

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO

MAURÍCIO CUNHA MASSA DE OLIVEIRA

CRESCIMENTO E DECLÍNIO ORGANIZACIONAL:
O CASO VARIG

RIO DE JANEIRO

2011

Maurício Cunha Massa de Oliveira

CRESCIMENTO E DECLÍNIO ORGANIZACIONAL:
o caso VARIG

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (Organizações, Estratégia e Sistemas de Informação), Instituto de Pós-Graduação em Administração (COPPEAD), Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Denise Lima Fleck, Ph.D.

RIO DE JANEIRO

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

O48 Oliveira, Maurício Cunha Massa.

Crescimento e declínio organizacional: o caso VARIG. /
Maurício Cunha Massa de Oliveira. – 2011.
405f

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade
Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de
Administração, Rio de Janeiro, 2010.

Orientadora: Denise Lima Fleck

1. Empresas-crescimento. 2. Declínio organizacional.
3. Administração – Teses. I. Fleck, Denise Lima. (Orient.). II.
Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD
de Administração. III. Título.

CDD 658.4012

Maurício Cunha Massa de Oliveira

CRESCIMENTO E DECLÍNIO ORGANIZACIONAL:
o caso VARIG

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (Organizações, Estratégia e Sistemas de Informação), Instituto de Pós-Graduação em Administração (COPPEAD), Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em

Prof^a. Denise Lima Fleck, Ph.D. (COPPEAD, UFRJ) - Orientadora

Prof. Respicio Antônio do Espírito Santo Jr., D.Sc. (Escola Politécnica , UFRJ)

Prof^a. Maribel Carvalho Suarez, D.Sc. (COPPEAD, UFRJ)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus por permitir que aqui eu chegasse percorrendo um longo caminho, mas com a certeza de que Ele sempre esteve comigo, guiando meus passos.

À minha namorada, noiva e esposa, Lilian, por compreender os momentos de ausência e as infinitas horas à frente de computadores e livros. Pelo apoio nas horas difíceis e pela companhia nos momentos de comemoração. Esteve presente em todos eles e estará em tantos outros, bons e ruins, por toda uma vida. Agradeço ainda pelo reconhecimento da importância deste passo em minha vida e no longo caminho que vamos percorrer juntos.

Aos meus pais, sem o qual nada disso seria possível. O amor que tenho por eles que me ensinaram a educação, a base familiar, a determinação, a coragem, e todos os sentimentos que se fizeram expressar neste trabalho. Não apenas no texto que foi transcrito neste papel, mas em cada passo que era dado e a cada vitória alcançada. Se eu parti para um projeto difícil e audacioso foi porque sabia que ante ao que acontecesse, eu os teria, como uma fortaleza em que possamos nos refugiar para recuperar as forças e voltar à batalha.

À minha orientadora, Professora Denise Fleck, por toda dedicação e profissionalismo. A transmissão do conhecimento é por demais valioso, nos engrandece de uma forma que não podemos mensurar. Tudo que me ensinou, a direção do conhecimento que foi aberto, não se fechará jamais. Tenho certeza que farei bom uso de todos os ensinamentos e tomarei sua dedicação e amor ao ensino, como exemplo para minha dedicação e amor em tudo que faço. Muito obrigado!

Aos meus amigos de trabalho pela compreensão da importância em desenvolvermos novas visões e tentar alçar voos cada vez mais altos com o objetivo de elevar a grandeza da Força Aérea Brasileira ao lugar de destaque no desenvolvimento e proteção dos interesses do país. Em especial ao Diretor do Hospital de Força aérea do Galeão, Brigadeiro Médico Flávio, e ao Chefe da Divisão Administrativa, Coronel Intendente Fernando e seu antecessor Coronel Intendente Elder.

Aos meus amigos, pelo apoio e compreensão da ausência em aniversários, casamentos, batizados, nascimentos e outras tantas comemorações que só pude estar em pensamento, conduzindo a eles meus mais sinceros pensamentos

positivos e votos de felicidades para aproveitarem toda plenitude da alegria de cada momento vivido na presença de quem amamos.

Agradecimento aos senhores: Tenente Brigadeiro do Ar Mauro Gandra, Sr. João Luis Bernes, Sr. Cesar Curi, Dr. Paulo Penalva, Comandante Miguel Dau, Sra. Clarice Bertoni, Sr. Henry, Sr. Ferraresi, Sr. Raul, Sr. Ailton Baptista, Sr. Tor Kameyama, Sr. Nelson Ribeiro, Sr. Pedro de Carvalho, Sargento Pinho (Museu Aeroespacial), Luiz Carlos e Naiara (ANAC), Bibliotecária Cristina (ANAC) e Bibliotecária Eline (UNIFA) pelo apoio, tempo e atenção dispensados e nos esclarecimentos que permitiram engrandecer este trabalho assim como ampliar o aprendizado deste pesquisador, não só quanto ao estudo, mas quanto às lições de vida e de vivência empresarial.

Ao Sr Harro Fouquet e sua esposa pela receptividade e pelo carinho. E ainda pelo almoço, lanche, café, de todo um fim de semana dedicado às lembranças de um brasileiro espetacular, que foi parte brilhante na história da aviação brasileira e do qual registro aqui minhas palavras de gratidão e apreço enviadas em email:

“Ouvir as impressões sobre todos aqueles momentos foi mais do que um apoio à pesquisa e o saciar de uma curiosidade científica, foi uma verdadeira lição de vida, um grande exemplo de dedicação. Lição de uma pessoa que se dedicou a um ideal, e que fez da paixão pela aviação e por seu país a base de seu trabalho.”

Aos meus grandes amigos do COPPEAD e companheiros inseparáveis de tantos seminários e debates sobre AMBEV, VALE e VARIG. A Sandro Roma e Rodrigo Penalva meu reconhecimento, admiração e orgulho por ter convivido com pessoas tão capazes.

Aos meus amigos do COPPEAD, turma 2009 (Chama Acesa), pelo imenso carinho e receptividade, e por fazerem parte de uma das fases mais bonitas da minha vida. Cada momento que convivemos, na sala e fora dela, está registrado em minhas memórias e é o bem mais precioso que poderia ter recebido.

Às funcionárias da biblioteca do COPPEAD pelo apoio nos longos dias de pesquisa e consultas, e por serem sempre prestativas e incentivadoras.

RESUMO

OLIVEIRA, Maurício Cunha Massa de. **Crescimento e declínio organizacional: o caso VARIG**, Orientadora: Denise Lima Fleck. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2011. Dissertação (Mestrado em Administração)

A Viação Aérea Rio-grandense S.A. (VARIG) surgiu por um sonho de Otto Ernst Meyer, no Rio Grande do Sul, em 1927, se tornando a maior empresa de aviação aérea do Brasil. Ao longo de sua trajetória conquistou o símbolo de “empresa de bandeira”, verdadeira representante do país nos ares internacionais. Contudo, a partir da década de 80 a empresa apresentou uma tendência de declínio que não conseguiu ser revertida, resultando em um pedido de recuperação judicial feito em 2005, dando fim a trajetória da “rosa dos ventos” como se conhecia. O objetivo deste trabalho foi analisar o crescimento e declínio da empresa, buscando avaliar como seu comportamento ao longo do tempo pode ajudar a compreender a propensão da empresa ao sucesso e ao fracasso. Para isto foram utilizados como base teórica os estudos realizados por Fleck (2009) que sugerem que as respostas das organizações aos cinco desafios organizacionais afetam suas chances de alcançar uma longevidade saudável. Foram também utilizadas as teorias de Selznick (1957), Oliver (1991) e Fleck (2007) como forma de entender o fenômeno de institucionalização das organizações e como se deu este processo na VARIG. Para compreender a trajetória da empresa foi realizado um estudo longitudinal e sua trajetória dividida em três fases, como forma de avaliar a evolução das respostas aos desafios em um ambiente dinâmico (LANGLEY, 1999). A partir das análises realizadas nas três fases pôde-se verificar que valores e práticas infundidas na empresa ainda na sua primeira fase afetaram de maneira significativa as respostas estratégicas ao ambiente adverso que se formou na terceira fase, contribuindo assim para o seu declínio. Os principais traços detectados foram uma tendência à fragmentação, a prioridade de objetivos sociais sobre os objetivos econômicos e uma prevalência pelas linhas internacionais, caracterizado como representatividade nacional. Ao final da pesquisa pôde-se concluir que a análise da trajetória da VARIG ao longo das fases permitiu compreender a formação de respostas pouco saudáveis aos desafios organizacionais, contribuindo assim para seu declínio e extinção.

Palavras-chave: Declínio Organizacional; Institucionalização; Longevidade saudável; Transporte Aéreo.

ABSTRACT

OLIVEIRA, Maurício Cunha Massa de. **Crescimento e declínio organizacional: o caso VARIG**, Orientadora: Denise Lima Fleck. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2011. Dissertação (Mestrado em Administração)

The Viação Aérea Rio-Grandense S.A. (VARIG) emerged from a dream of Otto Ernst Meyer, in Rio Grande do Sul, in 1927, becoming the largest aviation airline in Brazil. Throughout its trajectory earned the symbol "flag's company of Brazil", true representative of the country in international markets. However, from the 80's the company presented a trend of decline that could not be reverted, resulting in a bankruptcy filing made in 2005, ending the career of the "wind's rose" as it was known. The objective of this study was to analyze the organizational growth and decline of the firm in order to assess how the firm's behavior over time helps to comprehend the propensity of the firm to success and failure. For this was used as the theoretical basis the studies developed by Fleck (2009) suggests that the firm's responses to five organizational challenges affect their chances of enjoying long-term success. We also used the theories of Selznick (1957), Oliver (1991) and Fleck (2007) as a way to understand the role of organizational institutionalization and how this process took place in VARIG's case. To understand the trajectory of the company has conducted a longitudinal study and its history split into three phases, in order to assess the development of responses to the challenges in a changing environment (LANGLEY, 1999). From the analysis carried out in three phases could be seen that values and practices infused the company in its first phase significantly affected the strategic responses to the challenging environment that formed in the third stage, thus contributing to their decline. The main traits detected were a tendency to fragmentation, the priority of social goals over economic goals and prevalence for international routes, named as "nationally representative". At the end of the study it was concluded that the analysis of VARIG's trajectory along the stages enabled comprehend the formation of unhealthy responses to organizational challenges, thus contributing to their decline and extinction.

Key words: Organizational decline; Institutionalization; Long-term Success; Air Transport.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	21
1.1 OBJETIVO DO ESTUDO	23
1.2 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	24
2. REVISÃO DE LITERATURA	27
2.1 CRESCIMENTO E DECLÍNIO ORGANIZACIONAL (TRAJETÓRIA DAS ORGANIZAÇÕES)	27
2.2 DECLÍNIO ORGANIZACIONAL.....	32
2.2.1 Organizações em Permanente Fracasso (<i>Permanently Failing Organizations - PFO</i>).....	35
2.2.2 Modelo de Estágios de Declínio	37
2.3 RECONHECIMENTO E RESPOSTAS AO DECLÍNIO ORGANIZACIONAL.....	39
2.4 ARQUÉTIPOS DE SUCESSO E FRACASSO ORGANIZACIONAL	42
2.4.1 Desafio de Empreender	46
2.4.2 Desafio de Navegar em um Ambiente Dinâmico	49
2.4.3 Desafio de Gerir a Diversidade	53
2.4.4 Desafio de Prover de Recursos Humanos	57
2.4.5 Desafio de Gerir a Complexidade	58
2.4.6 Gestão da Folga Organizacional.....	60
3. MÉTODO	63
3.1 DEFINIÇÃO DA EMPRESA E DO TEMA.....	63
3.2 MÉTODO DE PESQUISA.....	64
3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	66
3.4 COLETA DE DADOS.....	68
3.4.1 Dados históricos	68
3.4.2 Indicadores de Tamanho e Desempenho	70
3.4.3 Entrevistas.....	72
3.4.4 Tratamento dos dados.....	76
3.4.5 Definição das fases.....	77
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	78

3.6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	79
4.	HISTÓRICO	82
4.1	PERSPECTIVA HISTÓRICA DA AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA	82
4.1.1	Influência da Aviação Comercial Alemã	84
4.1.2	Influência da Aviação Comercial Francesa	86
4.1.3	Influência da Aviação Norte-americana	88
4.1.4	Principais empresas brasileiras de âmbito nacional	90
4.2	EVOLUÇÃO DO SETOR DE TRANSPORTE AÉREO NO BRASIL	98
4.2.1	Características do setor de transporte aéreo	102
4.2.2	Participação do setor na economia brasileira	103
4.2.3	Principais custos do setor	106
4.3	REGULAMENTAÇÃO DO SETOR	108
4.3.1	Criação da RIN (Rede de Integração Nacional)	110
4.3.2	SITAR (Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional)	111
4.3.3	VDC (Voos Direto ao Centro)	113
4.3.4	Primeiros movimentos visando a desregulamentação	114
4.3.5	Organização do Sistema de Aviação Civil	120
4.4	A HISTÓRIA DA VARIG (VIAÇÃO AÉREA RIO-GRANDENSE S.A.)	123
4.4.1	1ª Fase: Pré-Desenvolvimentista (1927 – 1960)	125
4.4.2	2ª Fase: Desenvolvimentista (1961 – 1985)	140
4.4.3	3ª Fase: Declínio (1986-2005)	163
5.	ANÁLISE	190
5.1	PRIMEIRA FASE: PRÉ-DESENVOLVIMENTISTA (1927 – 1960)	190
5.1.1	Desafio de Empreender	196
5.1.2	Desafio de Navegar em um Ambiente Dinâmico	202
5.1.3	Desafio de Gerir a Diversidade	207
5.1.4	Desafio de Prover de Recursos Humanos	209
5.1.5	Desafio de Gerir a Complexidade	211
5.1.6	Gestão da Folga Organizacional	212
5.1.7	Análise dos desafios e da folga organizacional	214
5.2	SEGUNDA FASE: DESENVOLVIMENTISTA (1961 – 1985)	215

5.2.1	Desafio de Empreender	222
5.2.2	Desafio de Navegar em um Ambiente Dinâmico	231
5.2.3	Desafio de Gerir a Diversidade	245
5.2.4	Desafio de Prover de Recursos Humanos	255
5.2.5	Desafio de Gerir a Complexidade	259
5.2.6	Gestão da Folga Organizacional.....	265
5.2.7	Análise dos desafios e da folga organizacional.....	268
5.3	TERCEIRA FASE: DECLÍNIO (1986 – 2005)	269
5.3.1	Desafio de Empreender	278
5.3.2	Desafio de Navegar em um Ambiente Dinâmico	287
5.3.3	Desafio de Gerir a Diversidade	303
5.3.4	Desafio de Prover de Recursos Humanos	321
5.3.5	Desafio de Gerir a Complexidade	326
5.3.6	Gestão da Folga Organizacional.....	332
5.3.7	Análise dos desafios e da folga organizacional.....	342
5.4	MECANISMO DE CRESCIMENTO E PROPENSÃO À LONGEVIDADE	343
6.	CONCLUSÃO	355
6.1	CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	360
6.2	PESQUISAS FUTURAS.....	361
	REFERÊNCIAS.....	363
	ANEXO A – FASES DA ANÁLISE.....	376
	ANEXO B – PRESIDENTES DA VARIG.....	379
	ANEXO C - EVOLUÇÃO DA REGULAÇÃO NA INDÚSTRIA DO TRANSPORTE AÉREO BRASILEIRO.....	380
	ANEXO D – CONFIGURAÇÃO DA CURVA BELGA E NÍVEL TARIFÁRIO DA AVIAÇÃO REGIONAL (BNDES, 2002).....	382
	ANEXO E - PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA POLÍTICA DE AVIAÇÃO CIVIL (DAC, 2007).....	383
	ANEXO F – CARACTERÍSTICA DAS SUBVENÇÕES DO GOVERNO FEDERAL (CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO, 1959)	391
	ANEXO G – EMPRESAS LIGADAS DIRETA E INDIRETAMENTE À VARIG	393

ANEXO H - RESULTADO LÍQUIDO DAS LINHAS DOMÉSTICAS E INTERNACIONAIS (1997 A 2004).....	394
ANEXO H - RESULTADO LÍQUIDO DAS LINHAS.....	397
ANEXO I – AERONAVES OPERADAS PELA VARIG.....	398
ANEXO J – CATEGORIZAÇÃO DOS FATOS PARA ANÁLISE.....	399
ANEXO K – RESPOSTAS ESTRATÉGICAS.....	400
ANEXO L – EXEMPLO TABELA DE FATOS – MS EXCEL.....	402
ANEXO M – FASES E ACONTECIMENTOS.....	403

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas.
ADA	Airline Deregulation Act
ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
BM&F	Bolsa de Mercadorias e Valores Futuros
BNDE	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico, posterior BNDES
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA	Bolsa de Valores do Estado de São Paulo
CAB	Civil Aeronautic Board
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CBD	Confederação Brasileira de Desportos
CBEA	Companhia Brasileira de Empreendimentos Aeronáuticos
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CENIPA	Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos
CERNAI	Comissão de Estudos Relativos à Navegação Aérea Internacional
CGEA	Compagnie Générale d'Enterprises Aéronautiques
COMAER	Comando da Aeronáutica
COMFIREM	Comissão de Fiscalização e Recebimento
CONAC	Conferência Nacional de Aviação Comercial
COPPEAD	Instituto COPPEAD de Administração da UFRJ
COTAC	Comissão de Coordenação do Transporte Aéreo Civil
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DAC	Departamento de Aviação Civil
DECEA	Departamento de Controle do Espaço Aéreo
DOT	Department of Transportation
EMBRAER	Empresa Brasileira de Aeronáutica
EVAER	Escola de Pilotos da VARIG
EXIMBANK	Export-Import Bank of The United States
FAB	Força Aérea Brasileira
GE	General Electric
IATA	International Air Transport Association
ICAO	International Civil Aviation Organization
INFRAERO	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo

IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MD	Ministério da Defesa
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
OPEP	Organização dos Países Exportadores de Petróleo
PANAM	Pan American Airlines
PIB	Produto Interno Bruto
PUC	Pontifícia Universidade Católica
REAL	Redes Estaduais Aéreas Limitadas
RIN	Rede de Integração Nacional
SAC	Secretaria de Aviação Civil
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome
SATA	Serviços Auxiliares de Transporte Aéreo
SCADTA	Sociedade Colombo-Alemã de Transportes Aéreos
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SITAR	Serviço Integrado de Transporte Aéreo Regional
SNA	Sindicato Nacional dos Aeronautas
SNA	Sindicato Nacional dos Aeroviários
SNDE	Secretaria Nacional de Direito Econômico
SNEA	Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias
STAI	Seminário de Transporte Aéreo Internacional
STF	Supremo Tribunal Federal
SUDAM	Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia
SUDENE	Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
SUMOC	Superintendência da Moeda e do Crédito
TABA	Transportes Aéreos da Bacia Amazônica S.A.
TAM	Transportes Aéreos Regionais S.A.
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
VAE	VARIG Aero Esporte
VARIGLOG	VARIG Logística S.A.
VASD	Viação Aérea Santos Dumont
VASP	Viação Aérea São Paulo
VDC	Voos Diretos ao Centro
VEM	VARIG Engenharia e Manutenção
VPSC	VARIG Participações em Serviços Complementares S.A.
VPTA	VARIG Participações em Transportes Aéreos S.A.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2-1: Os efeitos do processo de institucionalização no sucesso de longo prazo	30
Figura 2-2: Motivação para se manter a Organização (Persistência) em função da Performance.....	36
Figura 2-3: Ampliação da diferença entre desempenho adequado conforme intensificação do declínio	38
Figura 2-4: Modelo de Requisitos para o Desenvolvimento da Propensão à Autoperpetuação da Organização (<i>Model of Requisites for the Development of Organizational Self-perpetuation Propensity</i>).....	45
Figura 2-5: Estrutura geral do motor de crescimento contínuo.....	48
Figura 2-6: Estrutura geral do motor de coevolução do Todo e Partes	49
Figura 4-7: Composição e origem das receitas das companhias aéreas brasileiras	104
Figura 4-8: Comparativo da composição dos principais custos das companhias aéreas entre os anos de 1999 e 2008.....	107
Figura 4-9: Organograma da VARIG em 1989	168
Figura 4-10: Organograma VARIG em 1994	170
Figura 4-11: Organograma acionário da FRB-Par.....	178
Figura 5-12: Consolidação do mercado aéreo brasileiro, segundo proposta da VARIG	200
Figura 5-13: Motor de crescimento contínuo utilizado pela VARIG	202
Figura 5-14: Análise gráfica dos desafios e da folga organizacional	214
Figura 5-15: Motor de Coevolução da indústria de transporte aéreo	229
Figura 5-16: Análise gráfica dos desafios e da folga organizacional.....	269
Figura 5-17: Formação das novas companhias (<i>holdings</i>).....	284
Figura 5-18: Análise dos estágios de declínio da VARIG	299
Figura 5-19: Cronograma de substituição de aeronaves – VARIG.....	306
Figura 5-20: Representação da mudança no estatuto da Fundação Ruben Berta	309

Figura 5-21: Motivação e manutenção da organização em função da <i>performance</i>	319
Figura 5-22: Análise gráfica dos desafios e da folga organizacional.....	342
Figura 5-23: Resposta aos Desafios Organizacionais e a propensão ao fracasso ou ao sucesso	346
Figura 5-24: 1ª Fase – Pré-desenvolvimentista (período de 1927 a 1960)	347
Figura 5-25: 2ª Fase – Desenvolvimentista (período de 1961 a 1985)	349
Figura 5-26: 3ª Fase – Declínio Organizacional (período de 1986 a 2005).....	350

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 3-1: Período e principal local de atuação dos entrevistados.....	75
Gráfico 4-2: Evolução do transporte aéreo de passageiros no Brasil, com base no índice de passageiros quilômetros transportados (1956 a 2010).....	101
Gráfico 4-3: Receita de vôo das principais companhias aéreas brasileiras	105
Gráfico 4-4: Lucratividade das principais empresas do setor de transporte aéreo de passageiros	106
Gráfico 4-5: Total Pax-Km Utilizados pela VARIG (1955 – 1964)	143
Gráfico 4-6: Pax-Km Utilizados pela VARIG – Voos Internacionais (1960 – 1967) ..	147
Gráfico 4-7: Participação do custo do combustível no custo direto de vôo (1975)..	153
Gráfico 4-8: Participação das empresas nacionais no mercado doméstico e internacional relativo a transporte de passageiros e cargas	155
Gráfico 4-9: Evolução do mercado doméstico e internacional na década de 70	157
Gráfico 4-10: Taxa de crescimento no tráfego internacional e doméstico (1970 a 1985)	160
Gráfico 4-11: Representação dos principais custos na Aviação Comercial e o impacto do aumento do valor do combustível	179
Gráfico 5-12: Participação das empresas nacionais no mercado doméstico	224
Gráfico 5-13: Indicador de tamanho	230
Gráfico 5-14: Crescimento comparativo da VARIG e do setor aéreo (pax-km utilizado total)	231
Gráfico 5-15: Participação percentual da subvenção do governo federal	232
Gráfico 5-16: Participação dos resultados das linhas.....	241
Gráfico 5-17: Comparativo do índice de lucratividade e número de aeronaves da VARIG no período de 1968 a 1985 (2ª Fase).....	267
Gráfico 5-18: Lucratividade da VARIG no período de 1968 a 2005 comparado com a evolução do número de funcionários.....	270
Gráfico 5-19: Indicador de desempenho	271
Gráfico 5-20: Posição da VARIG entre as empresas brasileiras em relação à Receita Bruta de Vendas.....	273

Gráfico 5-21: Evolução do volume de passageiros-quilômetro transportados nos mercados doméstico e internacional (total do setor)	279
Gráfico 5-22: Participação dos resultados de voo nas linhas domésticas e internacionais dentro do resultado de voo total da VARIG	285
Gráfico 5-23: Resultado líquido das operações (aviões pax)	287
Gráfico 5-24: Representação da participação da VARIG nos voos internacionais (origem Brasil) para os cinco continentes	297
Gráfico 5-25: Crescimento da TAM linhas aéreas no mercado doméstico.....	302
Gráfico 5-26: Evolução do número de funcionários da VARIG em relação ao mandato de seus presidentes	322
Gráfico 5-27: Aproveitamento x Break-even da VARIG	329
Gráfico 5-28: Receita de voo da VARIG em relação à receita total de voo da indústria	334
Gráfico 5-29: Evolução do patrimônio líquido da empresa e do passivo	334
Gráfico 5-30: Indicadores de liquidez e do endividamento da VARIG	335
Gráfico 5-31: Número de aeronaves da empresa e sua relação com o número total de funcionários	336
Gráfico 5-32: Número de funcionários por avião	338
Gráfico 5-33: Produtividade em Vendas e Marketing em comparação com a média mundial.....	339
Gráfico 5-34: Produtividade dos funcionários da administração em relação a outros funcionários por ATK (comparação com a média da indústria mundial)	339
Gráfico 5-35: Indicador de desempenho	351

LISTA DE QUADROS

Quadro 2-1: Estágios de declínio organizacional e suas ações correspondentes.....	39
Quadro 2-2: Cinco desafios organizacionais	44
Quadro 2-3: Exemplos de motores de crescimento contínuo	48
Quadro 2-4: Quatro formas básicas de arena política e suas dimensões	56
Quadro 3-5: Organização das situações relevantes para definição da estratégia de pesquisa	64
Quadro 3-6: Fontes de pesquisa de documentos e dados	70
Quadro 3-7: Relação de entrevistados	74
Quadro 3-8: Nível e foco de análise para definição e caracterização das fases	78
Quadro 4-9: Série anual de passageiro pago transportado em rotas domésticas – 2002 a 2010	102
Quadro 4-10: Custos da Indústria (mercado doméstico e internacional).....	107
Quadro 4-11: Empresas que compunham o SITAR e suas respectivas áreas de tráfego	112
Quadro 4-12: Empresas aéreas fundadas no Brasil (de 1940 a 1950)	132
Quadro 4-13: Evolução do tráfego da VARIG, período de 1967 a 1973	151
Quadro 4-14: Evolução da estatística de tráfego da VARIG nos seus primeiros 60 anos	162
Quadro 4-15: Valores financeiros e de operação dos grupos TAM e VARIG.....	183
Quadro 4-16: Empresas controladas pela VARIG	188
Quadro 5-17: Quadro de análise das respostas aos desafios do crescimento e da gestão da folga organizacional (1ª Fase)	195
Quadro 5-18: Classificação das respostas estratégicas às pressões do ambiente	203
Quadro 5-19: Quadro de análise das respostas aos desafios do crescimento e da gestão da folga organizacional (2ª Fase)	221
Quadro 5-20: Investimento em empresas coligadas e controladas	226
Quadro 5-21: Classificação das respostas estratégicas às pressões do ambiente	234
Quadro 5-22: Quadro de análise das respostas aos desafios do crescimento e da gestão da folga organizacional (3ª Fase)	277

Quadro 5-23: Evolução do número e modelo de aeronaves da VARIG	282
Quadro 5-24: Resultado por área (doméstico e internacional) apurado em 1993 e 1994	286
Quadro 5-25: Classificação das respostas estratégicas às pressões do ambiente .	289

1. INTRODUÇÃO

A VARIG S.A. (Viação Aérea Rio-grandense) – como empresa e ícone da aviação nacional – desperta até hoje sentimento de orgulho naqueles que participaram de sua história. Em um final dramático e melancólico, a empresa se desfez frente a um processo de recuperação judicial na tentativa de sobreviver ante um passivo maior que suas reais possibilidades de pagamento. Muito se alega a respeito das razões que levaram a maior empresa de aviação da América Latina a uma situação de declínio. Ainda no final de sua existência a VARIG tinha uma forte capacidade de geração de receita, tendo registrado em seu balanço de 2004, um ano antes de seu pedido de recuperação judicial, uma receita bruta de vendas da ordem de 7,5 bilhões de reais (VARIG, 2004).

A Viação Aérea Rio-grandense sempre povoou o imaginário dos brasileiros. Primeiramente dos gaúchos, que foram os primeiros a acreditarem na pioneira, e depois de todo o Brasil, do presidente da república aos passageiros, todos admiradores de uma empresa que conseguiu se consolidar no cenário da aviação comercial mundial como símbolo de qualidade e bons serviços. Uma empresa que se tornou símbolo de um Brasil que pôde dar certo e de um Brasil com prestígio internacional, um verdadeiro cartão de visitas do país (XAUSA, 1993).

Contudo esses sentimentos se confundiram, ou quem sabe se transformaram. Não parecia ser mais tão claro que aquela empresa, símbolo do Brasil, verdadeiro patrimônio nacional, fosse prioritária para o país, havendo fortes dúvidas quanto a prestar apoio para sua sobrevivência ou apenas deixá-la ao sabor do mercado, que cobraria um preço maior do que a empresa poderia pagar.

A reportagem de capa da Revista ISTO É, de 26 de abril de 2006, tentava justificar a salvação da empresa: “Por que o Brasil deve salvar a VARIG?”. Seu principal argumento era de que “não se deve matar uma empresa como a VARIG, considerada um patrimônio nacional, de uma hora para outra” (GAMEZ; STUART, 2006, p.96). Denotava assim a iminência de extinção da maior companhia aérea do Brasil. Algo improvável quando observado por quem acompanhou a trajetória de crescimento e grandeza da mais longa companhia de aviação brasileira, nos seus 79 anos de existência, considerada durante muitos anos estratégica para o país e um braço da política externa brasileira. Suscita mais curiosidade quando poucos

dias antes uma reportagem da REVISTA VEJA, em 19 de abril do mesmo ano, trazia como título: “Razões para não ajudar a VARIG”, argumentando que “a VARIG caminha para o desastre pelos próprios erros, e não é justo que a conta seja mandada para os brasileiros” (SILVA; MARTINO, 2006, p.84), referindo-se a uma tentativa de estatização e perdão da dívida da empresa com órgãos do governo no valor correspondente ao prejuízo tido por ela no cumprimento das metas estabelecidas por planos econômicos que não deram certo.

As reportagens transmitem dois pensamentos opostos a respeito daquela que é, e continuará sendo por muito tempo, a estrela brasileira, sinônimo de uma aviação de luxo e de uma ênfase na qualidade dos serviços. A reportagem da Revista ISTO É propunha uma intervenção do governo, alegando que a VARIG se encontrava naquelas condições por conta de inúmeros planos econômicos mal sucedidos, crises internacionais, ataques terroristas, ou seja, fatores externos à empresa. Já aqueles que apontam para uma solução de mercado, presente na reportagem da Revista VEJA, afirmam que a VARIG iria à falência por não ter sido capaz de combater desperdícios e por continuar operando como uma estatal. Segundo os opositores de uma possível ajuda do governo, a companhia era controlada por funcionários que estariam barrando medidas como restrições de salários e demissões, e assim, fatores internos teriam feito a companhia chegar ao ponto de ingressar com pedido de recuperação judicial.

Ao observar opiniões e sentimentos tão opostos, percebemos que algo sobre a trajetória da VARIG não estava claro. O desfecho melancólico de uma empresa com quase oitenta anos de serviços prestados ao Brasil chama a atenção. Torna-se assim um grande laboratório em que podemos analisar o crescimento e declínio de um gigante, observando aspectos que podem contribuir para um aprendizado sobre o dinâmico ambiente empresarial. Encaixa no que estudamos na pós-graduação, dentro da área de estratégia de empresas, mais especificamente a área de pesquisa ligada ao crescimento, ou na sua falta, a estagnação e declínio.

A ligação do pesquisador com a aviação brasileira remonta de alguns anos quando ingressou nas fileiras da Força Aérea Brasileira, deslumbrado com o mágico e fascinante mundo da aviação. A partir desta simbiose a rota já estava traçada: estudar a maior empresa de aviação comercial do Brasil. Partindo de estratégias de pesquisa deliberadas, o caminho de descobertas trouxe a necessidade de

estratégias emergentes diante de um caso tão rico em informações, permitindo ver sob um novo prisma a trajetória da empresa. Com a curiosidade despertada em estudar sob o olhar da administração estratégica uma companhia que detém uma grande história, das mais fascinantes da aviação, iniciamos a pesquisa.

Outros fatores também colaboraram para a escolha da VARIG como empresa para este trabalho, dentre os quais podemos citar: o fato de ser uma empresa de capital aberto, com informações abertas ao público; ter uma história amplamente documentada pela imprensa, em livros e trabalhos acadêmicos; por ter sido uma companhia de grande importância econômica e estratégica para o país; por sua longevidade de quase oitenta anos; pelo fato de pertencer a um setor que é amplamente documentado e acompanhado por um órgão regulador; e pelo acesso a pessoas ligadas à aviação e à empresa, que muito colaboraram com entrevistas e esclarecimentos acerca do setor.

1.1 OBJETIVO DO ESTUDO

Whetten (1980) argumenta que muito se tem falado de crescimento das empresas, porém pouca atenção vem sendo dada a estudos que tratam do tema declínio das organizações. O estudo do declínio se reveste de grande importância uma vez que as consequências sociais da extinção de uma empresa para a economia e, sobretudo para os indivíduos que dela dependem, são muito fortes (WEITZEL; JONSSON, 1989). Uma reportagem do Jornal O GLOBO retratou esta realidade. Veiculada em cinco de julho de 2008, nela foram citados os casos de dois ex-funcionários, que, assim como tantos outros, viviam uma situação difícil após a quebra da empresa conforme relatado: “contribuímos por anos e hoje vivemos de migalhas. Ser variguiano era um orgulho. Hoje me vejo destruído e humilhado. A estrela da VARIG se apagou, e nós junto com ela”, desabafou o ex-chefe de equipe de comissários, que após 34 anos de trabalho viu seu salário cair de R\$ 6.500,00 para R\$ 1.200,00. E ainda a declaração de uma ex-comissária: “sinto como se nunca tivesse trabalhado lá. Saí sem nada, depois de mais de 15 anos. Perdi um apartamento por não poder pagar o financiamento [...] Assim como eu, outros estão nessa situação” (RIBEIRO, 2008).

Deste modo, este estudo teve como objetivo principal responder a indagação: em que medida a análise do comportamento das empresas ao longo do tempo ajuda a compreender sua propensão ao fracasso ou ao sucesso em um ambiente dinâmico?

