Em 1992, a VARIG criou um plano de modernização e padronização da frota, cujos objetivos centrais são: menores custos operacionais unitários, maior competitividade, menor consumo de combustível (conservação de energia), racionalização da operação e da manutenção, menor poluição (ruídos e emissões) e atualização tecnológica. As primeiras aeronaves novas foram recebidas em 1999. São os Boeing 737-700 Next Generation, que, embora possuam a mesma fuselagem dos Boeing 737-300, apresentam motores mais potentes, asas com novo perfil, maior envergadura (permitindo maior sustentação, maior economia de combustível e maior velocidade).
14. **Sistema de Gerenciamento de Receita (“Yield Management”)**: Com o objetivo de resolver o problema de perda de receitas, a VARIG adquiriu um sistema denominado “yield management”, que fornece estratégias para definir o número de lugares que devem ser alocados em todos os níveis de tarifas — integrais ou com descontos — em cada um dos milhares de vôos diários. Trata-se do mais eficiente *discriminador de preços* jamais visto na microeconomia (Farina e Schembri, 1989). Com este sistema, a empresa pôde, por exemplo, introduzir mudanças na configuração interna de suas aeronaves, ampliando o número de assentos na classe executiva.

15. **“Core Business”** - Com o objetivo de reduzir o desequilíbrio da estrutura financeira da empresa, a Administração da VARIG decidiu ampliar e acelerar o plano de desmobilização de ativos e participações societárias em negócios não diretamente ligados à atividade básica da VARIG. Dentre os negócios desfeitos, incluem-se o Banco VARIG, a AGROVARIG, a INTERLOCADORA, Rede Tropical de Hotéis (em fase de negociação) e participação na SATA.

#### 5.5 - VARIG em 1999

Atualmente, a Empresa Aérea VARIG é uma organização que gradualmente se reestrutura com vistas a atingir dois objetivos: tornar-se competitiva e adaptar-se a nova configuração do mercado, o que necessariamente significa também reduzir sua gigantista dívida com credores nacionais e internacionais. Para tanto, a organização tem recorrido ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), para contrair empréstimos que permitam melhorar seu desempenho no mercado. A situação da empresa atualmente é a seguinte

**Tabela 8: SITUAÇÃO ATUAL DA DÍVIDA DA VARIG**

Faturamento	US\$ 3,5 bilhões
Dívida total	US\$ 1,6 bilhão
No exterior	US\$ 1,1 bilhão
No país	US\$500 milhões
Funcionários	15,3 mil

A análise da Tabela apresenta dados relativos ao endividamento da organização em estudo e confirma a grande necessidade da VARIG em continuar implementando mudanças estratégicas. Se considerada apenas as informações relativas a pessoal, é possível constatar o quanto a organização já reduziu seu quadro de pessoal, pois, a VARIG, na década de 80, contava com uma força de trabalho de aproximadamente 28 mil funcionários.

Dadas as dificuldades, o Presidente da companhia, Senhor Fernando Abs da Cruz Souza Pinto, já admite, perante o mercado, que há possibilidade da empresa efetuar fusões com suas congêneres atuantes no mercado aéreo brasileiro.

O Jornal do Brasil, em matéria intitulada *Mudanças de Rota*, datada de 04/04/99, traz a seguinte reportagem:

A aviação comercial enfrenta dificuldades e em todo o mundo a saída encontrada gerou onda de fusões e incorporações, como em outros setores.

A idéia de um Proar, baseado no Proer (que reestruturou o sistema bancário brasileiro) para as companhias aéreas, só pode produzir resultados duradouros se tiver como premissa a redução de companhias, repetindo o processo no mercado europeu e mesmo nos Estados Unidos.

Na Europa, os governos são muito diligentes. Pela própria dimensão do mercado doméstico — bem menor que o americano — decidiram concentrar as operações internacionais em apenas uma companhia nacional (os três países nórdicos têm uma única companhia aérea, a SAS).

No caso do Proar, só faz sentido o envolvimento do governo em programa de reestruturação empresarial das companhias aéreas, se os controladores estiverem dispostos a cortes profundos e se conscientizarem de que não há mercado para quatro companhias, tanto em vôos domésticos quanto internacionais. Tudo o mais seria desperdício de dinheiro público.

Como reflexo de toda esta turbulência que acomete o mercado aéreo brasileiro, o Governo Federal tem feito estudos para avaliar a criação da Agência Nacional de Transporte Aéreo. Seguindo os mesmos passos da ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica), da ANP (Agência Nacional de Petróleo) e da ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações), a Agência Nacional de Transporte Aéreo seria uma entidade de natureza autárquica, criada a partir da Lei Nacional de Concessões nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. Dentre as atribuições de uma Agência como esta estariam: as relacionadas ao zelo pela boa qualidade do serviço, recebendo, apurando e solucionando queixas e reclamações dos usuários; o estímulo ao aumento da qualidade, produtividade, preservação do meio ambiente e conservação; e o incentivo à competitividade e o estímulo à formação de associações de usuários para defesa de interesses relativos ao serviço (IPEA, 1997).

Deste modo, todo o processo de mudança que ocorre no mercado de transporte aéreo brasileiro faz das decisões estratégicas tomadas pela VARIG uma condição *sine qua non* não tão somente para reconquistar espaço no mercado, mas para buscar algo que é básico: sua sobrevivência.

## **CAPÍTULO 6 - LIMITAÇÕES DO TRABALHO, SUGESTÕES E CONCLUSÃO**

Mudar permanentemente tornou-se uma lei no mundo das organizações. Todas as indicações seguem no sentido de que esse é um processo sem fim, onde fatores como aumento da competitividade, globalização, transnacionalização da atividade financeira, formação de alianças estratégicas, fusões e aquisições, abertura econômica e desregulamentações, estão tão presentes na realidade das organizações que tornou-se praticamente impossível ignorá-los.

Da mesma forma que um organismo humano sofre estímulos e mudanças procedentes do ambiente externo, tais como, clima, temperatura, trânsito, reuniões, agendas e outros, as organizações também podem sofrer frequentemente impacto de fatores externos e ambientais, quais sejam, econômicos, sociais, tecnológicos, demográficos, ecológicos, políticos, culturais e legais. Além dos fatores supracitados, existem outros agentes externos de mudança, que são os fornecedores, os clientes, as agências reguladoras, o ambiente de tarefa e as concorrentes.

O fato de haver constante processo de mudança no ambiente externo das organizações não mais representa surpresa tanto para as organizações quanto para os seus tomadores de decisão. É a velocidade em que estas mudanças estão ocorrendo que tem desafiado o mundo dos negócios. Por esta razão, muitas organizações têm buscado a sobrevivência sendo proativas e não reativas, o que significa que estão incorporando estas mudanças a sua realidade, conduzindo-a como um elemento que as diferencie e as torne mais competitivas.

A magnitude do tema mudança, nos dias atuais, conduziu o autor à investigação do processo de desregulamentação do mercado de transporte aéreo

brasileiro e seus desdobramentos sobre as organizações que atuam neste mercado. Para tanto, empreendeu-se uma pesquisa sobre a maior empresa aérea brasileira e da América Latina, a Viação Aérea Rio-Grandense (VARIG).