Para isso, foram traçados três objetivos específicos:

- 1) Analisar o fenômeno do crescimento e declínio organizacional de modo a trazer reflexões acerca da possibilidade de reconhecer o quanto antes a situação de declínio, como forma de se poder prevenir e reverter este quadro, ou ainda de evitar que o declínio se instale;
- 2) Compreender como as respostas apresentadas por determinada empresa ao longo de sua trajetória podem influenciar no destino que está sendo traçado e de que maneira os valores que estão sendo infundidos podem contribuir ou não para sua sobrevivência em um ambiente dinâmico; e
- 3) Observar a partir da análise do caso os fatores que podem gerar o declínio e suas origens a partir de ações internas das empresas ou do ambiente, a partir de uma visão macro, meso e microsocial, representada pelos níveis de indivíduo e coalizões, firma e ambiente.

1.2 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo está estruturado em seis capítulos compreendendo o primeiro uma introdução, demonstrando os fatores que levaram a optar pela empresa e o contexto que motivou o estudo proposto.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico que serviu de base para o desenvolvimento e análise do estudo de caso da VARIG. Neste capítulo é traçado um panorama a respeito da trajetória das organizações compreendendo seu crescimento e declínio, seus processos de institucionalização, fatores que podem levar a um reconhecimento dos sinais de declínio e a resposta a estes sinais. Por fim é feita uma apresentação do modelo de arquétipos de sucesso e fracasso organizacionais, como forma de compreender a resposta da empresa aos desafios do crescimento bem como suas consequências para os processos de renovação e manutenção da integridade organizacional.

No terceiro capítulo é descrita a metodologia utilizada para realização do estudo de casos, baseando-se nas proposições de Langley (1999) e Yin (1989). Inicialmente define-se a empresa e o tema escolhido, seguidos da estratégia de pesquisa; organização das atividades; e análise dos desafios, descrevendo-se ao final as limitações do estudo em questão.

O quarto capítulo tem por objetivo realizar uma abordagem a respeito do setor aéreo e da VARIG. Sendo assim, este capítulo é subdividido em quatro itens, tendo o primeiro abordado a perspectiva histórica da aviação comercial no Brasil, analisando os antecedentes de sua formação e suas principais influências. No segundo item aborda-se a evolução do setor aéreo no Brasil e suas principais características atualmente. Em seguida, no terceiro item, é realizado um panorama histórico da regulamentação do setor. Esta abordagem se faz necessária em função da forte relação entre a regulamentação do setor e o seu desenvolvimento.

No último item do capítulo histórico é realizada uma descrição da trajetória da VARIG, dividida em três fases. A primeira fase (1927 a 1960) abordando desde sua fundação até o ano que antecede a aquisição do consórcio REAL-Aerovias. A segunda fase (1961 a 1985) compreende o período entre a aquisição do consórcio até a passagem do governo militar para o governo civil, que provocou uma forte mudança no ambiente econômico e regulatório, trazendo grandes consequências para a empresa. Por último, a terceira fase compreende a retomada do governo democrático até o pedido de recuperação judicial feito pela empresa (1986 a 2005).

No quinto capítulo é realizada a análise das três fases da empresa com base nos desafios organizacionais propostos por Fleck (2009), observando o comportamento da empresa ao longo do tempo, a influência das práticas institucionalizadas nas respostas a esses desafios, bem como o papel das forças sociais internas, em especial a liderança institucional, no processo ativo de construção e reconstrução dessas práticas. Como forma de analisar o caso, desenvolveu-se um modelo abrangendo-se as relações em três níveis: ambiente, firma e indivíduo/coalizões, como forma de avaliar a interação destes níveis nas fases e o papel da organização no desenvolvimento de sua propensão ao fracasso ou ao sucesso.

Por último, no capítulo seis, é realizada uma conclusão do estudo, evidenciando-se os resultados alcançados, as contribuições do estudo para outras

organizações e a sugestão de futuras pesquisas acerca de temas relacionados com o presente estudo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CRESCIMENTO E DECLÍNIO ORGANIZACIONAL (TRAJETÓRIA DAS ORGANIZAÇÕES)

O declínio e a extinção de uma empresa seria algo inevitável? Inexoravelmente um fim a que todas as organizações estão sujeitas?

Whetten (1987) aponta que uma crescente ênfase tem sido dada no aspecto temporal das organizações, representando uma tendência significativa no seu estudo. Aponta ainda a tendência de autores em estudar tanto organizações isoladas quanto seu comportamento dentro de uma população. Neste sentido, surgem correntes na teoria que apontam para um ciclo de vida das organizações, em que para todos os organismos (indivíduos, famílias, firmas, nações, e civilizações) há um inexorável e irreversível movimento em direção à morte (BOULDING, 1950 apud WHETTEN, 1987).

Em uma vertente oposta, estudos apontam para uma forma de trajetória das organizações que não seguem a visão fatalística do ciclo de vida, e não tratam a extinção de uma organização como algo inexorável (CHANDLER, 1977; PENROSE, 1995; FLECK, 2009). Para Chandler (1977 apud FLECK, 2009) a capacidade de autoperpetuação de uma empresa estaria relacionada aos processos de crescimento contínuo, com o aproveitamento das oportunidades para expansão e renovação; e existência continuada, relacionada à capacidade da organização em manter sua integridade. Penrose (1995) argumenta que não há evidências que possam comprovar nem o processo de seleção natural das empresas nem uma analogia com o ciclo de vida biológico. Em sua contestação está o fato de que, em uma analogia com ciclos de vida, a trajetória de uma organização não dependeria das ações humanas e suas decisões. Isso terminaria por afastar a característica de incerteza e complexidade que baseiam as ciências sociais, a partir das livres escolhas dos homens, dotando-os de certa forma de uma capacidade de predição. Whetten (1987) propõe uma interpretação menos controversa para o ciclo de vida, observando-os como estágios da evolução de uma organização. Cada estágio seria um conjunto de questões que a organização enfrenta no seu crescimento, sendo algo próximo à ordem sequencial, podendo ocorrer tanto progressões quanto regressões.

Os temas crescimento e declínio nas organizações são parte do que se tem chamado de dinâmica das organizações (WEITZEL; JONSSON, 1989). Dentro desta dinâmica, Ulrich e Barney (1984) buscaram entender o que seria o sucesso de uma organização a partir de três perspectivas da teoria organizacional, apoiadas em diferentes disciplinas: dependência de recursos (sociologia e política), na qual grande importância é dada à organização na forma de coalizões que buscam maximizar seu poder para manter e adquirir recursos; eficiência (economia), em que o sucesso de uma organização é medido por sua eficiência – seriam as organizações que conseguem gerir suas transações econômicas de maneira eficiente; e a perspectiva da população (biologia), com destaque para a sobrevivência – as organizações são vistas como sistemas determinados em grande parte por fatores do ambiente.

A expansão organizacional tem sido colocada por muitos autores como sendo um estado normal da organização (SCOTT, 1976; BEDEIAN, 1980; FORD, 1980; WHETTEN, 1980a; apud WEITZEL; JONSSON, 1989). Scott (1974, apud WHETTEN, 1980) sustenta que as teorias organizacionais em geral são baseadas no pressuposto do crescimento, e que de fato, alguns pesquisadores apresentam um viés ao estudo do crescimento e seus efeitos. Essa ideia de crescimento está fortemente ligada ao tamanho das organizações e ao sucesso organizacional, sendo uma característica desejável das empresas, como forma da organização funcionar de maneira mais eficiente (WHETTEN, 1980).

No entanto, o crescimento das organizações pode gerar algumas disfunções em consequência do seu aumento de tamanho. Organizações muito grandes são vistas como muito complexas, muito rígidas, muito ineficientes e inacessíveis a pessoas de fora (WHETTEN, 1987). A razão para esses aspectos negativos podem estar na formação e no processo de crescimento da organização, que podem gerar algumas anomalias como: dificuldade em detectar as raízes do declínio ou seus fatores primários (MILLER, 1977), cegueira aos primeiros estágios de declínio (WEITZEL; JONSSON, 1989), fraca resposta aos desafios organizacionais (FLECK, 2009), *imprinting* – influência das condições do ambiente quando de sua fundação na sua trajetória – (STINCHCOMBE, 1965), institucionalização de valores que se tornam nocivos e a rivalidade organizacional (SELZNICK, 1957).

Essas abordagens apontam para uma possível origem do declínio a partir de fatores internos à empresa, ou ainda a partir de uma relação empresa-ambiente, e não apenas um fator ambiental isolado ou efeito de um imperativo ciclo de vida. Em linha com esta perspectiva o modelo de declínio proposto por Zammuto e Cameron (1985 apud WHETTEN, 1987) aponta duas principais formas de declínio: 1) diminuição da capacidade do ambiente em suportar as atividades atuais, o que irá precipitar o declínio daquelas empresas que se mostrarem incapazes de competir pelos escassos recursos do ambiente; e 2) mudança qualitativa no ambiente como forma de suportar novas atividades, causando o declínio daqueles que falharem em mudar para novas atividades suportadas pela mudança do ambiente.

Porém, uma questão ainda permanece: algumas empresas conseguem se adaptar e sobreviver enquanto outras não conseguem. Esta questão nos leva a olhar para dentro das organizações e analisar suas práticas gerenciais. Assim, informações sobre o ambiente se tornam importantes quando se estuda o declínio das empresas, mas não são suficientes para compreender as causas do declínio de uma organização (WHETTEN, 1987). Penrose (1995) salienta que para crescer uma empresa precisa do espírito empreendedor e da vontade de seus gestores, o que caracteriza a organização como uma porção ativa, que responde por suas ações e reage de forma deliberada ou emergente às pressões do mercado (MINTZBERG, 1985). Destas respostas às pressões internas e externas advém a formação do caráter organizacional, seu conjunto de valores e competências (SELZNICK, 1957). A fraqueza em se mudar essas competências, para se adaptar e responder a um ambiente em constante mudança pode trazer sérios riscos à sobrevivência e autoperpetuação da empresa (MILLER, 1993; FLECK, 2009).

No desenvolvimento das organizações, Selznick (1957) propõe que algumas destas são meramente organizações – ferramentas racionais em que há pouco envolvimento pessoal e pode ser posta de lado sem arrependimento. Contudo, outras se tornam uma instituição. Sendo assim, passam a ter um caráter distinto: se tornam orgulhosas de si, não apenas pelos produtos ou serviços que eles entregam. As pessoas constroem suas vidas ao redor delas, se identificam com elas, se tornam mais dependentes delas. Uma instituição é mais próxima a um produto natural de necessidades sociais e pressões – um organismo responsivo e adaptativo.

Estudar uma empresa como uma instituição implica em levar em conta sua história, a maneira como ela foi influenciada pelo ambiente externo e pelas forças sociais internas no passar do tempo, e como esse organismo se adaptou. Para Selznick (1957) institucionalização pode ser vista como um processo de formação do caráter da organização. Para ele, o caráter organizacional compreende modos repetitivos de responder a pressões internas e externas.

Fleck (2007) destaca que o processo de institucionalização tem efeito ambivalente na organização no sucesso de longo prazo. Apesar de ele fomentar na organização estabilidade e permanência, ele também traz rigidez e resistência à mudança, conforme Figura 2-1.

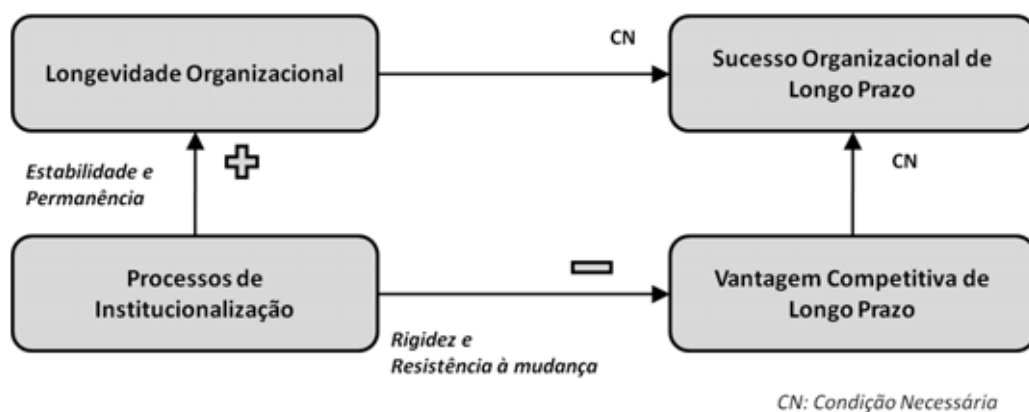


Figura 2-1: Os efeitos do processo de institucionalização no sucesso de longo prazo

Fonte: Reproduzido de Fleck (2007, p. 65), traduzido pelo autor

Assim, a autora propõe noções de gestão ativa e reativa em relação ao processo de institucionalização e conclui que a manutenção de uma abordagem ativa neste processo neutraliza os produtos da institucionalização que reduzem a eficiência organizacional. O modo ativo trata a institucionalização como um instrumento para a perpetuação saudável da organização. O modo reativo, por outro lado, trata a institucionalização como um fato da vida organizacional que se impõe à organização. Para a autora a liderança tem um papel preponderante em formar e cultivar os valores e mitos, e moldar os traços organizacionais que criam e protegem a integridade organizacional e renovação. Conclui ainda que a institucionalização por si só não é boa nem ruim. Ela pode criar tanto bons como maus hábitos na organização.

A noção de movimentos proativos ou reativos não está necessariamente ligada a uma propensão ao fracasso ou ligada ao sucesso da organização em um

ambiente. Oliver (1991) propõe uma série de respostas estratégicas às pressões institucionais que afetam a empresa. Neste contexto, instituições (*institutions*) são definidas como estruturas regulatórias, agências reguladoras, leis e profissionais que exercem pressões (influência) sobre a empresa. Oliver (1991) pretende retificar a figura altamente passiva e de conformação das organizações frente ao processo de institucionalização. A autora avalia a reação das organizações a partir da teoria institucional e da dependência de recursos, concluindo que as respostas podem variar desde uma conformidade passiva a uma resistência ativa.

Um dos efeitos colaterais do processo de institucionalização ganha corpo quando organizações, sem questionamento, definem e estruturaram suas atividades em torno de determinadas funções que refletem classificações pré-fabricadas e institucionalizadas de uma estrutura tida como apropriada. Uma vez essas práticas sendo aceitas pelo mercado, ganham legitimidade e passam a ser imitadas por outras empresas e sua validade é aceita sem críticas (MEYER e ROWAN, 1977 apud FLECK, 2007). Com a difusão destas práticas em uma indústria, isto se torna isomórfico (DIMAGGIO; POWELL, 1983 apud FLECK, 2007), e as práticas se tornam difíceis de serem modificadas, causando redução da eficiência. A aceitação passiva das práticas do ambiente resulta de normas sociais tidas como certas e incontestáveis pelas organizações, como forma de garantir segurança e preservação, simplesmente imitando o ambiente.

Deste modo, a institucionalização, como o exercício da escolha estratégica, pode estar comprometida quando organizações não estão conscientes do processo que está ocorrendo, ou estão cegas a ele. Ou ainda, quando tomam como certo o processo de institucionalização ao qual estão aderidos. O problema se torna maior quando as normas e práticas são tidas como um fato social inevitável, e as organizações se engajam nessas atividades sem questionamentos (OLIVER, 1991). Selznick (1957) aponta para a importância das decisões que afetam o desenvolvimento institucional, que são por ele denominadas de decisões críticas (*critical decision*). Quando feitas conscientemente elas refletem ou constituem política no seu sentido tradicional. Para Selznick (1957) um dos problemas reside na tendência de um grupo de desenvolver formas fixas de perceber a si mesmo e o mundo, geralmente inconscientemente. Isto pode se tornar um risco para a empresa. A institucionalização deste comportamento pode afetar a habilidade das empresas

fazerem as perguntas certas. Muitas empresas devem sua prosperidade a uma combinação de estratégias, processos, relações e valores que as fazem se destacar das demais. Quando essa combinação começa a se tornar rígida e inquestionável, o pensamento que inicialmente levou a empresa ao sucesso passa a ser substituído por uma grande força para manter o *status quo* (SULL, 1999), que muitas vezes leva a uma inadequação a um novo ambiente. Neste mesmo sentido, Miller (1993) cunhou o termo simplicidade (*simplicity*) para descrever um comportamento limitado da empresa frente aos desafios e mudanças do ambiente; uma tendência em responder às mudanças do ambiente de uma forma limitada e baseada em pressupostos rígidos que afetam as respostas dadas pela empresa às mudanças do ambiente.

Cabe ressaltar que a relação da empresa com o ambiente externo é apenas uma das fontes de institucionalização. As pressões sociais internas também devem ser consideradas, na figura do agente, ou líder institucional (SELZNICK, 1957). Os estudos institucionais enfatizam a mudança adaptativa e a evolução das formas e práticas organizacionais, levando em conta tanto as forças sociais internas quanto as externas. Ocorre assim uma constante interação entre ambiente e empresa onde não só as forças internas ajudam a moldar o ambiente, mas também o ambiente contribui na formação dos traços de caráter organizacional (FLECK, 2007), dando assim uma ótica de participação das empresas no processo.

2.2 DECLÍNIO ORGANIZACIONAL

Fracassos nos negócios ou situações próximas ao fracasso são ocorrências frequentes no universo das organizações. Muitas vezes esta condição de fracasso aparece como uma grande surpresa para os gestores e para os *stakeholders* (MILLER, 1977). Da mesma forma, atribuir o fracasso da organização a uma única ou predominante causa externa é comum, mas não é sempre uma visão real da situação. Barker (2005) argumenta que quando uma organização está com problemas, buscar entender suas fontes não é simplesmente uma questão de olhar no espelho. Reverter uma situação de crise não é apenas definir uma estratégia de trabalho e agir; é preciso um reconhecimento, um alerta para que a organização compreenda verdadeiramente sua situação (GOPINATH, 2005). Quanto à forma de agir das organizações, Sull (1999) alerta para o fenômeno da inércia ativa (*active*

inertia). A partir desta abordagem, enfrentar o declínio não é apenas uma questão de agir, mas sim agir da maneira correta. Para isso, se faz importante identificar as verdadeiras raízes de certas fraquezas da corporação (MILLER, 1977), que na maioria das vezes não são tão óbvias quanto podemos imaginar.

A partir das questões debatidas neste estudo, importante se faz delimitar o que se entende por declínio organizacional. Para Whetten (1980) existem dois tipos de declínio:

- Declínio como estagnação: tratado na literatura como reflexo de uma má gestão, ou uma condição não competitiva da empresa; relacionado a uma diminuição na participação de mercado da empresa, visto deste modo como um suicídio; e
- Declínio como contração: declínio como consequência de uma escassez do ambiente; estaria relacionado a uma diminuição de todo o mercado, visto como um homicídio.

Esta abordagem alinha-se com as visões de Zammuto e Cameron (1985 apud WHETTEN, 1987) citada anteriormente, e a de Wilson (1980 apud WHETTEN, 1987) que diferencia os tipos de declínio entre: extinção-r (*r-extinction*) e extinção-k (*k-extinction*). A base para esta abordagem é que o ambiente K tem um limite de capacidade de população que pode suportar. Organizações que declinam antes do limite de recursos serem atingidos geralmente são vítimas de uma gestão ineficiente, sendo tratadas como extinção-r, sendo assim a falha por não ter sobrevivido recairia sobre a própria empresa. Por outro lado, a extinção-k ocorreria quando declina o limite máximo suportado pelo ambiente, vitimando as empresas por um empobrecimento dos recursos do ambiente.

Destas abordagens depreende-se uma forma encontrada com frequência na literatura para definir declínio, que é em função do tamanho de algumas dimensões da organização como: tamanho da força de trabalho, *marketshare*, ativos, lucro, valor das ações, capacidade física e número ou qualidade de insumos ou produtos (GREENHALGH, 1983 apud WEITZEL; JONSSON, 1989). Greenhald (1983) define ainda declínio como uma deterioração da capacidade da organização em se adaptar ao seu ambiente.

Para Levy (1986 apud WEITZEL; JONSSON, 1989) o declínio é visto como um estágio em que necessidades internas e externas não são apropriadamente

supridas e sinais de alerta destas necessidades são ignoradas. Deste modo, Weitzel e Jonsson (1989) defendem que os ajustamentos às condições do ambiente e às pressões internas devem ocorrer nos estágios iniciais do declínio como forma de preservar a efetividade organizacional no longo prazo. Os autores definem o estado de declínio como sendo quando as organizações falham em antecipar, reconhecer, evitar, neutralizar ou se adaptar a pressões externas ou internas que ameaçam a sua sobrevivência no longo prazo.

Diante da ideia de que o declínio organizacional é uma falha da empresa em antecipar, ou reconhecer, e efetivamente responder a muitas deteriorações na *performance* organizacional que ameaçam a sua sobrevivência no longo prazo importante se faz buscar um reconhecimento precoce dos sinais de declínio de uma empresa (GOPINATH, 2005) ou ainda cuidar para que o declínio não se instale em uma organização (FLECK, 2010). Muitas vezes, quando os sinais de baixa eficiência aparecem, sobretudo nos dados financeiros, é porque a situação de crise já está instalada na organização. Quando uma identificação através das características conhecidas ocorre, muitas vezes a efetividade da organização já está seriamente comprometida (WEITZEL; JONSSON, 1989). Fleck (2010) nos alerta que a organização deve lutar para que a situação de declínio não se instale, devendo estar atenta para neutralizar três situações que facilitam a iniciação do declínio organizacional: um ambiente piedoso, a síndrome da simplicidade e o crescimento organizacional.

Com relação à sobrevivência das organizações, Barnard (1938) coloca que esta depende da manutenção dos elementos (comunicação, desejo de servir e propósito comum) adequados às condições externas naquele momento. Sua sobrevivência depende da manutenção do equilíbrio deste sistema e o fato de sobreviver é a verdadeira comprovação de seu sucesso. Esse equilíbrio é inicialmente interno, uma questão de proporção entre os elementos, mas isso é, em última instância, basicamente um equilíbrio entre o sistema e toda situação no ambiente externo.

Para Mintzberg (1984), a missão original de empresa é gerar lucros – objetivo econômico. Contudo, conforme as empresas foram crescendo e se tornando grandes corporações, suas ações econômicas passaram a ter consequências sociais significativas. Deste modo o autor questiona o balanceamento entre as

contingências sociais e financeiras necessárias a um equilíbrio entre os objetivos sociais e os econômicos. A busca deste equilíbrio pode influenciar e afetar a existência da empresa na medida em que ela se afasta de sua missão original e passa a perseguir outros objetivos, necessários, porém que geram desbalanceamentos perigosos, podendo afetar sua existência no longo prazo em meio a um ambiente desafiador. Um desbalanceamento destes objetivos, afastando-se da finalidade para qual a organização foi criada pode gerar algumas anomalias, como no caso tratado a seguir.

2.2.1 Organizações em Permanente Fracasso (*Permanently Failing Organizations - PFO*)

Ao analisar as organizações ao longo do tempo Meyer e Zucker (1989) fazem duas observações: 1) a mortalidade das organizações decresce com o tempo; e 2) os resultados das organizações não melhoram com a idade. E concluem após o estudo que a *performance*, o objetivo econômico, não seria o único, nem o mais importante, determinante para a sobrevivência de uma organização. Os autores argumentam que as empresas perseguem objetivos múltiplos que não só aqueles para os quais foram oficialmente constituídas, e são também utilizadas por empregados e outros constituintes como forma de atingir seus próprios interesses. A partir destas observações os autores apresentam dois fatores relacionados à organização: persistência e *performance*. O fato de sobreviverem está ligado à persistência e os resultados alcançados se relacionam com a *performance*. Uma organização que apresente tanto a persistência quanto a *performance* pode ser descrita como uma organização efetiva (*effective*). Já aquela que se caracteriza por apresentar persistência associada a uma baixa *performance* é tratada por alguns estudiosos como inertes ou institucionalizadas, mas para Meyer e Zucker estas empresas são tratadas como Organizações em Permanente Fracasso (*Permanently Failing Organizations - PFO*).

A teoria econômica reconhece três exceções para o princípio de que as organizações menos eficazes sobrevivem: baixo desempenho temporário, empresas que estão em indústrias em declínio e empresas familiares (MEYER E ZUCKER, 1989). Parte também do princípio de que a baixa *performance* não interessa aos donos da empresa e destaca a existência de investimentos alternativos que podem

ser mais atraentes. Assim, afirmam que a condição de baixa *performance* por longo período de tempo deve ser produto de outras forças. Conclui-se deste modo que outras pessoas se beneficiam da existência da organização, que não apenas aquelas que têm uma ligação de posse legitimada por regulamentos, estatutos ou contratos. A essas entidades os autores chamam de atores dependentes (*dependent actors*), que se beneficiariam mais da existência da organização do que da sua *performance*. Eles não reivindicam lucros ou outros benefícios associados com os objetivos formais da organização, mas sim à sua existência. A Figura 2-2 abaixo evidencia a relação entre a motivação quanto à existência da empresa e sua *performance* sob a ótica de dois grupos principais.

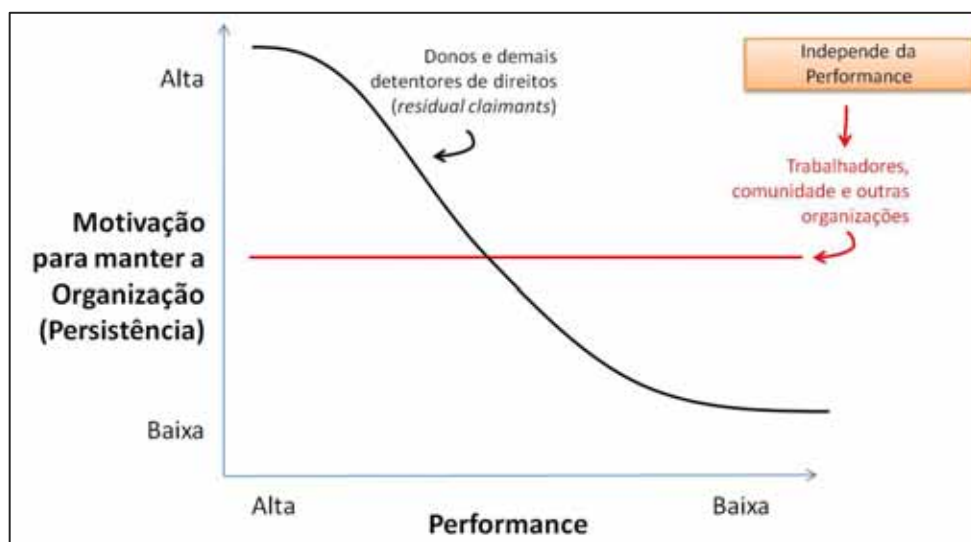


Figura 2-2: Motivação para se manter a Organização (Persistência) em função da Performance

Fonte: Reproduzido de Meyer e Zucker (1989, p. 95), traduzido pelo autor

Cabe destacar que, para os autores, as organizações em permanente fracasso não são aquelas que têm um resultado abaixo do esperado em decorrência de uma crise de eficácia ou de efetiva condução quando ocorrem períodos de recessão ou de mudanças de tecnologia. O fenômeno de PFO ocorre quando há pouca tendência de que a eficácia na operação e sua condução efetiva sejam restauradas, e ainda quando há uma baixa mudança nos padrões deficientes que se apresentam. Deste modo advém o questionamento: por que os interesses não podem ser facilmente alinhados na organização como forma de se buscar uma boa *performance*? Porque muitas pessoas estão mais preocupadas com a manutenção da organização do que com a sua *performance*?

Os casos analisados no estudo realizado por Meyer e Zucker têm em comum que as empresas sustentam por um tempo um desempenho abaixo do esperado pelos seus gestores, fora do que era o objetivo inicial. Outro ponto em comum é a divergência entre os objetivos formais e os interesses daqueles que de alguma forma são dependentes da organização. Essas diferenças se mostram mais aparentes no momento em que há a necessidade de uma reorganização ou um fechamento da organização.

No conceito dado por Cyert e March (1963), as organizações são tidas como uma coalizão de indivíduos, algumas delas organizadas em subcoalizões. As teorias descrevem objetivos organizacionais como o resultado de um processo contínuo de barganha-aprendizado. Neste processo estão presentes os pagamentos colaterais (*side payments*) feitos sob a forma de compromissos com as políticas (*policy commitments*¹), realizados com o objetivo de se seguir rumo a um objetivo único para a organização, ou a um propósito comum (BARNARD, 1938). Contudo, esses compromissos podem atuar como limitadores às alternativas estratégicas que as empresas possam adotar, uma vez que os membros da coalizão estabelecem acordos que nem sempre preveem situações futuras.

A partir destes compromissos criam-se estruturas estáveis, pois as empresas teriam memórias na forma de precedentes, e os indivíduos da coalizão são fortemente motivados a aceitar esses precedentes como obrigatórios. Deste modo, deixam de considerar alternativas que em situações de empresas sem memória seriam aceitos. Negociações anteriores passam a ser precedentes para as negociações atuais; um orçamento passa a ser precedente para um orçamento futuro; alocação de funções passa a ser precedente para alocações futuras (CYERT; MARCH, 1963). Através de todos os mecanismos conhecidos, os acordos da coalizão de hoje são institucionalizados em regimes semi-permanentes.

2.2.2 Modelo de Estágios de Declínio

Weitzel e Jonsson (1989) propõem que o declínio organizacional pode ser entendido como ocorrendo através de estágios no decorrer do tempo. De acordo

¹ Os termos foram cunhados por Cyert e March (1963), mas não foi encontrado uma forma exata em português que contemple todo seu significado. Em uma tradução livre poderíamos dizer que seriam “pagamentos colaterais” e “compromissos com as políticas”.

com os autores o declínio pode ser identificado a partir de vários pontos em uma linha contínua de declínio (*decline continuum*) no momento em que as organizações se distanciam de um equilíbrio considerado adequado para a sua sobrevivência (Figura 2-3). Destacam ainda que as dificuldades de uma organização específica, em cada estágio do declínio, irão depender até certo ponto da história da organização e estágio de desenvolvimento em que se encontra (GREINER, 1972 apud WEITZEL; JONSSON, 1989), da sua eficiência em conservar recursos e alcançar objetivos relativamente aos seus competidores, bem como da quantidade e qualidade das alterações do ambiente (ZAMMUTO; CAMERON, 1982 apud WEITZEL; JONSSON, 1989). Deste modo, a intenção dos autores foi construir um modelo que permita a identificação o quanto antes do declínio, como forma de os líderes poderem prevenir e reverter este estado.

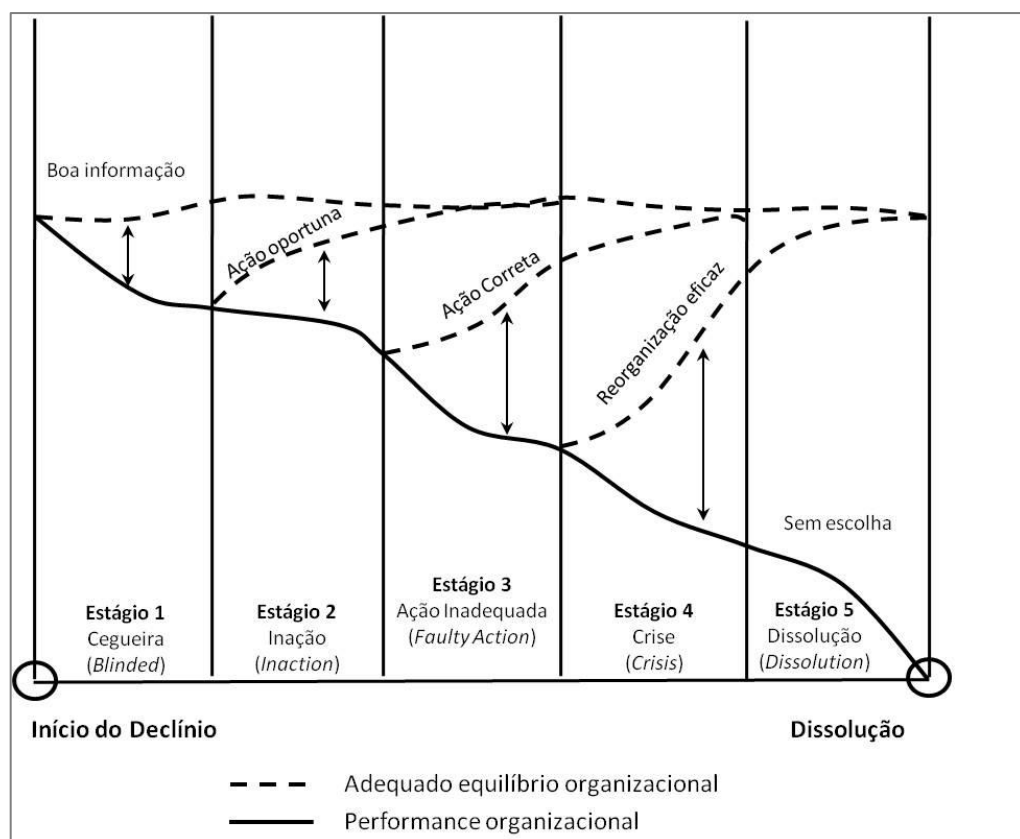


Figura 2-3: Ampliação da diferença entre desempenho adequado conforme intensificação do declínio

Fonte: Reproduzido de Weitzel e Jonsson (1989, p. 102), traduzido pelo autor

O Quadro 2-1 lista os estágios propostos pelos autores evidenciando uma progressão dos problemas organizacionais à medida que ocorre uma diminuição do suporte do ambiente às atividades da empresa e as consequências deste cenário para a organização.

Estágios do Declínio Organizacional e a Ação Organizacional Correspondente	
Estágios (*)	Ação Organizacional
1. Cegueira	Falha em antecipar ou detectar pressões para deterioração; início do declínio
2. Inação	Falha em decidir pela ação correta; declínio se torna aparente
3. Ação Inadequada	Decisões falhas; falha na implementação das decisões
4. Crise	Dado o estágio de ações inadequadas e o ambiente impiedoso (desafiador), seria a última chance de reverter o quadro. Em caso de um ambiente piedoso, deterioração lenta.
5. Dissolução	Dado o estágio de crise e o ambiente impiedoso (desafiador), deterioração rápida. Em caso de um ambiente piedoso, lenta deterioração e extinção.
(*) As consequências do declínio são reversíveis em todos os estágios exceto no de dissolução, no qual uma severa redução nos recursos impedem uma recuperação.	