Em consonância com o referencial teórico e metodológico constante do estudo, procurou-se caracterizar o processo de mudança (desregulamentação do mercado de transporte aéreo), implementado pela autoridade aeronáutica brasileira (Ministério da Aeronáutica - Departamento de Aviação Civil), e seu impacto sobre as estratégias da empresa (decisões estratégicas), no período de 1990 a 1998. Para tanto, o autor partiu de uma revisão bibliográfica que reuniu vários conceitos inerentes ao tema e serviu de orientação e contraponto para a realização de coleta de dados — originários de fontes primárias e secundárias — junto à organização e, posteriormente, propiciou a análise dos resultados e elaboração da conclusão.

No primeiro capítulo, buscou-se contextualizar abordando o ambiente de mudanças em que as organizações então inseridas, apresentando os fatos que motivaram a realização do trabalho, importância do tema, definição do problema, objetivos gerais e específicos. Assim sendo, discorreu-se sobre temas como a globalização, regionalização, intervencionismo estatal e processo de desregulamentação.

O segundo capítulo foi destinado à reunião de conceitos básicos pertinentes para o escopo da pesquisa e, especificamente, para a pesquisa de campo. Inicialmente, discorreu-se sobre o ambiente das organizações (ambiente interno, externo, macro e micro), composição do ambiente (político, social, tecnológico, cultural, demográfico, econômico, ecológico, legal e outros) e tipos de enfoques do ambiente. Em seguida, são abordadas as mudanças ocorridas no ambiente, os tipos de mudança, as formas de mudança, a velocidade das mudanças. Há também a definição e o histórico da globalização e a descrição dos principais blocos econômicos que protagonizam algumas destas mudanças. Na seqüência, o autor trata mais detalhadamente de um dos aspectos resultantes das mudanças supracitadas que é a desregulamentação, apresentado sua origem, conceitos e desdobramentos sobre as empresas aéreas brasileiras, mais particularmente sobre a empresa aérea VARIG, considerado de mister interesse para a realização do

presente estudo e, paralelamente, são apresentadas também as especificidades do mercado de transporte aéreo brasileiro. E seguida, é abordado o fenômeno estratégico, apresentando histórico, definições, conceitos, tipologia, sua importância para as organizações e a influência do ambiente na elaboração do conteúdo estratégico de uma organização e, conseqüentemente, na tomada de decisão estratégica.

No terceiro capítulo, o autor discorre sobre o panorama da aviação comercial no Brasil, apresentando a história da aviação comercial, cenário atual e futuro do transporte aéreo no Brasil e no mundo, e, por fim, o histórico da empresa aérea foco de estudo: a VARIG.

O quarto capítulo foi reservado à apresentação da metodologia utilizada na pesquisa de campo. Para tanto, procurou-se justificar a escolha do método de pesquisa e descrevê-lo em passos. Dada a especificidade do estudo e a função do resultados da revisão do referencial teórico, optou-se por realizar um pesquisa não-experimental, com perspectiva de estudo longitudinal, procedimentos descritivo-qualitativos, estratégia de investigação de estudo de casos e, como coleta de dados, entrevistas estruturadas e semi-estruturadas e análise de material fornecido pela organização.

O quinto capítulo apresenta os resultados da pesquisa na organização VARIG, na qual foram entrevistados alguns de seus principais executivos e assessores diretos da direção, na sede da empresa, no Rio de Janeiro, totalizando quatro entrevistas.

No que concerne os resultados propriamente ditos, observou-se que, de acordo com os resultados da pesquisa, a organização VARIG de fato experimenta expressivo processo de mudanças estratégicas, decorrentes de vários fatores tais com política econômica do Governo, maior agressividade das concorrentes e outros. Todavia, é o processo de desregulamentação que, em maior grau, impactou sobre as decisões estratégicas da empresa. Um exemplo bastante ilustrativo é a operação de rotas internacionais, as quais durante muitos anos contaram com a exploração de uma única empresa aérea brasileira: a VARIG. A quebra do monopólio da VARIG ocorreu em 1990 com a permissão dada à VASP e

TRANSBRASIL para operar vôos internacionais (Orlando, Nova Iorque, Los Angeles, São Francisco, Miami, respectivamente).

Esta mudança foi implementada pelo Ministério da Aeronáutica como fruto das Recomendações da Câmara dos Deputados, emitidas em novembro de 1989, em consonância com o Programa Federal de Desregulamentação, instituído pelo Decreto nº 99.179, de 15 de março de 1990. Este Decreto representou um marco para a indústria de transporte aéreo como um todo, pois “fundamentava-se no respeito à liberdade individual, objetivando o fortalecimento da iniciativa privada, redução da interferência do Estado na vida e nas atividades do indivíduo, maior eficiência e redução dos custos dos serviços prestados pela Administração Pública Federal e atendimento satisfatório aos usuários desses serviços” (Castro e Lamy, 1993).

Da parte do órgão regulamentador, ou seja, do Departamento de Aviação Civil (DAC), outros avanços foram alcançados, como extinção de banda tarifária (o que existe hoje são índices de referência), desvinculamento das empresas aéreas das agências de turismo na organização de vôos “charter”, liberalização das empresas para efetuarem acordos operacionais denominados “code sharing” com outras companhias de maior tradição no mercado internacional, flexibilização de ingresso de novas empresas para exploração de qualquer serviço público de transporte aéreo regular ou não regular, publicação de legislações menos normativas ou impositivas e mais explicativas e liberalizantes, entre outros.

Sob o ponto de vista do grupo dirigente da maior empresa aérea brasileira, as mudanças das regras na esfera política demandaram uma reorientação estratégica na gestão da companhia, com decisões essencialmente voltadas para o aumento da competitividade, diminuição de custos, investimentos internos e reconquista de fatias de mercado perdidas para concorrentes muito menores, mas que eram mais ágeis, em termos decisórios, e inovadoras, em termos produtos.

Com tentativa de fazer frente a estes novos desafios, a VARIG passou a tomar decisões estratégicas de grande impacto sobre a seleção de seus produtos, mercados, objetivos, metas, estratégia de diversificação, de expansão, administrativa, financeira, método de crescimento e programação de crescimento

(Ansoff, 1991). São decisões que atingiram a vários aspectos d organização, tais como imagem corporativa, missão, incorporações, acordos operacionais (Star Alliance), política de pessoal, estrutura organizacional, Ponte Aérea, programa de milhagem (Smiles), setor de cargas, logística operacional, área comercial, frota, tráfego e “core business” (foco de negócio).

Apesar das mudanças já existentes, percebe-se que são necessárias ainda muitas decisões, por parte das organizações do setor, que permitam às organizações maior grau de conformação com as expectativas dos usuários e melhor adequação com a realidade de um mercado em gradual processo de globalização. As empresas que não se prepararem para estes obstáculos estarão fadadas a não apenas perder mercado, mas, sobretudo, desaparecerem dele.