Quadro 2-1: Estágios de declínio organizacional e suas ações correspondentes

Fonte: Reproduzido de Weitzel e Jonsson (1989, p. 97), traduzido pelo autor

2.3 RECONHECIMENTO E RESPOSTAS AO DECLÍNIO ORGANIZACIONAL

O declínio pode começar nos primeiros estágios da existência de uma organização ou ocorrer a qualquer momento no seu desenvolvimento (Weitzel e Jonsson, 1989). Algumas práticas e estruturas da organização são definidas de acordo com especificidades tecnológicas, econômicas, políticas e culturais presentes no contexto de sua fundação e permanecem por décadas como características fundamentais da organização – um fenômeno conhecido como *imprinting hypothesis* (STINCHCOMBE, 1965). Fleck (2009) trata a propensão ao declínio (autodestruição) como uma resposta deficiente da organização em relação aos cinco desafios de crescimento, antes ainda de apresentarem sinais evidentes de declínio na empresa. Weitzel e Jonsson (1989) afirmam que muitas organizações falham ao não identificarem o declínio em seus primeiros estágios, falham ainda em não compreender mudanças cruciais que ocorrem tanto interna quanto externamente. No momento em que ocorre a identificação através das

características conhecidas, a efetividade da organização já está seriamente ameaçada. Os autores denominam este estágio inicial de *blinded*.

Isso nos leva a buscar um entendimento do declínio das organizações anteriormente à fase em que ele se reflete nos dados econômicos da empresa. O processo de institucionalização colocada por Selznick (1957) nos ajuda a compreender a formação de uma empresa e seus valores, e neste entendimento pode estar os indícios para uma detecção antecipada de uma propensão ao fracasso. Na transformação de uma organização, prioritariamente mecanicista, em uma instituição – estrutura social infundida de valores – faz com que se formem padrões de resposta às pressões internas e do ambiente. Neste processo de institucionalização ocorre a formação do caráter da organização através de uma adaptação dinâmica em relação a forças internas e externas à empresa. O autor faz ainda a distinção entre os processos rotineiros e as experiências críticas. De acordo com seus estudos, as experiências críticas, juntamente com uma liderança institucional, são aspectos que de fato formam o caráter da organização e influenciam suas respostas às oportunidades e ameaças do mercado.

No estudo da formação deste caráter podem estar as raízes para respostas de comportamento das organizações. As respostas uma vez institucionalizadas podem tanto contribuir positivamente para a criação de uma competência distintiva como colaborar para criar disfunções (SELZNICK, 1957). Isto ocorre quando o caráter da antiga organização passa a criar resistências, preso a compromissos incorporados no curso da adaptação às pressões, dificultando assim o desenvolvimento de novos programas, necessários ao enfrentamento das variações do ambiente (MILLER, 1993).

Miller (1977) identificou que os motivos para o fracasso da empresa geralmente estão relacionados a fatores internos à organização. Ele utiliza o termo síndrome para tratar os arquétipos de problemas organizacionais, pois afirma que, assim como em problemas orgânicos, os sintomas devem ser distinguidos da causa principal da doença. Conclui, após análise de diversos casos de fracasso organizacional, que vários fatores primários tiveram uma grande influência na formação (causa) de sintomas secundários. A partir da perspectiva dos gestores, Miller (1977) destaca a importância de se conhecer as raízes do problema (*ultimate roots*), que podem ser fatores não tão óbvios. Dentre alguns fatores apontados como

raízes do fracasso podemos citar: alta acumulação de poder no CEO, estratégias de crescimento arrojadas, ambiente estável no passado e longo tempo de sucesso da estratégia atual levando o CEO a estar convencido dos méritos do passado, e não haver uma observação criteriosa do ambiente (*scanning*) e uma discussão livre quanto aos novos problemas e tendências.

Weitzel e Jonsson (1989) na descrição dos cinco estágios do declínio organizacional alertam para o estágio inicial de cegueira (*blinded*), como citado anteriormente, em que a empresa já se encontra em uma situação de declínio, porém seus gestores ainda não reconhecem os sinais; há um grande número de problemas internos aos quais as organizações podem estar insensíveis. Normalmente os gestores estão atentos a mudanças quantitativas em suas operações (ZAMMUTO, 1992 apud WEITZEL; JONSSON, 1989), no entanto durante o primeiro estágio de declínio as pressões negativas ainda não estão presentes nos relatórios financeiros. Neste estágio ocorrem mudanças qualitativas, mais difíceis de serem reconhecidas e comunicadas. A General Electric, no início da década de 80, teve grande dificuldade em comunicar e conscientizar seus funcionários de que a empresa estava iniciando um processo de declínio, ainda que suas receitas apresentassem um crescimento, porém eram deficitárias se descontadas as taxas de inflação (PASCALE, 1990).

O diagnóstico do declínio não é uma tarefa fácil, por se tratar de uma questão complexa de processamento do grande volume de informações disponíveis. Na busca de conhecer as verdadeiras fontes do declínio e entendê-las, há algumas armadilhas que fazem com que a empresa não consiga perceber a fonte e compreender verdadeiramente o declínio pelo qual está passando (BARKER, 2005).

O fato de lutar contra o declínio pode ser tratado como uma luta contra um inimigo muitas vezes invisível, pois no momento em que é de fato percebido, a situação de crise já está instalada. Neste sentido, Fleck (2010) defende que as organizações devem envidar esforços para que o processo de declínio não se instale, neutralizando e monitorando as situações que podem iniciar esta tendência. Porter (1990) destaca o papel da liderança nas empresas para criação de um ambiente dinâmico e desafiador, destacando o papel central da inovação, consequentemente da vantagem competitiva, que garantiriam sua sobrevivência. Os

gestores devem assegurar que as ações contra as causas do declínio devem se iniciar antes mesmo de ser percebido pela organização.

Assim, tendo o crescimento como algo desejável pelas empresas (WHETTEN, 1980) a identificação do processo de declínio organizacional sob o aspecto qualitativo da questão se torna crítico para que a organização possa desenvolver respostas e contrapor, de alguma forma, a tendência de redução da *performance* ou de seu tamanho antes de seu início ou mesmo nos momentos iniciais (*early signals*). Penrose (1995, p. 192) cita A. S. Dewing, que já em 1914 observava em seus estudos sobre reorganização empresarial que toda crise examinada resultou de um embaraço financeiro, mas assinalou que esse embaraço foi consequência de outros dois conjuntos de causas: um decorrente das dificuldades inerentes à gestão administrativa de grandes empresas, e outro derivado das dificuldades inerentes à criação de uma organização suficientemente poderosa para dominar um ramo de atividades na presença de concorrentes reais ou potenciais.

Miller (1993) aponta que os problemas organizacionais que ameaçam a sobrevivência da empresa podem advir da natureza do ambiente, de uma estrutura interna inadequada ou de um modo de resposta inadequado. Fleck (2009) propõe que as empresas respondem a cinco desafios organizacionais que afetam a sua tendência a um sucesso de longo prazo e podem comprometer sua existência. Respostas adequadas ou inadequadas dentro destes desafios podem demonstrar uma tendência a configuração dos arquétipos de autodestruição e autoperpetuação, com serão vistos a seguir.

2.4 ARQUÉTIPOS DE SUCESSO E FRACASSO ORGANIZACIONAL

No estudo do crescimento e do declínio organizacional, uma questão tem intrigado alguns estudiosos: muito do sucesso passado das empresas parece gerar seu fracasso futuro (FLECK, 2009; MILLER, 1993). Sull (1999) destaca que quando as condições do ambiente mudam as empresas de maior sucesso são geralmente as mais lentas a se adaptar às mudanças, presas à manutenção de práticas ou formatos de negócios que fizeram sucesso no passado. Segundo Fleck (2009), o sucesso (ou fracasso) organizacional está ligado à habilidade (ou inabilidade) da organização em lidar com os desafios relacionados ao crescimento. As respostas das empresas aos desafios ao longo do tempo podem estar relacionadas a um dos

polos do *continuum* proposto pela autora (Quadro 2-2), e descrevem tendência a um comportamento de propensão ao sucesso de longo prazo ou ao fracasso organizacional. Respostas que tendem ao polo esquerdo do quadro são relacionadas a organizações autodestrutivas, enquanto aquelas que apresentam respostas relacionadas ao polo direito são chamadas de organizações com propensão à autoperpetuação.

Organizações com propensão à autoperpetuação e à autodestruição são tipos ideais (DOTY; GLICK, 1994 apud FLECK, 2009). Diferentes respostas aos desafios dentro de uma mesma organização podem existir assim como diferentes gradações dentro do *continuum* de possíveis estados da organização. Na realidade, a maioria das organizações opera em posições intermediárias aos dois polos.

A partir da combinação destes fatores, utilizando uma visão voltada a processo, origina-se um modelo de relação para estes construtos que orientam a organização a dois processos (CHANDLER, 1977 apud FLECK, 2009): crescimento contínuo, no qual o crescimento vem através de novas oportunidades para a expansão e renovação; e a existência continuada, relacionada à habilidade da organização em preservar sua integridade e evitar ser uma máquina de consumir recursos (SELZNICK, 1957). A relação destes fatores está representada nos modelos de requisitos para o desenvolvimento da propensão à autoperpetuação da organização (Figura 2-4).

Os dois processos citados se mostram como condições necessárias para o sucesso de longo prazo de uma organização. Cabe ressaltar o entendimento quanto a ser uma condição necessária, mas não suficiente, da qual derivaria uma fórmula absoluta e previsível para o crescimento. Os estudos no campo de crescimento das organizações apontam para condições favoráveis em que o crescimento ocorra, da mesma forma para um afastamento das condições que poderiam iniciar um processo de declínio, imputando ações tanto no âmbito interno quanto externos à organização. Contudo, não se conseguiu, de uma forma objetiva, apontar que fatores podem definir o crescimento e declínio das empresas dado grande número de variáveis envolvidas neste processo. Neste sentido Fleck (2009) desenvolveu o modelo de arquétipos que através de construtos de cinco desafios analisa as organizações a partir de suas respostas a estes desafios e em consequência

desenvolvendo sua propensão para um crescimento contínuo (autoperpetuação) ou para o declínio (autodestruição).

Fleck (2009) em seu modelo de arquétipos procura evidenciar, a partir da análise das respostas aos cinco desafios organizacionais, que a empresa poderá estar se posicionando próximo a um dos dois polos do *continuum*, podendo contribuir ou não para o seu sucesso de longo prazo. A seguir passaremos a discutir os cinco desafios, e suas implicações para a organização, os quais servirão de base para análise do perfil desenvolvido pela VARIG ao longo de suas fases e de seu crescimento.

Categoria do desafio	Descrição do desafio	Polo de respostas aos desafios	
		Autodestruição	Autoperpetuação
Empreendedorismo	Promoção de contínuo empreendedorismo a partir da disposição da empresa de realizar expansões com mecanismos de reforço e criação de valor sem expô-la a riscos desnecessários.	Baixo (Baixos níveis de ambição, versatilidade, imaginação, visão, capacidade de levantar recursos financeiros, e realização de expansões nulas ou defensivas)	Alto (Altos níveis de ambição, versatilidade, imaginação, visão, capacidade de levantar recursos financeiros, e realização de expansões produtivas ou híbridas)
Navegação no ambiente	Tratar com múltiplas partes interessadas para assegurar captura de valor e legitimidade.	Passivo (Monitoramento ruim, mau uso de estratégias de navegação)	Ativo (Monitoramento regular, uso correto de estratégias de navegação)
Gestão da diversidade	Manter integridade da firma diante de aumento de conflitos e rivalidades	Fragmentação (Fracasso no estabelecimento de relacionamentos de integração e de capacitações em coordenação)	Integração (Estabelecimento bem sucedido de relacionamentos de integração e de capacitações em coordenação)
Formação de recursos gerenciais	Prover a firma com recursos humanos qualificados de forma estável	Tardia (Ações no momento que existe necessidade ou depois dela)	Planejado (Ações planejadas com antecedência)
Gestão da complexidade	Gerenciar problemas complexos e solucioná-los diante de aumento de complexidade	Ad hoc (Baixa capacitação para solução de problemas, utilizando rápida análise e sem aprendizado)	Sistemático (Capacitação para solução de problemas, promovendo busca correta por soluções e aprendizado)

Quadro 2-2: Cinco desafios organizacionais

Fonte: Reproduzido de Fleck (2009, p. 85), traduzido pelo autor

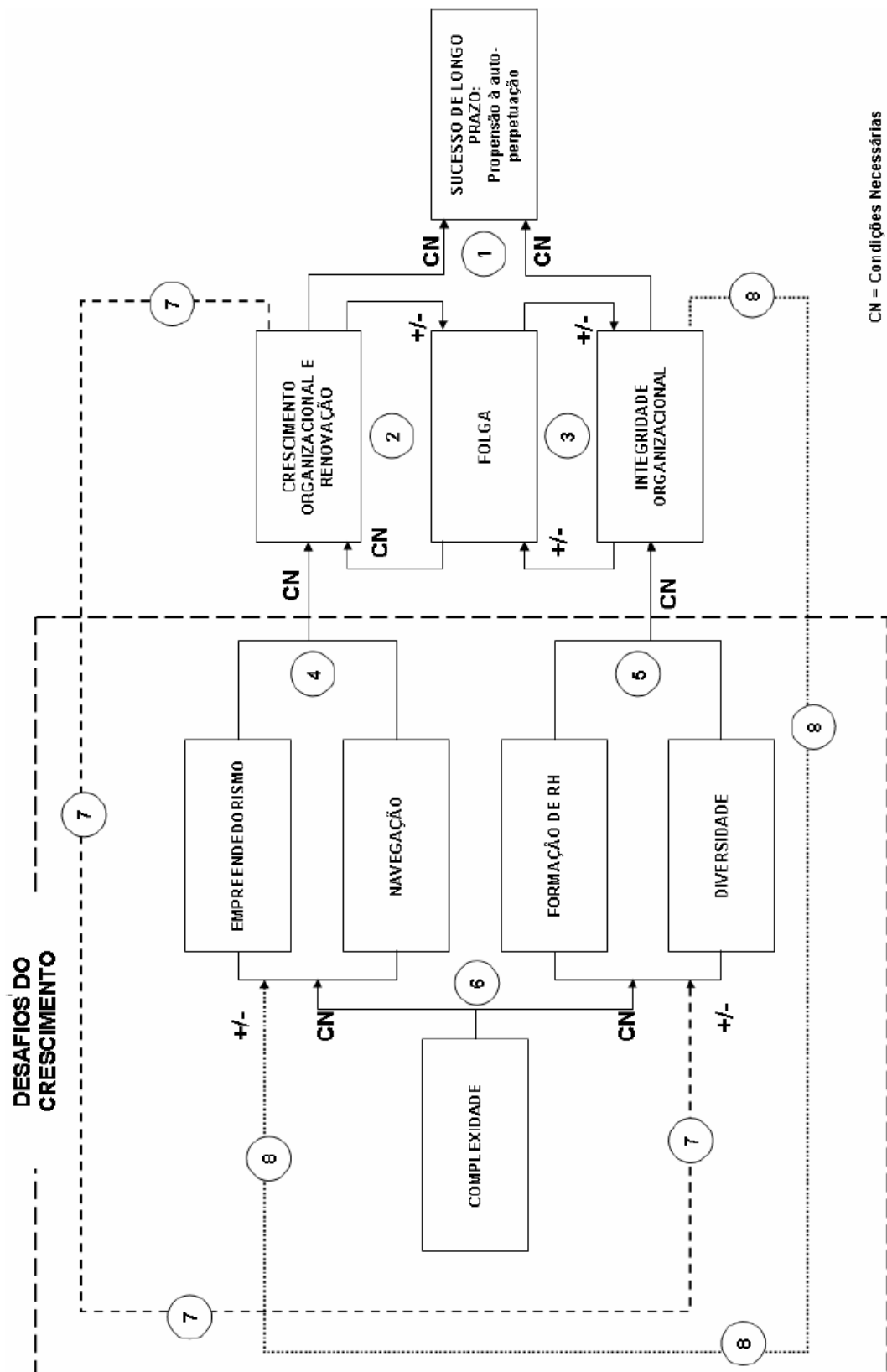


Figura 2-4: Modelo de Requisitos para o Desenvolvimento da Propensão à Autoperpetuação da Organização (*Model of Requisites for the Development of Organizational Self-perpetuation Propensity*)

Fonte: Reproduzido de Fleck (2009, p. 90), traduzido pelo autor

2.4.1 Desafio de Empreender

Segundo Fleck (2009), o desafio do empreendedorismo está relacionado com o desejo da empresa em expandir-se em uma base contínua. Envolve um desejo de a empresa aceitar riscos, bem como evitá-los, de modo a continuar sua expansão. Chandler (1977) propõe dois tipos de motivações para a expansão: produtiva, no sentido de reduzir custos de produção, promovendo assim a mudança; e defensiva, que objetiva a segurança da empresa, cuidando para que as fontes de recurso não sejam limitadores do crescimento ou que possa inibir a entrada de outros competidores, controlando assim a mudança. Fleck (2009) sugere ainda que pode haver dois outros tipos de expansão: a híbrida, com características tanto produtivas como defensivas; e a nula, não sendo nem produtiva nem defensiva.

Penrose (1995) sustenta que empreender engloba tanto a propensão ao risco quanto as formas de evitar riscos e continuar a expansão. A autora destaca que a gestão empreendedora e ambição de gerar lucros são condições necessárias ao crescimento e que para gestão deste crescimento são necessários dois tipos de serviços: serviços empreendedores, como forma de aproveitar novas oportunidades de expansões lucrativas; e serviços empresariais, como forma de coordenar o uso dos recursos lucrativos. Para Penrose (1995) os serviços empreendedores compreendem:

- Versatilidade empreendedora (*entrepreneurial versatility*): imaginação e visão. Vislumbrar o caminho a ser seguido pela empresa dentro de perspectivas viáveis, porém sem ser convencionais ou míopes. Enxergar além de seus mercados ou produtos quando defrontado com situações desfavoráveis;
- Inventividade (*fund-raising ingenuity*): capacidade de despertar confiança e atrair recursos. Há uma relação entre a habilidade empreendedora e os recursos que uma firma pode atrair. Isto significa que dificuldades na captação do capital necessário podem estar mais associados aos serviços empreendedores que a firma possui do que propriamente a um problema de mercado;
- Ambição empreendedora (*entrepreneurial ambition*): vontade de crescer e melhorar. Está associado a dois tipos de ambição:

produtivista (*product-minded*), interessados na melhoria da qualidade dos produtos, redução de custos, desenvolvimento da tecnologia e prestação de melhores serviços; e construtores de império (*empire-builder*), preocupado em criar um império – suas atividades produtivas são delegadas enquanto sua atenção está voltada para a ampliação do seu escopo de atuação.

- Julgamento empreendedor (*entrepreneurial judgement*): tendência de emitir juízos consistentes e evitar erros, sem superestimar o que pode fazer e imaginar de maneira errada o futuro. A questão do julgamento envolve mais do que uma combinação de imaginação, bom senso, autoconfiança ou outra qualidade pessoal. Está mais relacionado à coleta de informações e consulta aos setores da empresa;

Ainda relacionado ao desafio de empreender, Chandler (1977) argumenta que a capacidade de autoperpetuação de uma empresa está relacionada a dois processos que ocorrem concomitantemente: crescimento contínuo e a existência continuada. Esses dois processos passam pelo entendimento de aproveitamento através da aplicação produtiva da folga para capturar valor no mercado bem como aproveitar oportunidades de expansão produtiva e criar mais valor no ambiente (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007; CHANDLER, 1977)

A noção de crescimento contínuo introduzida por Chandler (1977), a partir do aproveitamento de oportunidades de expansão internas e externas, associadas à contínua e lucrativa utilização dos recursos e das habilidades adquiridas pela organização (FLECK, 2003) está alinhada às proposições de Penrose (1995) de que o excesso de capacidade decorre da indivisibilidade de recursos, e que a existência de recursos não utilizados na organização induz o seu crescimento. Este mecanismo foi descrito por Fleck (2003) como motor de crescimento contínuo, constituído de três blocos principais (Figura 2-5): Desequilíbrio – algum tipo de desequilíbrio ocorrendo dentro ou ao redor da firma; Expansão – algum tipo de expansão resultante da percepção de oportunidades de crescimento associadas ao desequilíbrio; e Mecanismo de Reforço – algum tipo de mudança produzido durante o processo de expansão, podendo intensificar o desequilíbrio.

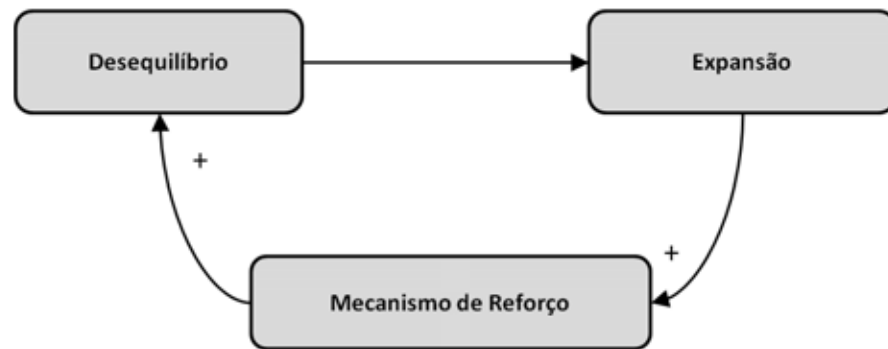


Figura 2-5: Estrutura geral do motor de crescimento contínuo.

Fonte: Reproduzido de Fleck (2003, p. 18)

O quadro abaixo expõe alguns motores de crescimento contínuo que podem ser utilizados pela empresa para apoiar seu crescimento:

TIPO DE MOTOR	TIPO DE DESEQUILÍBRIO	TIPO DE EXPANSÃO	MECANISMO DE REFORÇO
Inercial (crescimento quantitativo das mesmas coisas)	Demanda insatisfeita pelos mesmos produtos	Réplica das operações existentes aumentando o número de usuários	Difusão dos benefícios do produto aumentando a demanda pelos mesmos produtos
Inovação (crescimento pelo refinamento de produtos novos)	Um impasse do tipo “OU isso OU aquilo” (<i>trade-off</i>)	Inovação tornando o impasse “OU /OU” em uma situação “E”	Resolução do impasse acaba produzindo novos impasses (típico de processos de inovação)
Horizontal (crescimento pela aquisição de rivais)	Vantagem competitiva da firma em alguns aspectos	Aquisição de rivais mais fracos possuidores de habilidades e /ou recursos valiosos, raros e difíceis de imitar	Disponibilidade e uso de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar
Diversificação relacionada (crescimento orgânico pelo desenvolvimento de atividades relacionadas)	Desequilíbrio operacional devido a recursos subutilizados, porém transferíveis para outras atividades	Diversificação relacionada aumentando a diversidade de recursos e habilidades	Diversidade de recursos e habilidades que produzem outros desequilíbrios operacionais

Quadro 2-3: Exemplos de motores de crescimento contínuo

Fonte: Reproduzido de Fleck (2003, p. 18)

O outro motor de crescimento identificado por Fleck (2003) a partir das observações de Chandler foi o motor de coevolução (Figura 2-6). Chandler (1977 apud FLECK, 2003) argumenta que o desenvolvimento da capacidade de

crescimento de uma indústria é um requisito para que o crescimento da firma ocorra. Para ele, a cooperação entre as firmas de uma indústria é um mecanismo que promove a sua padronização. Diante desta padronização se formaria a condição necessária que viabilizaria o crescimento da indústria como um todo, e, por conseguinte de suas partes. Segundo Fleck (2003), a cooperação entre as entidades de uma mesma indústria pode acontecer de maneira espontânea ou compulsoriamente, como no caso de uma regulamentação.

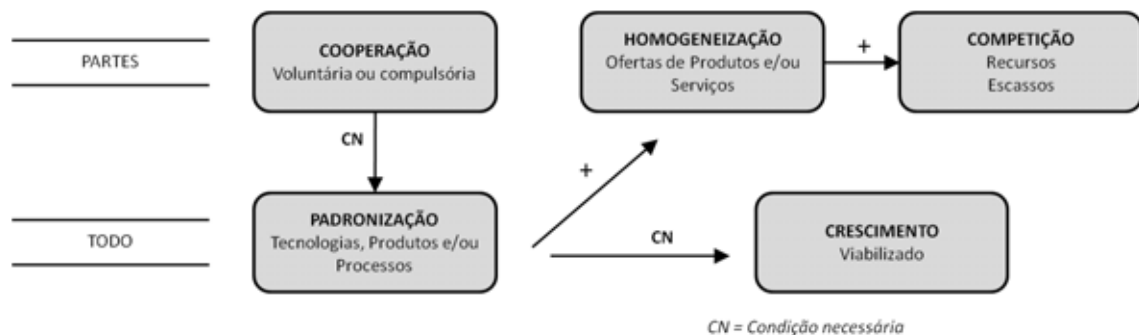


Figura 2-6: Estrutura geral do motor de coevolução do Todo e Partes

Fonte: Reproduzido de Fleck (2003, p. 19)

2.4.2 Desafio de Navegar em um Ambiente Dinâmico

O desafio de navegar em um ambiente dinâmico está relacionado em lidar com seus múltiplos *stakeholders* e um ambiente de constante mudança, assegurando a captura de valor para a empresa. Enquanto o desafio do empreendedorismo busca a criação de valor, o desafio da navegação busca a captura deste valor (FLECK, 2009). Este desafio implica em efetuar respostas adequadas, estar constantemente monitorando o ambiente (*regular scanning*), utilizar a estratégia adequada para cada momento, moldar o ambiente, neutralizar pressões, assim como ter um comportamento estratégico e consciente em resposta aos processos de institucionalização da organização (OLIVER, 1991). A questão dos diferentes *stakeholders* e seus interesses conflitantes faz com que a questão de criação de valor se torne complexa (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007) e ressalta ainda mais a importância de uma avaliação estratégica por parte da organização de modo a permitir um balanceamento na captura de valor no mercado, bem como o controle dos interesses das coalizões.

Neste sentido Lepak, Smith e Taylor (2007) buscam analisar a captura de valor do ambiente. Os autores colocam dois conceitos-chave através do qual pode-se determinar o quanto se consegue capturar do novo valor que é criado: competição (*competition*) e mecanismos de isolamento (*isolating mechanisms*). A competição pode explicar como o valor criado pode escapar daquele que o cria e ser compartilhado com outros competidores e usuários. Por outro lado, os mecanismos de isolamento operam para limitar a perda deste potencial valor, possibilitando as fontes de criação de valor capturar grande parte do que é criado. Deste modo a competição retrata de certo modo a perda ou compartilhamento de valores criados enquanto os mecanismos de isolamento a retenção destes valores.

Acontece que em um ambiente piedoso (FLECK, 2009), com características de protecionismo, uma empresa pode estar resguardada da competição. Por outro lado os ambientes desafiadores são altamente competitivos (FLECK, 2009) e dinâmicos; os valores criados e capturados em outros momentos podem não mais fazer frente às inovações e mudanças que surgem no mercado. De acordo com Buckley (1968: 495 apud MILLER, 1993) a “variação dentro de um sistema deve ser no mínimo do tamanho da variação no ambiente que está buscando regular a si mesmo. De uma forma mais simples, somente variação pode regular variação”. Lepak, Smith e Taylor (2007) apontam para um campo da gestão estratégica denominada capacidades dinâmicas (*dynamic capabilities*) que examina como as organizações criam valor, focando mais especificamente em como elas podem criar novas vantagens quando aquelas que possuíam anteriormente passam a ficar desgastadas e inadequadas em função das mudanças no ambiente. As práticas que anteriormente ajudaram no crescimento e consolidação da empresa e a levaram a ter sucesso podem não ser mais adequadas ao novo momento.

Para Miller (1993), no longo prazo o sucesso pode fazer com que muitas empresas sofram de simplicidade, fenômeno em que culturas, sistemas, processos e visões de mundo se tornam monolíticos, não permitindo à organização compreender e adaptar-se à complexidade de suas configurações nem ao ambiente. A preocupação principal contida na proposição de Miller (1993) reside no fato de que esta mesma simplicidade que muitas vezes tem foco em um objetivo ou competência principal, que faz com que a organização tenha sucesso, causa uma limitação na sua forma de ver e responder a um novo ambiente.

Porter (1990) aponta ainda para o perigo do ambiente da nação em que a empresa está inserida, que tanto pode estimular quanto inibir a inovação e, por conseguinte, a criação de vantagem competitiva. Inovação e mudança seriam dois aspectos importantes para o sucesso das organizações, sobretudo no mercado internacional. Observa em seu estudo que o ato de mudar não é natural, particularmente em companhias de sucesso. Ressalta ainda que muitas forças atuam para anular e evitar a mudança. Antigas práticas se tornam institucionalizadas em procedimentos padrões e controles. Os treinamentos passam a enfatizar uma única forma correta para fazer qualquer coisa.

Nesse sentido de estagnação e inércia, Sull (1999) chama a atenção que um dos fenômenos mais comuns é também um dos que causam maior perplexidade neste estranho paradoxo que inclui sucesso e fracasso das organizações: quando empresas de sucesso se deparam com grandes mudanças no ambiente elas geralmente falham em responder de forma efetiva. Sem habilidades para se defender contra competidores armados com novos produtos, tecnologias ou estratégias, eles olham suas vendas e lucros declinarem. Observa que quando as condições do ambiente mudam as empresas de maior sucesso são geralmente as mais lentas a se adaptar às mudanças. Isso leva a uma falsa impressão de que as receitas e lucros declinaram em função de uma paralisia sofrida pelas organizações. Contudo, estudando empresas que foram prósperas e lutaram para a mudança, o autor identificou poucas evidências de paralisia. Pelo contrário, ele encontrou executivos que conseguiram enxergar antes as ameaças e suas implicações para seus negócios, porém ressalta que o principal não é questão de agir, mas de agir da maneira correta.

A partir dessa observação, Sull (1999) aponta a inércia ativa (*active inertia*) como razão para que a empresa não aja da maneira correta, e define este conceito como sendo a tendência de uma organização seguir padrões de comportamento – mesmo estando em ambientes com drásticas mudanças, preso a um comportamento que representou sucesso no passado. Destaca ainda a importância de se entender suas fontes e sintomas.

É importante ressaltar que sob este ponto de vista as empresas fracassam não porque deixaram de agir, mas porque agiram de maneira inapropriada, ou ainda, agiram sobre os sintomas, e não para combater os fatores primários (MILLER,

1977). Deste modo, precisariam compreender que seu principal inimigo não é a paralisia, mas sim a ação, devendo analisar melhor seus pressupostos antes de agir (SULL, 1999).

Oliver (1991) aponta para o julgamento e respostas estratégicas às institucionalizações do mercado. Defende que a institucionalização das organizações, enquanto infusão de valores deve ser vista como um exercício de escolha estratégica. Alerta também para o perigo de as organizações, sem questionamento, definir e estruturar suas atividades em torno de determinadas funções, refletindo classificações pré-fabricadas e institucionalizadas de uma estrutura tida como apropriada para superar os desafios do mercado e atender às necessidades dos *stakeholders*. Deste modo, a longevidade das organizações pode estar comprometida quando estas não estão conscientes do processo que está ocorrendo em seu entorno e dentro de si mesmas, quando se mostram cegas ou com perspectiva míope em relação a este processo (FLECK, 2010).

Se por um lado a resistência às normas institucionais e às demandas dos constituintes externos pode ameaçar a viabilidade de longo prazo, provocando uma possível retaliação, perda de recursos, ou a perda do suporte social, a submissão ao ambiente institucional pode também ameaçar a sobrevivência de longo prazo, impondo a rigidez estrutural e processual relativa à organização que inibem a sua capacidade de se adaptar e responder a futuras contingências que possam surgir no ambiente de maneira imprevisível. Dado este *trade-off*, faz sentido investigar a variedade de respostas à disposição das organizações, tendo por base a Navegação no Ambiente como um processo de escolha estratégica. De acordo com Oliver (1991), as respostas das organizações aos processos de institucionalização não são assumidas como invariavelmente passivas, sempre em conformidade com as imposições do ambiente. Estas respostas podem variar desde respostas mais passivas como a Aceitação (*acquiescence*) até respostas mais ativas como no caso da Manipulação (*manipulation*) – ver Anexo K, conforme descritas abaixo:

a) Aceitação (*acquiescence*): apesar das organizações comumente consentirem as pressões institucionais, esta aceitação pode tomar diferentes formas desde uma adesão inconsciente até uma obediência consciente (táticas: hábito, imitação ou consentimento);

b) Negociação (*compromise*): uma vez que as organizações são constantemente confrontadas com conflitos institucionais ou com inconsistências entre as expectativas organizacionais e os objetivos internos da organização no que tange a eficiência ou autonomia (táticas: balancear, pacificar ou barganhar);

c) Evitar (*avoidance*): definida no sentido da tentativa da organização em evitar a necessidade de uma submissão às pressões institucionais (táticas: balancear, pacificar ou barganhar);

d) Desafiar (*defiance*): em contraste com as respostas anteriores, representa uma evidente rejeição às normas institucionalizadas e expectativas, em geral quando os interesses internos divergem fortemente dos valores externos (táticas: ignorar, contestar ou atacar);

e) Moldar (*manipulation*): Representa a forma mais ativa às pressões institucionais. Através desta resposta a organização atua ativamente para mudar ou exercer seu poder sobre a fonte de pressão institucional (táticas: cooptar, influenciar ou controlar).

Fleck (2009) argumenta que as respostas ao desafio de navegar no ambiente podem se apresentar de duas formas: uma forma mais ativa (*fashioning*) em que a empresa realiza uma verificação regular (*regular scanning*) das pressões ambientais, e faz uso oportuno e adequado das possibilidades de respostas estratégicas (OLIVER, 1991) para neutralizar as pressões; a outra resposta mais reativa (*drifting*) em que a organização realiza um *scanning* deficiente do ambiente e suas pressões, fazendo uso de respostas estratégicas inadequadas.

2.4.3 Desafio de Gerir a Diversidade

O desafio da gestão da diversidade guarda relação com a sustentação da integridade organizacional na medida em que ela aumenta sua diversidade. Quanto maior a organização, mais complexa ela tende a ser (FLECK, 2009). Surgem problemas em gerenciar uma força de trabalho cada vez mais heterogênea, assim como a diversidade da estrutura e dos negócios, isto é, diferentes mercados, tecnologias e recursos humanos.

Há uma tendência dos indivíduos em tentar satisfazer suas necessidades psicológicas o que pode acarretar em rigidez e possibilitar o surgimento de interesses paroquiais, autoproteção dos subordinados e indivíduos aos quais são

dadas indevidas prioridades (SELZNICK, 1957). A busca de segurança e satisfação é refletida numa luta dos indivíduos por posição e nomeação, em rivalidade entre unidades dentro da organização (ambiente interno). Esta rivalidade organizacional descrita por Selznick vem a ser o maior dos problemas (FLECK, 2009). A rivalidade gera egoísmo e luta por recursos e prestígio entre os serviços, podendo acarretar em uma divisão da organização e formação de subcoalizões (CYERT; MARCH, 1963). A questão principal se torna como transformar esta competição em algo positivo para a organização como um todo.