No que concerne as limitações do presente estudo, cabe ressaltar:

- a primeira delas refere-se à própria **subjetividade** do sujeito presente em qualquer investigação científica no campo das ciências sociais. Com base neste ponto Demo (1995, p. 80) discute a questão da **neutralidade científica** nas ciências sociais afirmando que a objetividade não existe, contudo, é fundamental a busca da manutenção do princípio da **objetivação**, que é o esforço de conhecer a realidade naquilo que ela é, de preferência naquilo que gostaríamos que fosse;
- a segunda, diz respeito a baixa capacidade de generalização do estudo de caso (Yin, 1987). Desta sorte, os resultados obtidos nesta pesquisa não podem ser extrapolados para o universo de organizações em geral, tampouco para aquelas pertencentes ao mercado de transporte aéreo;
- Deve ser considerado também os vieses pessoais não apenas do pesquisador (sujeito), mas também dos entrevistados (objeto) no processo de coleta e análise dos dados, malgrado os cuidados tomados objetivando no maior grau possível a imparcialidade e a objetivação.

Quanto às contribuições do estudo, pode-se destacar:

No âmbito acadêmico, o estudo é importante pela pertinência do tema no campo das organizações e, também, por reunir conceitos como mudança

ambiental, desregulamentação, estratégia e decisão estratégica, confrontando-os a uma situação empírica que, neste caso, tratou-se de um estudo de caso de uma companhia aérea. Ademais, o estudo permitiu analisar o aspecto da mudança na tomada de decisão estratégica numa organização do setor de transporte aéreo.

No âmbito mercadológico, a contribuição da pesquisa está no esclarecimento da dinâmica e tipicidade do mercado de transporte aéreo brasileiro, em fase de desregulamentação, e dos possíveis desdobramentos das mudanças, pelas quais passa, sobre as empresas aéreas que nele operam.

Expostas as conclusões, as delimitações e as contribuições da presente dissertação, sugere-se, visando a maior desenvolvimento do tema, a condução de outras pesquisas, tais como:

- reaplicar esta pesquisa (estudo de caso) utilizando outras empresas aéreas brasileiras, com características semelhantes, com vistas a comparar as investigações;
- realizar estudos comparativos das decisões estratégicas das empresas aéreas brasileiras de modo a analisar o grau de impacto do mesmo processo de desregulamentação sobre as estratégias implementadas pelos grupos dirigentes daquelas organizações.
- aprofundar estudos relativos a mudança ambiental, desregulamentação, estratégia e decisões estratégicas, com organizações atuantes em outros setores da economia.

## **CAPÍTULO 7 - ANEXOS**

# ANEXO 1 – MODELO ESQUEMÁTICO DO SISTEMA DE AVIAÇÃO CIVIL

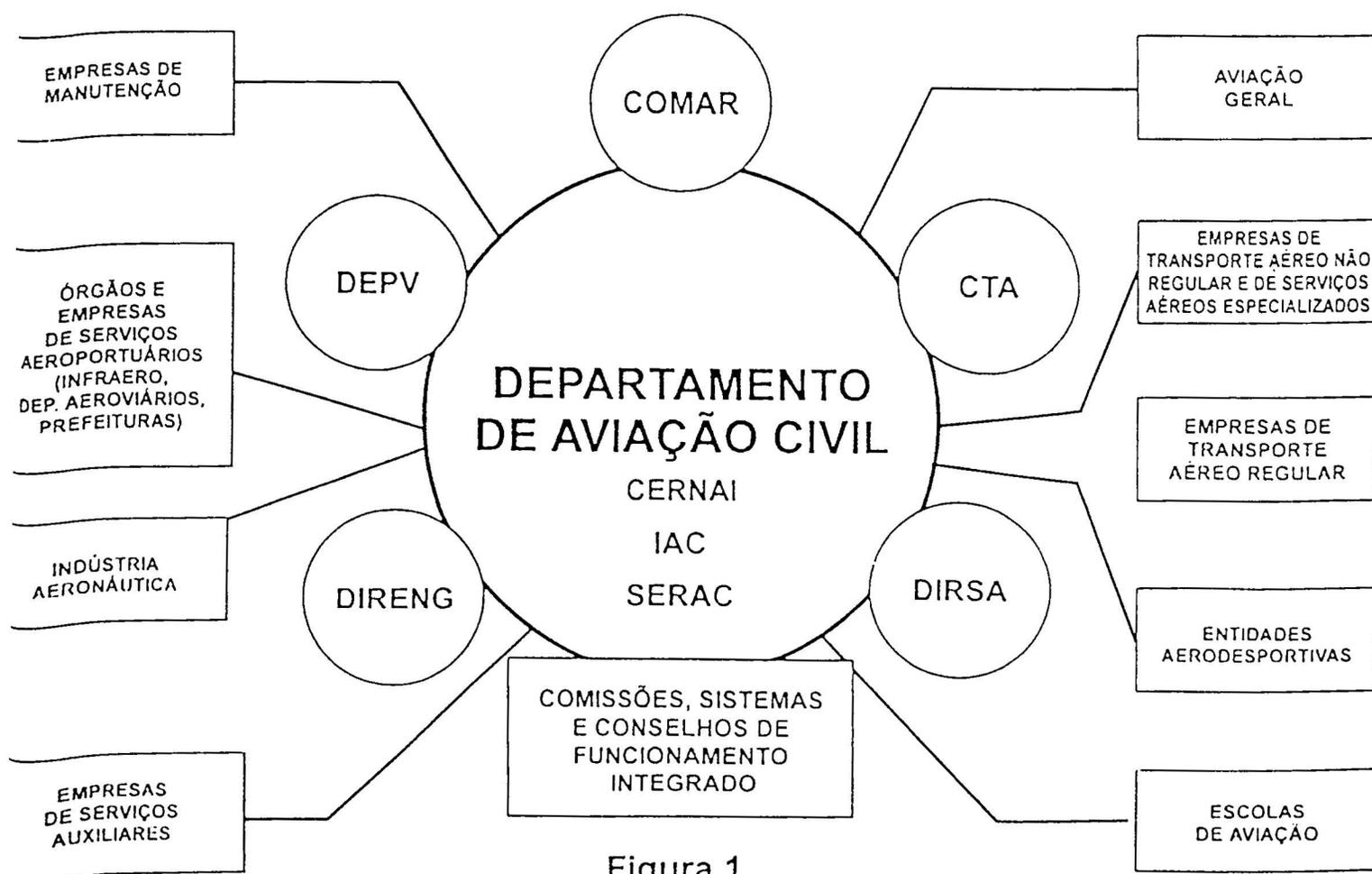
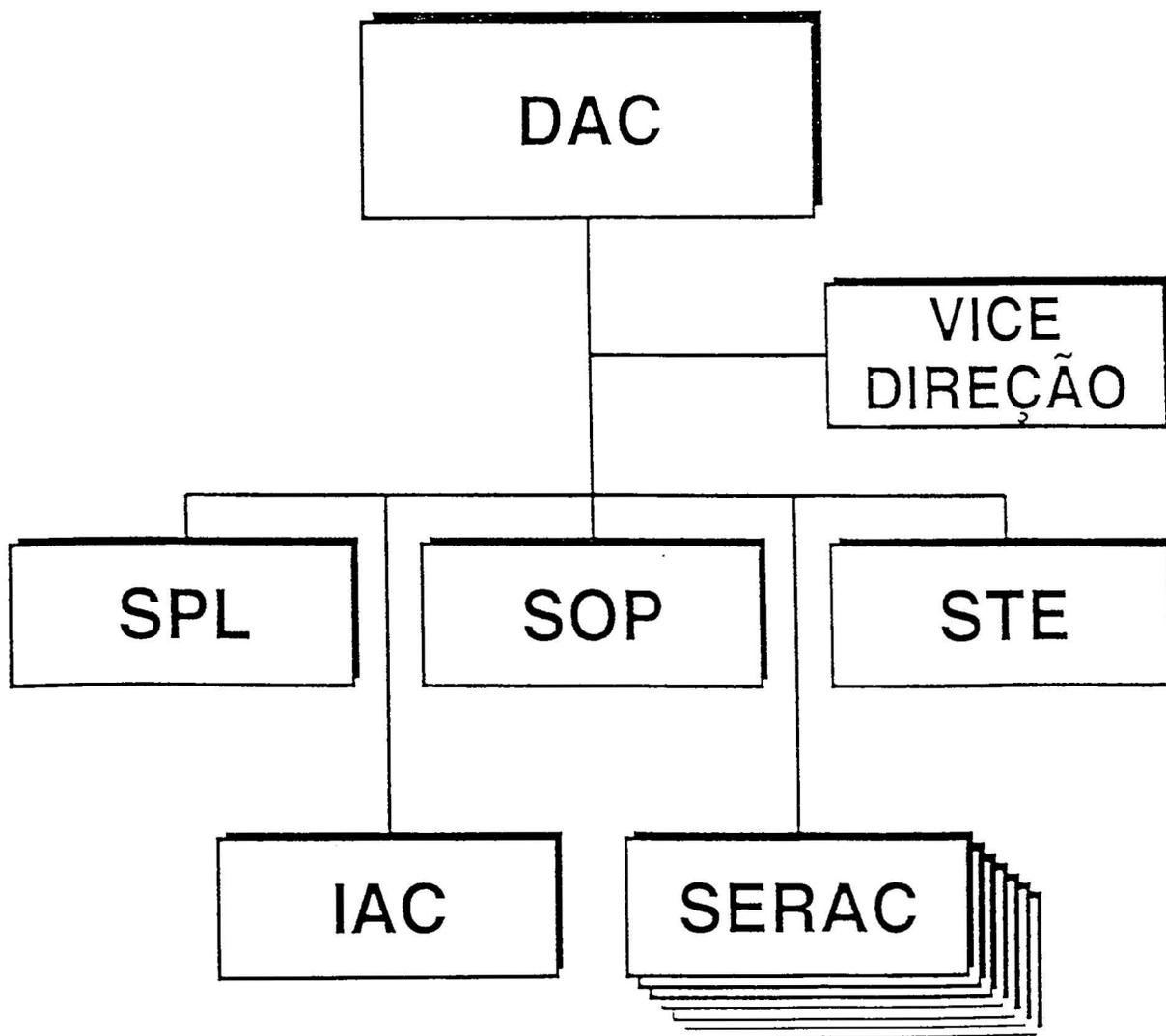