Alinhado a este pensamento, Mintzberg (1991) aponta para a existência de forças antagônicas na organização que podem de algum modo levá-la a um desmantelamento. O autor propõe a existência de sete forças organizacionais, entre elas as de cooperação e a competição (as demais são: direção, proficiência, inovação, concentração e eficiência). A primeira, de cooperação, está ligada à ideologia, significa a riqueza cultural de normas, crenças e valores que prendem diferentes pessoas em uma entidade cooperativa e harmoniosa. Já a força de competição, ligada à política, representa um comportamento que não é sancionado ou legitimado. Age fora das fronteiras da autoridade legal e das competências reconhecidas. Essas duas forças são por si só contraditórias e catalisadores de movimentos na organização, e podem ser positivas ou negativas à organização, dependendo da intensidade e dos momentos em que se tornam mais fortes, dentro do contexto de um ambiente dinâmico.

O autor conclui que não há fórmula para se preservar esse equilíbrio e que cada organização deve buscar seu próprio equilíbrio através da configuração (quando uma das forças organizacionais se sobrepõe às demais) ou através da combinação (quando mais de uma força ganha destaque através de uma combinação adequada e equilibrada). Já Barnard (1938) propõe a cooperação a partir da definição de um propósito comum, um objetivo aceito pelos indivíduos que participam da organização com seu esforço, como forma de criar um sentido único à organização. Para o autor há uma relação entre a aceitação de um propósito e o desejo de cooperar para que os indivíduos conheçam o que se espera deles. O líder institucional definido por Selznick (1957), que, mais do que um administrador, preocupa-se com a questão política da organização e a formação de seus valores, traz em seu conceito o objetivo de guiar a organização para objetivos mais amplos.

Segundo ele, são papéis chave da liderança institucional: definição da missão e do papel da instituição; imbuir a instituição de propósito; defender a integridade organizacional; e ordenação dos conflitos internos.

Segundo Cyert e March (1963) cada indivíduo tem seu objetivo e nas relações baseadas nos organogramas das organizações todo empregado irá tentar usar sua posição para satisfazer suas necessidades psicológicas (SELZNICK, 1957). Assim, no contexto da definição dos objetivos de uma organização, rumo a um propósito comum (BARNARD, 1938), a formação de coalizões pode acarretar conflitos de objetivos. Como forma de minimizar estes conflitos são produzidos entre os indivíduos e a organização compromissos com as políticas, através de um processo de barganha (CYERT; MARCH, 1963). Estes processos de barganha, e os comprometimentos que advêm deles, podem, por sua vez, limitar de alguma forma as estratégias da organização. Pajunen (2006) salienta a importância de se conhecer e influenciar os stakeholders mais importantes em momentos de mudança que detêm recursos e estão colocados em posições-chave no ecossistema em que a organização está inserida.

Partindo-se do pressuposto de que a efetividade (*effectiveness*) de uma organização é fazer a coisa certa da maneira certa (MINTZBERG, 1991), saber lidar com a contradição das forças, promovendo fases de equilíbrio e desequilíbrio se torna fundamental para longevidade de uma organização. O objetivo seria alcançar uma estabilidade interna (balanceamento) que permitiria traçar uma estratégia (foco). Na oposição das forças de cooperação (ideologia) e competição (política), propostas por Mintzberg (1991), mantendo-se o equilíbrio entre estas, é provável que as demais forças também se mantenham sob controle. Ideologia ajuda as outras forças a manterem a dominância de uma delas; a política as encoraja a desafiar. Através do equilíbrio dessas duas forças é que a empresa conseguiria manter sua efetividade. Esse equilíbrio não precisa ser algo estático, mas sim um equilíbrio dinâmico.

Muitos dos pagamentos colaterais, com o propósito de se conseguir um objetivo único para a organização a ser seguido por toda coalizão, são feitos sob a forma de compromissos com as políticas (CYERT; MARCH, 1963), mas isso pode ser um risco para a organização. Cyert e March (1963) alertam que os membros de uma coalizão são motivados a operar dentro de acordos e desenvolvem sistemas de

controle que reforçam os acordos que em geral envolvem orçamento e alocação de funções. Mintzberg (1985) aponta para o perigo do aumento da intensidade política das disputas dentro das organizações, provocando o que chamou de arena política (*political arena*). A formação deste quadro em uma organização gera um intenso conflito que tende eventualmente a envolver todo o sistema de poder – coalizões internas e externas, bem como a relação entre elas. Poucas organizações conseguiriam suportar uma situação de intenso conflito político, uma vez que este conflito consumiria bastante de sua energia e recursos, o que eventualmente poderia ameaçar mesmo as mais protegidas organizações. Como algo disfuncional, a arena política pode, enquanto durar, enfraquecer a habilidade de a organização atingir seus objetivos. Assim, a discussão proposta pelo autor apresenta três dimensões do conflito nas organizações: intensidade (*intensity*), abrangência (*pervasiveness*) e duração (*duration*). A partir das três dimensões, são colocadas quatro formas básicas de arena política:

Formas	<i>Dimensões</i>	<i>Intensity</i>	<i>Pervasiveness</i>	<i>Duration</i>
Confronto (Confrontation)		<i>Intenso</i>	<i>Confinado</i>	<i>Breve (instável)</i>
Aliança frágil (Shaky alliance)		<i>Moderado</i>	<i>Confinado</i>	<i>Possivelmente duradouro</i>
Organização politizada (Politicized organization)		<i>Moderado</i>	<i>Abrangente</i>	<i>Possivelmente duradouro</i>
Arena Política Completa (Complete Political Arena)		<i>Intenso</i>	<i>Abrangente</i>	<i>Breve (instável)</i>

Quadro 2-4: Quatro formas básicas de arena política e suas dimensões

Fonte: Baseado em Mintzberg (1985), traduzido pelo autor

Fleck (2009) argumenta que respostas orientadas à integração, à formação de um propósito comum, promovem uma sustentação da integridade da organização, enquanto uma resposta ao desafio voltada à fragmentação, à divisão dos grupos – formação de subcoalizões – enfraquece a integridade da organização. As respostas sedimentadas através do processo de institucionalização têm um efeito ambivalente na organização. A proteção e defesa da integridade são importantes porque se traduz em proteção das competências distintivas adquiridas no processo de institucionalização (SELZNICK, 1957).

2.4.4 Desafio de Prover de Recursos Humanos

O desafio de prover a empresa de recursos humanos, de acordo com Fleck (2009), lida com a capacidade de a empresa prover os recursos humanos qualificados necessários ao seu crescimento, antecipando necessidades, formando, retendo, desenvolvendo e renovando esses recursos. Ainda de acordo com a autora, o adequado desenvolvimento e renovação dos recursos humanos são fundamentais para um crescimento contínuo da firma e sua existência continuada. Respostas antecipadas (*early responding*) a este desafio permitem que a firma se equipe com os recursos necessários a tempo de fazer frente ao crescimento, enquanto uma resposta tardia (*late responding*), depois que os fatos já ocorreram, enfraquece a integridade da empresa.

Penrose (1995) destaca a importância de a firma buscar novas oportunidades produtivas para sua expansão e crescimento. E reforça que o fato da firma, na figura de seus principais gestores, não ter as capacidades empreendedoras suficientes para imprimir uma busca a linhas de atividades mais lucrativas não traduz por si só uma limitação ao crescimento ou à longevidade da empresa. Segundo a autora bastaria haver na firma executivos suficientemente perspicazes para serem capazes de captar pessoas possuidoras dessas relevantes habilidades empreendedoras, assim como das habilidades gerenciais. Ou seja, a empresa deve estar aberta à captação de recursos humanos capazes de supri-la com os serviços empreendedores e administrativos necessários ao seu crescimento, ou ainda, à formação dos mesmos dentro de seus quadros. Fleck (2011) corrobora a questão proposta por Penrose (1995) quando afirma que o desafio de prover de recursos humanos trata a respeito da configuração da quantidade certa de pessoas possuidoras da variedade de habilidades necessárias para dar suporte ao crescimento organizacional, e afirma:

Leva tempo para fazer o que é necessário: construir e treinar uma equipe gerencial, de modo a certificar-se de que a quantidade e variedade de habilidades estão disponíveis para suportar o crescimento, e para resguardar quanto à necessidade de respostas a pressões de curto prazo, tendo de recorrer a contratações de última hora (*just-in-time hiring*) ou enxugamento de pessoal (*downsizing*). (FLECK, 2011, p.1536)

É importante destacar o papel do equilíbrio entre a habilidade e a quantidade de funcionários necessários à empresa. Este não é um equilíbrio fácil de alcançar e

se manter, mas se reveste de vital importância para uma efetiva gestão dos recursos humanos. Fora o equilíbrio que deve existir, estes recursos precisam estar coordenados. Deste modo, Chandler (1990) destaca que apenas quando todas as atividades são cuidadosamente coordenadas, podem elas ser integradas a ponto de otimizar sua lucratividade e assegurar a qualidade nos serviços oferecidos. O autor alerta ainda para o risco de as empresas empreendedoras (*entrepreneurial enterprises*) falharem em se tornar empresas de gestão profissional (*managerial enterprises*) e tais empresas empreendedoras falharem em manter e nutrir suas capacidades competitivas, acarretando perda de lucro e de mercado para os concorrentes que o fizerem.

2.4.5 Desafio de Gerir a Complexidade

O desafio da complexidade está relacionado com a capacidade da empresa lidar com questões complexas e que envolvem um grande número de variáveis interdependentes. Problemas complexos requerem uma resposta sistemática da empresa. Solução de problemas complexos implicam em coleta de dados, análise, tomada de decisão e implementação (FLECK, 2009).

De acordo com Bettis e Prahalad (1995) as organizações representam sistemas complexos, nos quais os comportamentos individuais dos gestores e empregados interagem de maneira complexa, tanto entre eles quanto com o entorno da organização. Waldrop (1992:11 apud BETTIS; PRAHALAD, 1995) descreve que os sistemas complexos (*complex systems*) normalmente se referem a sistemas em que um grande número de agentes interdependentes interage uns com os outros de diversas maneiras. Bettis e Prahalad (1995) apontam como propriedade desses sistemas complexos duas características: 1) em geral exibem um comportamento não-linear (GLEIK, 1987; CAMBEL, 1993; GULICK, 1992), ou seja, causa e efeito não são proporcionais; e 2) sistemas complexos buscam se adaptar ao seu ambiente (HOLLAND, 1992; WALDROP, 1992).

Partindo do pressuposto de que as organizações são sistemas complexos, estabelecer um equilíbrio entre seus componentes, bem como alterar este equilíbrio para uma mudança torna-se um desafio. Na solução de problemas que ameaçam a sobrevivência da organização, os quais podem advir da natureza do ambiente, de uma estrutura interna inadequada ou de um modo de resposta inadequada (MILLER,

1977), importante se faz gerir de maneira sistemática a relação entre os *stakeholders* envolvidos com a organização, tanto interna quanto externamente. De acordo com Fleck (2009) solucionar problemas de uma forma sistemática promove uma busca racional por soluções e incentiva o aprendizado, contribuindo para a capacidade de lidar com os complexos problemas advindos dos desafios organizacionais. Neste sentido, Lawson (2001) argumenta sobre a importância do papel da folga de recursos na gestão da complexidade, pois pode ser empregada com o fato de desenvolver maior compreensão da complexidade dos sistemas e suas interações.

Para Fleck (2009) a gestão da complexidade afeta a qualidade de resposta dos demais desafios organizacionais. Quanto maior a organização maior a necessidade de soluções sistemáticas, uma vez que em sua ausência a empresa poderá estar mais exposta aos riscos do negócio, deixando de estar atenta a ameaças, falhando no recrutamento antecipado de recursos humanos e falhando em neutralizar pressões rumo à fragmentação (FLECK, 2009). Bettis e Prahalad (1995) alertam para a necessidade de as empresas tratarem de forma sistemática o volume de dados que é gerado, interpretando-os e questionando a lógica dominante (*dominant logic*), evitando assim a presença do que chamam de riqueza de informação (*information-rich*), mas com pobreza de interpretação (*interpretation-poor*).

As soluções *ad hoc*, tidas como a prática de “apagar incêndios” podem por em risco a integridade da organização (WINTER, 2003 apud FLECK, 2009). Uma busca rápida e desordenada para as respostas aos desafios dificulta o aprendizado organizacional e pode ainda comprometer o aproveitamento das oportunidades do mercado. A prática de soluções *ad hoc* aumenta a probabilidade de que as decisões sejam tomadas sem um pensamento mais aprofundado a respeito das inter-relações envolvidas, dos valores, das expectativas e dos comportamentos que serão reforçados. Neste aspecto, Selznick (1957) aponta ainda para a importância de observar a inter-relação de política e administração, observando além das relações pessoais para os amplos padrões de desenvolvimento institucional. Sem um tratamento sistemático, a formação do conhecimento na organização é prejudicada. Assim, tanto a sabedoria e os erros cometidos hoje não farão parte de uma base de

dados acessível aos demais membros da organização, dificultando o aprendizado e a compreensão das interações entre as variáveis da organização.

2.4.6 Gestão da Folga Organizacional

Segundo Nohria e Gulati (1997) a folga representa um conjunto de recursos de uma organização que está excedendo o mínimo necessário para produzir um dado nível de produto (*output*). Neste contexto estão recursos como funcionários excedentes, capacidade ociosa e recursos de capital para despesas. Para Fleck (2009) estes recursos excedentes estão presentes tanto na parte *soft* quanto na parte *hard* das organizações. Sender (2004) distingue três tipos de folga quanto à sua natureza, sendo eles:

a) Recursos Humanos: pessoas ligadas à organização, em termos de número ou de horas de trabalho, além do mínimo necessário para a realização das atividades da empresa;

b) Recursos Físicos: recursos tangíveis que a firma adquire ou produz, parte da operação da empresa cujo uso e propriedade a firma está familiarizada. Dizem respeito à capacidade de máquina, existência de matéria-prima ou outros recursos além do mínimo necessário para a realização das atividades da empresa;

c) Recursos Financeiros: são aqueles recursos em espécie ou líquidos o suficiente para utilização imediata não prevista na realização das atividades da empresa.

A folga como um ativo da organização é percebida como recursos em excesso que permitem alcançar a cooperação entre coalizões em competição e proteger a si mesma contra circunstâncias imprevistas (MARCH, 1976; 1981 apud NOHRIA; GULATI, 1997). Cyert e March (1963) destacam a importância da folga na resolução dos conflitos de objetivos entre as coalizões políticas das organizações e assim previnem as organizações de se fragmentarem. De acordo com Nohria e Gulati (1997) outros pesquisadores apontam também para a possibilidade de um ajuste na demanda ou na flutuação de suprimentos (LEVINTHAL; MARCH, 1981), para fomentar uma cultura de experimentação (BOURGEOIS, 1981) e experimentar novos produtos em mercados emergentes (HAMBRICK; SNOW, 1977). De acordo com BOURGEOIS (1981, apud LAWSON, 2001, p.126) a folga organizacional é um amortecedor (*cushion*) de atuais e potenciais recursos que permite a uma

organização adaptar-se com sucesso a pressões internas por ajustamentos e a pressões externas de mudanças políticas, bem como para iniciar mudanças necessárias na estratégia em função de mudanças do ambiente externo. Reforçando os argumentos favoráveis, Lawson (2001) traz o debate com relação à complexidade das tecnologias, a interdependência das ações da empresa e a questão da segurança como fatores que justificam a existência de uma folga nos recursos da organização. Na visão de Cyert e March (1963) folga organizacional representa a diferença entre os recursos disponíveis na organização e os pagamentos demandados para se manter a coalizão que permitirá alcançar os objetivos organizacionais.

Nesse contexto, fica claro que a folga utilizada de maneira produtiva, tendo um objetivo claro de ação e existência, contribui para o crescimento da empresa e funciona como um catalisador no processo de inovação da empresa. Conforme Penrose (1995) nos mostra, empresas empreendedoras utilizam de maneira construtiva a folga de recursos, enxergando nela uma oportunidade de crescimento e aproveitamento de incentivos do mercado. Por outro lado, a folga também pode adquirir contornos negativos para a empresa sendo considerada como sinônimo de desperdício, incompetência e ociosidade (NOHRIA; GULATI, 1997). O excesso de folga acaba por prejudicar a inovação na empresa, que muitas vezes a leva a investir em projetos duvidosos, com baixa expectativa e retorno, tendo um forte risco de serem abandonados antes mesmo do fim. Nos piores cenários, apontam Nohria e Gulati (1997), projetos de grande risco e baixa perspectiva de retorno são aceitos simplesmente porque os agentes querem realizar seus projetos favoritos. Cyert e March (1963) destacam que com altos níveis de folga os gestores passam a ser menos exigentes com prazos e entregas dos projetos.