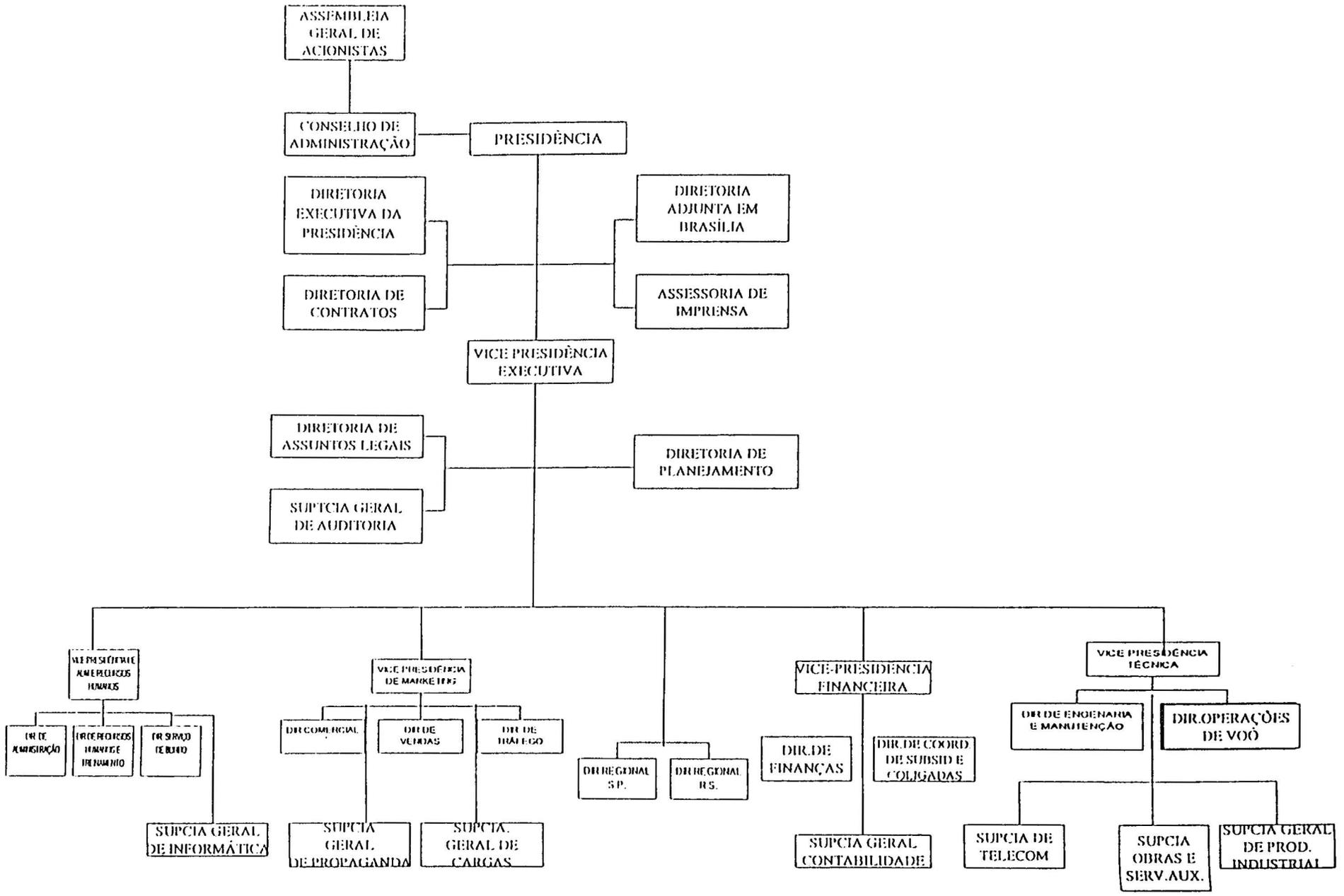
Figura 1

## MODELO ESQUEMÁTICO DO SISTEMA DE AVIAÇÃO CIVIL

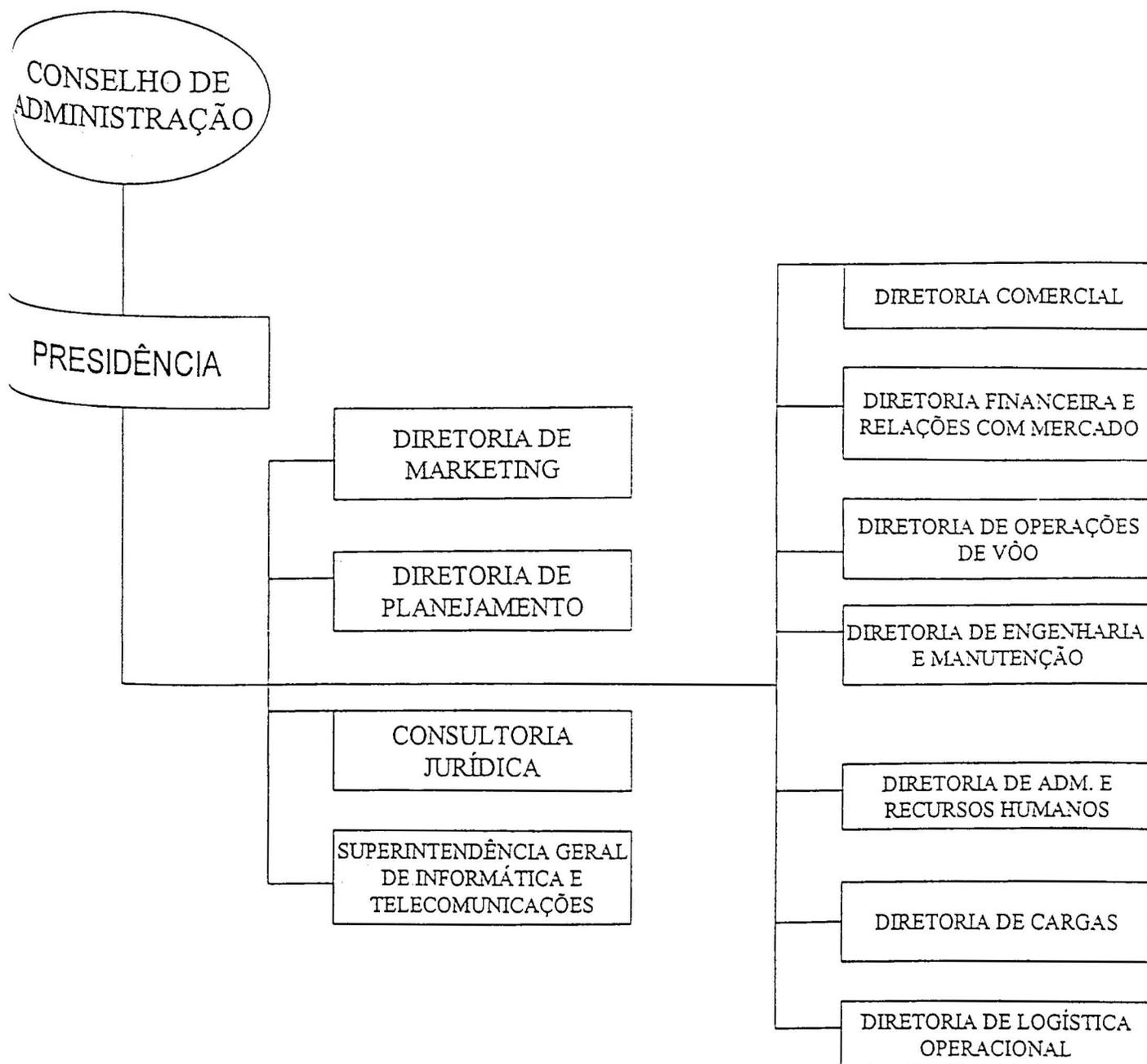
## ANEXO 2 – ORGANOGRAMA DO DAC

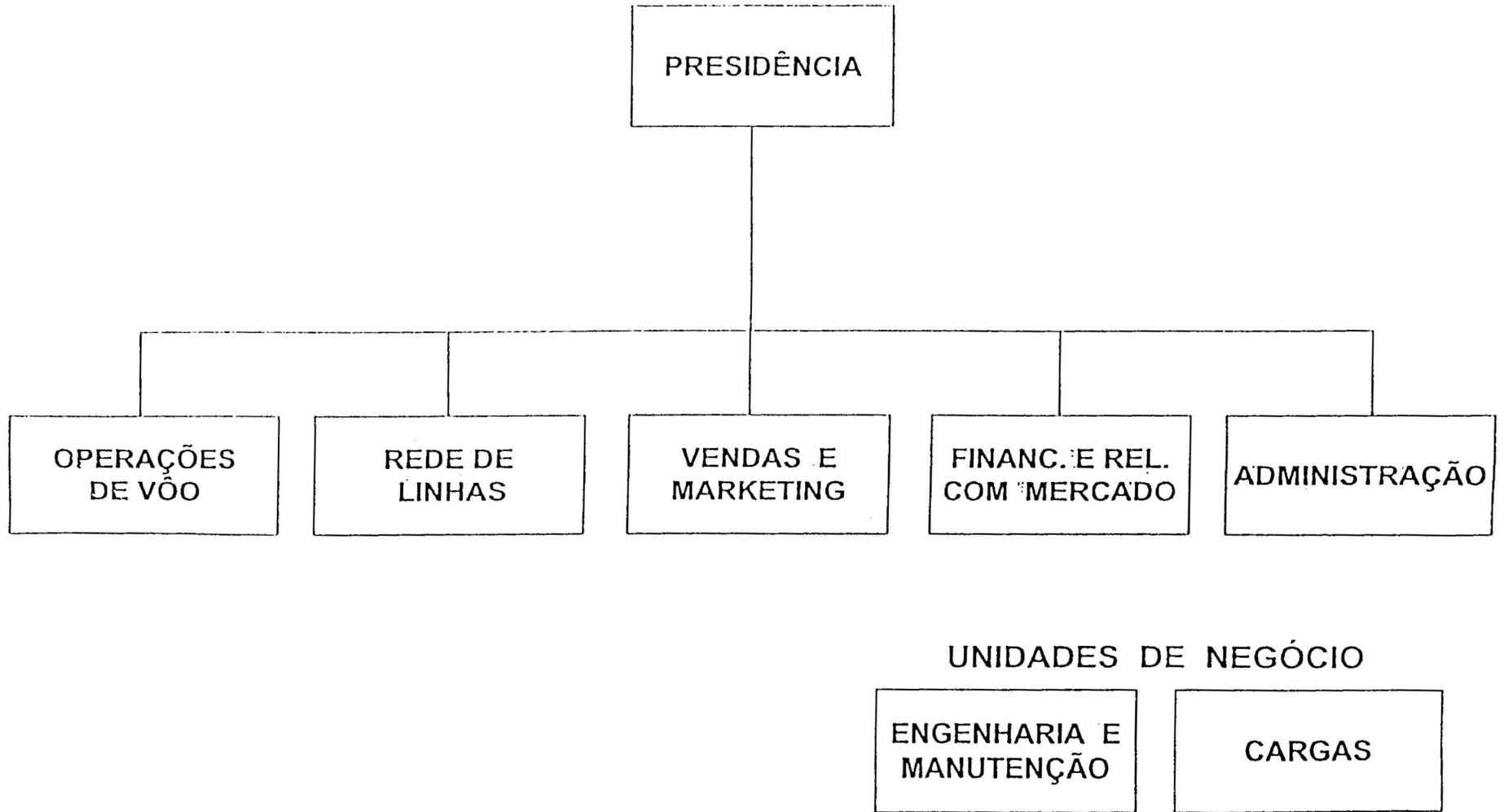


ANEXO 3 – ORGANOGAMA DA VARIG EM 1989

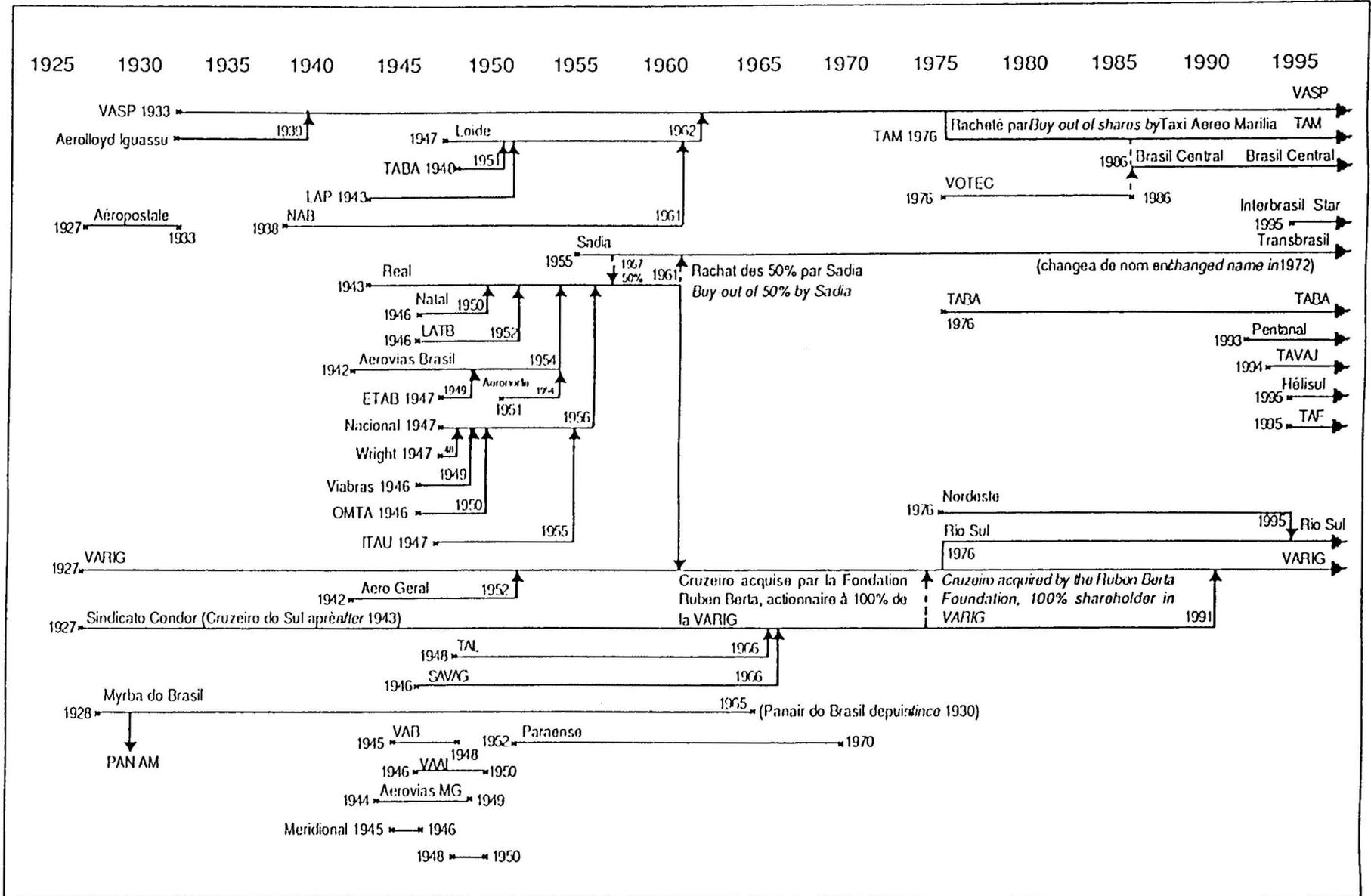


## ANEXO 4 – ORGANOGRAMA DA VARIG EM 1998





ANEXO 6 – EVOLUÇÃO DAS COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS



## ANEXO 7 - INSTRUMENTO DE PESQUISA

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR

CEPPAD - Mestrado em Administração

*Alexandre Hamilton Oliveira Santos*

Mestrando em Administração com Ênfase em Mudança e Estratégia de Empresa Aérea

Dissertação / Pesquisa de Mercado

O IMPACTO DA DESREGULAMENTAÇÃO DO MERCADO DE TRANSPORTE AÉREO SOBRE AS  
DECISÕES ESTRATÉGICAS: O CASO VARIG

#### APRESENTAÇÃO E INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

**APRESENTAÇÃO:** O questionário-consulta em questão faz parte de uma pesquisa destinada à elaboração de uma dissertação para o Curso de Pós-Graduação *stricto sensu* / Mestrado, do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, na área de Mudança e Estratégia. É importante esclarecer que a dissertação de Mestrado é um pré-requisito fundamental para a conclusão do curso e obtenção do título de Mestre em Administração.

**OBJETIVO:** O presente questionário objetiva auferir informações acerca das mudanças e decisões, de cunho estratégico, ocorridas na Empresa Aérea Rio-Grandense-VARIG, decorrentes do processo de desregulamentação do mercado de transporte aéreo brasileiro, iniciado em 1990. As informações aqui obtidas servirão de alicerce na construção e elaboração de um quadro demonstrativo do grau de influência de fatores externos na tomada de decisão estratégica da supracitada empresa, no período de 1990 a 1998.

**CONTEÚDO E ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO-CONSULTA:** O questionário, em apenso, apresenta perguntas versando sobre aspectos variados, quais sejam: políticos, tecnológicos e mercadológicos, entre outros, relativos à Empresa Aérea Rio-Grandense. Cabe ressaltar que as informações a serem prestadas serão utilizadas somente para fins acadêmicos e científicos, sendo que não haverá, em hipótese alguma, qualquer divulgação das informações a serem fornecidas, sem o conhecimento e expressa autorização dos respondentes. Há o compromisso, ainda, de fornecer os resultados deste estudo, caso seja de interesse do respondente.

**TEMA DA PESQUISA DE MESTRADO:** Trata-se de um tema, cuja relevância é compatível com as atuais necessidades de planejamento estratégico das organizações atuantes no mercado de transporte aéreo brasileiro, pois foca tanto o ambiente, com todas as suas incertezas, transformações e instabilidades, quanto as estratégias implementadas face estas mudanças ora de ordem política ora de ordem mercadológica.

De antemão, agradeço pela atenção e o tempo dedicado a esta consulta.

Alexandre Hamilton Santos

**DADOS DE CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE**

2.1) Nome: \_\_\_\_\_

2.2) Formação  
Acadêmica

- 1. 2° grau completo
- 2. Superior completo
- 3. Superior incompleto
- 4. Pós-graduação (Especialização)
- 5. Mestrado
- 6. Doutorado
- 7. Outra (especifique): \_\_\_\_\_

2.3) Área Funcional em  
Atua na Empresa Aérea Varig:

- 1. Marketing
- 2. Planejamento
- 3. Informática e Telecomunicações
- 4. Finanças e Relações com Mercado
- 5. Engenharia e Manutenção
- 6. Administração e Recursos Humanos
- 7. Cargas
- 8. Logística Operacional
- 9. Outra (especifique): \_\_\_\_\_

2.4) Atividades exercidas na Empresa Aérea Varig:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





---

---

---

---

---

---

---

---

3.4) O mercado de transporte aéreo brasileiro comporta o surgimento de novas companhias aéreas, nacionais ou internacionais, que atuem no transporte doméstico de passageiros?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3.5) Quais os critérios adotados na escolha de equipamentos para determinadas rotas nacionais, para atender o serviço doméstico de passageiros?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3.6) Quais os fatores que poderiam tornar o transporte aéreo doméstico regular mais atrativo para os potenciais usuários, principalmente, em relação ao transporte rodoviário de passageiros?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3.7) Há algum tempo atrás, havia uma classificação entre as empresas aéreas, segundo a qual algumas empresas eram caracterizadas como nacionais e, outras, de regionais, atuando em segmentos bem distintos de mercado. Qual a sua opinião sobre o fim desta divisão?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

3.9) Quais as vantagens e/ou desvantagens resultantes da formação de alianças estratégicas entre empresas aéreas brasileiras e megaempresas aéreas do mercado de transporte aéreo internacional, através do sistema denominado *code sharing*?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4.0) Na sua opinião, como configuraria o quadro nacional do transporte aéreo, caso o DAC (Departamento de Aviação Civil) viesse a ser incorporado pelo Ministério dos Transportes e deixasse de ser integrante do Ministério da Aeronáutica, perdendo, desta forma, toda a sua estrutura tal qual se apresenta nos moldes organizacionais atuais?

- ( ) Ficaria desestruturado por longo tempo e perder-se-iam muitas das conquistas que até hoje foram alcançadas. Em vista disso, o DAC deve permanecer no Ministério da Aeronáutica.
- ( ) A alteração mencionada favoreceria amplamente o setor e, por isso, deveria ser buscada.
- ( ) A alternativa ideal seria a passagem do DAC para o Ministério dos Transportes, mas com a ressalva de que a sua estrutura organizacional fosse mantida nos moldes atuais.

Justifique sua Resposta:

---

---

---



<b>De 1990 a 1998</b>			
<b>A partir de 1998</b>			

## **ANEXO 8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALABY, Michel A. O Futuro das Américas. In: MERCOSUL (**Revista de Negócios Mercado do Cone Sul**) – Ano II – no. 13 – Abr/93

ALDRICH, Howard. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs: N.J.: Prentice-Hall, 1979.

ALLISON, Graham T. Conceptual models and the cuban missile crisis. **The American Political Science Review**, v. 63, no. 3, set., 1969.

ALMEIDA, P. R. (1993) O Mercosul no contexto regional e internacional. **Política Externa**, São Paulo, v. 2, n. 2.

ANSOFF, H. I. **Strategic management**. London: Macmillan, 1979.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger; HAYES, Robert. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ALLISON, G. **Essence of decision**. Little, Brown & Co., New York, 1971.

BALASSIANO, Ronaldo. **Desregulamentação: Uma Abordagem Prospectiva**. Anais do VII Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes, ANPET, São Paulo, 1993, p. 206-217.

- BARTLET, C. A.; GOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior – solução transnacional**. Tradução de Maria Cláudia Santos R. Ratto. São Paulo: Makron Books, 1992. **a**
- BOOTH, Robert C. A flight plan for survival: How Latin America's airlines can ride out the air wars of the 1990s. **Latin Finance**, n. 26, p. 18-28, 1990.
- BRAGA, Nice. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de Administração**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 35-57, 1987.
- BRENNER, Melvin A. Airline Deregulation: A Case Study in Public Policy Failure. **Transportation Lawyers Association**, Denver, USA, 1988.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; THORSTENSEN, Vera. Do Mercosul à integração americana (**Revista Política Externa**) – Vol. 1 – n. 3 – dez/92 pp. 122-125.
- BULGACOV, Sérgio. **Conteúdo e processo estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná**. São Paulo: EAESP-FGV, Tese de Doutorado, 1997.
- CASTOR, Belmiro Valverde Jobim Castor & SUGA, Nelson. **Planejamento e ação planejada: o difícil binômio**. Revista de Administração Pública, n. 22, p. 102-122, jan.-mar., 1988.
- CASTRO, Newton de; LAMY, Philippe. **A desregulamentação do setor de transportes**. Seminário de Perspectivas da Economia Brasileira. Editora do IPEA, v. 1, 1994.

\_\_\_\_\_. **“Desregulamentação do Setor Transporte e Subsetor Transporte Aéreo de Passageiros”**, IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, texto para discussão no. 319, Outubro de 1993.

CHAFFEE, E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, n. 10, p. 89-98, 1985.

CHANDLER, Alfred. Strategy and structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. **The MIT Press Paperback Edition**. England: 1969.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 5, 1972.

**CÓDIGO BRASILEIRO DE AERONÁUTICA**. Ministério da Aeronáutica. Departamento de Aviação Civil. Brasília-DF, 1986.

COHEN, Michael D.; MARCH, James G.; OLSEN, Johan. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, no. 1, março, 1972.

COSTA, Kátia M. V. **An Investigation of the likely Impact of Current Trends in Air Transport Regulation on South America**. Thesis submitted in partial submission for the degree of Master of Science at Cranfield Institute of Technology/College of Aeronautics, USA, 1989.

COUTINHO, Luciano. Nota sobre a natureza da globalização. **Revista do Instituto de Economia da UNICAMP**. Campinas, v. 4, jun/95, pp. 21-26.

**DAC: [www.dac.gov.br](http://www.dac.gov.br)**

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A sociedade pós-capitalista**. Tradução de Nivaldo Montigelli Junior. São Paulo: Pioneira, 1993.

ESPÍRITO SANTO JR, R. A; BARREIRO, J. H. L. C.; SEQUEIRA SANTOS, M. P. Flexibilização do Transporte Aéreo no Brasil: Ingresso numa era de maior competição? **Anais do XII Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes**, ANPET, 1998, São Carlos, p. 536-547.

ESPÍRITO SANTO JR. **Estudo de Cenários Futuros Alternativos para Aviação Comercial Brasileira: Transporte Doméstico Regular de Passageiros**. Dissertação de Mestrado pelo Departamento de Engenharia Industrial da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro; Rio de Janeiro, Brasil.

ETZIONI, Amitai. Mixed-scanning: a “third” approach to decision-making. **Public Administration Review**, Wanshigton, 1967.

FERNANDES, Bruno H. R. A Internacionalização recente de bancos brasileiros. In: **XX Encontro Anual da ANPAD** (1996, Angra dos Reis). Anais... Angra dos Reis: ANPAD, 1996, v. Organizações II, p. 109-126.

GAZETA MERCANTIL. **Os planos da Varig para administrar a dívida**. Edição de 10 de junho de 1999.

GAZETA MERCANTIL. **BNDES estuda empréstimo à Varig**. Edição de 11 de junho de 1999.

GRAHAN, Brian. **Geography and Air Transport**. John Wiley & Sons, Northern Ireland, 1995.

GRANT, Robert M. **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, techniques, Applications**. Basil Blackwell, 1991.

GRARD, Loïc. Le Droit Aérien. Collection Que Sais-Je?. **Presses Universitaires de France**, 1995.

GREENWOOD, Royston; LACHMAN, Ran. Change as na Underlying Theme in Professional Service Organizations: An Introduction. **Organization Studies**, v. 17, n. 4. 1996. P. 563-572.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. **Harvard Business Review**, 1998.

HITT, M. A. & TYLER, B. B. Strategic decision models: integrating different perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 12, no. 5, p. 327-351, july, 1991.

IANNI, Octávio. **Globalização: novo paradigma das Ciências Sociais?** Campinas, 1994. Mimeografia. Universidade Estadual de Campinas.

**INFRA-ESTRUTURA: perspectivas de reorganização; regulação**/Fernando Rezende e Tomás Bruginski de Paulo (Coordenadores). — Brasília: IPEA, 1997.

**INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA**. Seminário Federal de Desregulamentação. Brasília-DF, 1992.

- JENINGS, Daniel et al. High and low levels of organizational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure, and performance. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 459-475, 1994.
- JORNAL DO BRASIL. **Mudanças de rota**. Edição de 04 de Abril de 1999.
- KANTER, Rosabeth Moss; STEIN, Barry A ; JICK, Tood D. The Chalenge of Organizational Change. **The Free Press**, New York: 1992.
- KATZ, D. & KAHN, R. **The social psychology of organizations**. New York, John Wilev, 1978.
- KEEGAN, Warren J. **Global Marketing Management** – 4th ed., Prentice Hall,1989.
- KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU – Editora Pedagógica e Universitária Ltda. EDUSP – Editora da Universidade de São Paulo, 1980.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Prentice-Hall, 1993.
- KUHN, Thomas S. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1982.
- LAWRENCE, P. R. & LORSCH, J. W. Organizations and environment. Cambridge, MA: **Harvard Graduate School of Business Administration**, 1967.
- LUMPKIN, G. T. e DESS, Gregory G. Simplicity as a strategy-making process: the effects os stage of organizational development and environment on

performance, **Academy of Management Journal**, v. 38, no. 5, p. 1386-1407, 1995.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis e ALPERSTEDT, Graziela D. Informática e estrutura de decisão organizacional: um estudo de caso. IN: **Encontro anual da ANPAD** (1995: João Pessoa). Anais... João Pessoa: ANPAD, vol. I, n.6, 1995.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; FONSECA, Valéria. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. In: **XX Encontro Anual da ANPAD** (1996: Angra dos Reis). Anais... Angra dos Reis: ANPAD, 1996, p. 207-222.

MARCOVITH, Jacques. **Globalização e Competitividade**. (1995: Curitiba), Anais. Seminário Internacional sobre Gestão de Tecnologia. Curitiba, 1995.

MAROLLES, Olivier de. Le Transport Aérien au Brésil. **Institut du Transport Aérien**, France, 1996.

MILLER, Susan. Implementing strategic decisions: four key success factors. **Business School**, Durham University, UK, 1997.

MILLER, Danny e FRISEN, Peter. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Institute of Management Science**, v. 30, no. 10, p. 1161-1183, 1984.

MINTZBERG, H.; RAISING, D.; THÉORÊT, A, The structure of “unstructure” decision process. **Administrative Science Quarterly**, N.Y., v.21, 1976.

MINTZBERG, H.; e QUINN, James B. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. 2ª ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.

MINTZBERG, H. ; LAMPEL, Joseph; AHLSTRAND, Bruce. **Todas as partes do elefante**. HSM Management, v. 12, jan.-fev., 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORRISON, Steven. **The Evolution of the Airline Industry**. The Brookings Institution, Washington D. C., United States of America, 1995.

NADLER, David et al. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1994.

NADLER, David; TUSHMAN, Michael L. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. **California Management Review**, 1989.

PERROW, Charles B. **Análise Organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1981.

PORTUGAL FILHO, Murilo. **O Programa Federal de Desregulamentação do Governo Brasileiro**, IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, texto apresentado no Seminário Federal de Desregulamentação, Agosto de 1992.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991.

PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. RJ: Campus, 1993.

QUARTO PDSAC. **IV Plano de Desenvolvimento do Sistema de Aviação Civil**. Ministério da Aeronáutica, Brasília-DF, 1997.

ROMANELLI, Elaine & TUSHMAN, Michael. Inertia, environments, and strategic choice: a quasi-experimental design for comparative-longitudinal research. **Management Science**, v. 32, no. 5, p. 608-621, 1986.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo:Atlas, 1989.

SANTOS, Alexandre Hamilton O. Alianças Estratégicas em Negócios Internacionais: Uma Abordagem Cultural. In: **Encontro Anual da ANPAD** (1996, Foz do Iguaçu). Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998, v. Organizações/Estratégia, p. 170.

SANTOS, Alexandre Hamilton O. Global Alliance of Airlines and Origin of a New Trend in International Businesses: A Cultural Boarding. In: **Business Association of Latin American Studies Proceedings (1999, New Orleans)**. Proceedings... New Orleans: BALAS, 1999, see International Business and Global Competitive Strategies, pp. 403.

SANTOS, Luis Alberto A. dos. **Planejamento e Gestão Estratégica nas Empresas**. São Paulo: Atlas, 1992.

SCHENDEL, Dan. Introduction to the Summer 1992 Special Issue on Strategy Process Research. England: **Strategic Management Journal**, 1992, v. 13, 1992.

SCOTT, W. Richard. **Organizations: Rational, Natural and Open Systems**. Englewood Cliffs. N. J. Prentice-Hall, Inc., 1981.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais: medidas na pesquisa social**, v. 2, São Paulo, EPU, 1987.

- SIMON, H. A . **The shape of automation: for men and management**. New York, Harper & Row, 1965.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Editora Campus, 1998.
- STEINER NETO, Pedro José & SALDIVAR, Daniel Delgado. Uma proposta de condução de processo decisório no novo ambiente das organizações. **XX Encontro Anual da ANPAD (1996, Angra dos Reis)**. Anais... Angra dos Reis: ANPAD, 1996, v. Organizações, p. 323-334.
- STONER, James A F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro:Prentice-Hall do Brasil, 5ª edição, 1995.
- SZILAGYI, A .D.; Jr. & Wallace, M. J.; Jr. **Organizational behavior and performance**. 2. Ed. Santa Monica, California, Goodyear Publishing, 1980. p. 401.
- THOMPSON, James D. **Organizations in Action**. New york: McGraw-Hill Book Company, 1967.
- TRIVINÕS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.
- WILSON, David C. **A Strategy of Change**. Routledge Series in Analytical Management, London, 1992.
- ZACCARELLI, Sérgio & FISCHMANN, Adalberto A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 13-22, jul.-ago., 1994.

YIN, Robert. **Case study research-design and methods**. 7ª edição. Beverly Hills: Sage, 1987.

YOSHINO, Michael & RANGAN, U. Srinivasa. Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização. **Harvard Business School Press**. São Paulo: Makron Books, 1996.