Em seu modelo de crescimento, Fleck (2009) considera a folga como potencializadora da inovação e exploração de novas oportunidades, podendo-se assim dizer que a folga alimenta o crescimento contínuo e a renovação da empresa (Fluxo 2 da Figura 2-4, p. 45). Conseguindo ingressar em um ciclo virtuoso em que crescimento alimenta a folga, então o crescimento contínuo produzirá recursos não utilizados que se juntam aos recursos já existentes para possibilitar novas expansões, sendo assim acionado o motor de crescimento contínuo. Contudo, como o crescimento também consome a folga, ela pode aumentar ou diminuir

(qualitativamente e quantitativamente), dependendo da forma como se faz a expansão e se captura o valor criado. Esse movimento de expansão e aproveitamento das oportunidades do mercado não é realizado de forma alheia à vontade da firma. Para haver crescimento é necessário haver a ambição, vontade de crescer por parte dos gestores, conforme alerta Penrose (1995).

Seguindo o modelo de crescimento proposto por Fleck (2009), tem-se que a folga pode atuar também de maneira a contribuir na manutenção da integridade organizacional (Fluxo 3 da Figura 2-4, p. 45), facilitando na aplicação de mecanismos de coordenação, desenvolvimento do conhecimento e inovação, e entendimento das interdependências de operações complexas (LAWSON, 2001) assim como auxiliar no fortalecimento das coalizões (CYERT; MARCH, 1963). Todavia, a folga pode também atuar de maneira negativa na empresa, afetando a integridade organizacional quando motiva um aumento da luta pelos recursos disponíveis. Pode prejudicar se usada sistematicamente para manter a coalizão da organização (CYERT; MARCH, 1963) e para compensar a ineficiência da operação como a falha de procedimentos operacionais, deficiência na comunicação e fraqueza ao lidar com a complexidade dos conflitos na organização.

3. MÉTODO

3.1 DEFINIÇÃO DA EMPRESA E DO TEMA

Este trabalho tem por objetivo uma análise sistemática dos fatos que marcaram a trajetória da Viação Aérea Rio-grandense S.A. (VARIG) ao longo de sua história, como forma de compreender os processos que podem ter colaborado para o crescimento e declínio desta que foi a maior empresa de aviação da América do Sul.

Partindo deste contexto surge a curiosidade do pesquisador, mas também expressada por um anônimo ao ver tantos documentos da empresa sobre o balcão de sua loja de cópias: “O senhor trabalhou na VARIG? Como uma empresa tão grande tem um fim daquele?”. Sabendo que esta pergunta está cercada de uma complexidade tamanha, em função do setor, do porte da empresa e da política em nosso país, preferi não me arriscar naquele momento. Ainda assim, cabe ao menos tentar compreender, ainda que parcialmente, como uma empresa de tamanha relevância na aviação comercial brasileira, com forte projeção internacional, chega à situação de não conseguir pagar suas dívidas e ter de pedir recuperação judicial? Surge assim, a partir da observação dos fatos históricos, de grandes nomes e feitos que marcaram o país e a trajetória da companhia. Xausa (1993), ao estudar a VARIG sob a ótica da importância das instituições e o desafio à liderança institucional, descreveu-a como uma instituição, sendo assim, dotada de uma forte cultura que conferia uma identidade própria aos seus elementos, e como tendo sido uma empresa com grandes líderes institucionais em sua história.

Deste ponto, analisando a partir da teoria de crescimento formulada por Fleck (2009) surgiu a indagação principal a ser analisada por este estudo: em que medida a análise do comportamento das empresas ao longo do tempo ajuda a compreender sua propensão ao fracasso ou ao sucesso em um ambiente dinâmico?

O foco principal tomado na análise foi a Viação Aérea Rio-grandense S.A. (VARIG) que ao longo de sua história possuiu diversas subsidiárias, coligadas, interligadas e uma instituição controladora, que também foram estudadas neste trabalho à medida que se encontravam evidências de sua influência nas questões abordadas nesta pesquisa. A partir da análise das informações coletadas

encontraram-se evidências que nos permitiram compreender melhor o fenômeno de crescimento e declínio da organização, podendo-se extrair desta pesquisa lições que podem ser aprendidas a partir do estudo de um caso tão marcante na história empresarial brasileira.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

De acordo com Yin (1989) existem diferentes formas de se analisar fenômenos ligados ao estudo das organizações e dos negócios. O autor argumenta que ao contrário do que normalmente se pensa, não há uma hierarquização entre as diversas formas de pesquisa. A escolha entre qual método de pesquisa seria utilizada recaiu principalmente sobre três aspectos a serem observados: a) o tipo de pergunta de pesquisa proposta; b) o quanto de controle se tem sobre os eventos estudados; e c) o grau de foco em eventos contemporâneos ou históricos.

Yin (1989) propôs uma organização evidenciando as situações relevantes para definição da estratégia de pesquisa:

Estratégia	Formas de Questão da Pesquisa	Requer Controle sobre Eventos Comportamentais?	Foco em Eventos Contemporâneos?
Experimento	Como, porquê	Sim	Sim
Pesquisa amostral	quem, o que, onde, quanto	Não	sim
Análise de Arquivos	quem, o que, onde, quanto	Não	Sim / não
História	Como, porquê	Não	Não
Estudo de Casos	Como, porquê	Não	Sim

Quadro 3-5: Organização das situações relevantes para definição da estratégia de pesquisa

Fonte: Reproduzido de Yin (1989, p. 17), traduzido pelo autor

A escolha pelo tipo de questão de “como” e “porquê” recaiu sobre o fato de as evidências encontradas necessitarem ser rastreadas ao longo do tempo, e não apenas verificada sua frequência ou incidência de determinados fatos. Dentre as mais importantes aplicações colocadas por Yin (1989) para o estudo de casos está a de explicar as ligações de causalidade nos acontecimentos da vida real, que são por

demais complexos para serem tratados utilizando-se estratégias como pesquisa amostral e experimentos.

A estratégia de estudo de caso, utilizada neste trabalho se assemelha a uma investigação histórica dos fatos. Contudo, o estudo de casos mostrou-se mais adequado que a investigação histórica ao permitir a condução de uma série de entrevistas e análise dos fatos através da literatura teórica, proporcionando assim uma ampla investigação deste fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real. Conforme colocado por Cooper e Emory (1995) os estudos de caso têm desempenhado um importante papel no desenvolvimento do conhecimento na área de negócios por permitirem uma interpretação dos fatos de acordo com o propósito e perspectivas de estudo de seus autores.

A opção por analisar especificamente a empresa VARIG decorreu da singularidade deste caso (YIN, 1989), em razão de ter sido da maior companhia aérea brasileira e por sua história de quase oitenta anos de existência. Outros fatores apontaram para a singularidade do caso da VARIG: (1) o fato de ser uma empresa controlada por uma Fundação, cujos donos e representantes eram os próprios funcionários; (2) ter reinado absoluta nos céus do Brasil por anos; (3) ter conseguido construir uma imagem fortemente associada ao país; (4) ter desempenhado um relevante papel na integração nacional, nas políticas governamentais e nos projetos de desenvolvimento do país; e (5) por seu pioneirismo em ser a primeira empresa aérea constituída no Brasil com participação do capital nacional. Fatores estes que nenhuma empresa aérea brasileira havia conseguido alcançar ou manter por tanto tempo no país.

Para o estudo dos fatos buscou-se a partir das teorias e da análise longitudinal da história da empresa observar eventos críticos de sua trajetória que pudessem ajudar na compreensão do fenômeno estudado. Esta análise procurou seguir o modelo proposto por Langley (1999) de análise a partir da decomposição da história da empresa em eventos dentro de uma sequencia temporal. Da mesma forma foram analisados eventos de diversos níveis e unidades da organização, bem como de sua controladora, subsidiárias, coligadas e interligadas, uma vez que estas fronteiras muitas vezes não estavam claras, buscando documentar da maneira mais completa possível a sequencia de eventos pertinentes ao caso estudado.

Uma análise baseada na teoria da variância (MOHR, 1982), com a definição de variáveis dependentes e independentes para o estudo de um fenômeno, com forte poder de predição, não se mostrava adequada no estudo das organizações, pois esta relação de causalidade entre as variáveis poderia ser considerada como um caso particular, dada a complexidade das relações envolvidas (FLECK, 2003). Para um estudo do crescimento organizacional, e por analogia, para um estudo do declínio, deve-se buscar relações diferentes das causais. Neste aspecto Mohr (1982 apud FLECK, 2003) propõe a teoria de processo em que se “apresentam uma série de ocorrências em sequencia ao longo do tempo de forma a explicar como um determinado fenômeno acontece”.

3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Inicialmente foram realizadas as pesquisas de dados históricos da empresa através do Museu Aeroespacial no Rio de Janeiro. Esta opção foi utilizada inicialmente por não estar definido, até o momento de início da pesquisa, o destino dos documentos pertencentes à VARIG após o pedido de recuperação judicial e fechamento de sua sede próximo ao Aeroporto Santos Dumont, no Rio de Janeiro, onde funcionou por um tempo a FLEX Linhas Aéreas e atualmente sedia a SATA (Serviços Auxiliares de Transporte Aéreo) que se encontra em recuperação judicial. Registros encontrados na internet também apontavam para a existência de um Museu da VARIG na cidade de Porto Alegre, porém seu acervo, segundo as fontes pesquisadas, encontrava-se indisponível até que seu destino fosse decidido pela justiça.

O acervo do Museu Aeroespacial mostrou-se uma rica fonte para dados históricos tanto relativos à empresa quanto relativos à história da aviação comercial no Brasil. Em razão da oportunidade de acesso a este material foi iniciado o trabalho de análise dos dados constantes dos livros que se encontravam no acervo do museu. Paralelamente, conforme conseguíamos contato com antigos funcionários da empresa seguimos realizando entrevistas presenciais para que pudessemos captar a percepção e fatos relevantes sobre a trajetória da VARIG. Por ser uma empresa com sede no Rio de Janeiro puderam ser alcançadas diversas pessoas

que de alguma forma participaram desta história em diferentes momentos e ocupando as mais diversas funções.

As atividades desta pesquisa foram separadas da seguinte forma:

- Coleta de dados históricos e técnicos;
- Entrevistas;
- Histórico de fatos relevantes e evidências (Tabela de Fatos);
- Definição da metodologia;
- Revisão de Literatura; e
- Análise dos dados coletados.

A realização concomitante destas atividades permitiu que o trabalho de pesquisa fosse se configurando conforme o desenrolar dos fatos. Para isto se mostraram fundamentais as entrevistas que em muito contribuíram para um entendimento amplo da estrutura da empresa e dos fatos que não são facilmente identificados na literatura oficial. Estas entrevistas muitas vezes nos ajudavam a perceber as “entre linhas” da história e estabelecer conexões entre as evidências encontradas.

A partir da inquietação provocada pela indagação principal deste estudo, buscou-se o apoio em diversas fontes de informações que pudessem auxiliar a compreender os fatores que ajudariam, com base no referencial teórico, a compreender como ocorreu o processo de crescimento e declínio da empresa. Yin (1989) argumenta em sua obra que, como forma de aumentar a validade do estudo, é necessário buscar múltiplas fontes de evidências possibilitando encontrar linhas convergentes de investigação durante a coleta de dados e gerar o que o autor chamou de cadeia de evidências, para isso utilizando um processo de triangulação de dados.

Deste modo, foram buscadas como fontes de evidências para este trabalho:

- Documentação – entrevistas documentadas por revistas e jornais, documentos administrativos, estudos setoriais e de auditorias, bem como notícias veiculadas na imprensa;
- Registros arquivados – registros estatísticos e econômicos da operação da empresa, pesquisas de mercado realizadas em diferentes épocas, relatórios da administração, e arquivos dos entrevistados;

- Entrevistas – pessoas relacionadas à empresa, agência reguladora do setor (DAC/ANAC) e de sua controladora (Fundação Ruben Berta).

3.4 COLETA DE DADOS

3.4.1 Dados históricos

Para melhor entender a questão principal deste estudo foi realizada uma pesquisa de dados históricos relacionados à empresa e ao setor de transporte aéreo no Brasil. De acordo com Selznick (1957) uma empresa estudada como uma instituição implica em levar em conta sua história e a maneira como ela foi influenciada pelo ambiente social, a forma como este organismo se adaptou na comunidade. Ainda que se tenha um poder preditivo menor tais relações têm um importante papel de prescrição. Ainda de acordo com o autor, a relação da empresa com o ambiente externo é apenas uma das fontes de institucionalização, havendo também o contexto interno que deve ser considerado. Deste modo, realizou-se um estudo da história da empresa e do ambiente, desde sua fundação até seu pedido de recuperação judicial. Os dados foram colocados em uma planilha (Tabela de Fatos – ANEXO L), utilizando o programa Microsoft Office Excel 2007, para que posteriormente pudessem ser categorizados e analisados de acordo com o referencial teórico e a metodologia de análise aplicada. Na tabela de fatos foram colocados em cada linha um fato ou evidência que se mostrou relevante dentro das fontes consultadas, sendo assim identificados:

- Relevância para análise e traçado da linha do tempo;
- Ano de início e término;
- Dia e mês de sua ocorrência;
- Informação resumida;
- Descrição do fato;
- Fonte bibliográfica;
- Página na bibliografia
- Observações – percepções dos autores, dos entrevistados e do pesquisador quanto ao fato relatado;
- Fases: nível de análise e foco de análise

- Categorização do fato (desafio e dimensão) – ANEXO J.

As fontes utilizadas para os dados históricos e fatos relevantes da empresa são listados abaixo:

Bibliotecas consultadas	Acervo acessado	Observações
Museu Aeroespacial Av. Marechal Fontenelle, 2000 - Campo dos Afonsos - Rio de Janeiro - RJ - Cep: 21740-000 Tels.: (21) 2108-8954 ou 2108-8955	Livros históricos sobre a VARIG e Aviação Comercial no Brasil Revistas históricas da década de 60, 70 e 80	O acervo do museu permitiu a pesquisa de livros que retratam o período de formação e consolidação da aviação comercial no Brasil, nas décadas de 20 e 30 do século passado. Importante base para o histórico da companhia.
Biblioteca COPPEAD Rua Pascoal Lemme, 355 Ilha do Fundão - Rio de Janeiro – RJ , CEP 21941-918 Tel: (21) 2598-9834 e (21) 2598-9835	Coleção da Revista Exame Coleção da Gazeta Mercantil Coleção Valor Grandes empresas	Seu acervo foi útil para pesquisa principalmente da história recente e fatos relevantes destacados pela imprensa, bem como para o embasamento teórico do estudo.
Associação de Mecânicos de Voo da VARIG (AMVVAR) Estrada do Galeão, nº 2500 - Bloco A - Sala 312 Ilha do Governador - Rio de Janeiro - RJ CEP: 21931-582 Tel: (21) 3393-4012 ou 2462-3561	Análise Setorial Acervo VARIG Notícias veiculadas na imprensa nos últimos cinco anos	Importante para contato de entrevistados, consulta a acervo de documentos e livros a respeito da empresa e acesso ao banco de dados de notícias.
Biblioteca ANAC Superintendência de Estudos, Pesquisas e Capacitação (SEP) da ANAC e o endereço é Avenida Almirante Sílvia de Noronha, 373 4o andar; e http://www.anac.gov.br/ Tel: 3501-5740 ou 3501-2870	Estudos sobre o setor aéreo no Brasil Revistas aeronáuticas das últimas quatro décadas Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatístico desde 1972 Anuário do Transporte Aéreo – Dados Econômicos desde 1996	Importante fonte de dados técnicos e estatísticos do setor, bem como de publicações especializadas do setor aéreo e publicações científicas
IPEADATA http://www.ipeadata.gov.br/	Séries de dados econômicos e estatísticos	Séries sobre dados estatísticos da aviação e dados históricos da economia brasileira
Biblioteca do BNDES	Dados sobre o setor de transporte aéreo	Importante fonte de dados sobre a regulação,

Av. República do Chile, 100 s/ 201 Tel: 2172-7214 Email: coped@bndes.gov.br	Relatório setorial da década de 60	funcionamento do setor e situação do setor
Veja Digital < http://veja.abril.com.br/acervodigital/home.aspx >	Reportagens de edições a partir de 1968	Registro de fatos históricos narrados pelos entrevistados e encontrados na literatura.
Arquivo Nacional	Artigos sobre o setor aéreo e a VARIG	Artigos sobre o setor aéreo e os relatórios anuais da Cruzeiro do Sul (1983 a 1992)
Arquivo Pessoal Sr. Harro Fouquet	Relatórios Anuais de Administração (1968 a 1992)	Percepções da administração sobre o momento que a empresa vive descrito nos Relatórios Anuais anexados aos Demonstrativos Financeiros de cada ano
Biblioteca da UFRGS < http://sabi.ufrgs.br/F >	Teses e dissertações sobre a VARIG e o setor aéreo	Relatos sobre as condições da empresas em diferentes momentos de sua história e através de diferentes abordagens
Comissão de Valores Mobiliários < www.cvm.gov.br >	Balanços financeiros e relatórios anuais disponíveis em arquivo físico de 1993 a 1996, e pelo site a partir de 1997 até 2006	Avaliação dos dados financeiros da empresa e impressão dos administradores sobre a conjuntura e estratégias da empresa
Portal de Periódicos (CAPES) < http://www.periodicos.capes.gov.br/ >	Artigos acadêmicos	Base de busca para artigos acadêmicos

Quadro 3-6: Fontes de pesquisa de documentos e dados

3.4.2 Indicadores de Tamanho e Desempenho

A partir dos dados financeiros e estatísticos coletados buscou-se uma forma de avaliar a eficiência e o tamanho da empresa como forma de entender sua trajetória e em que momento pode ser descrito como crescimento ou declínio de uma organização. Os dados financeiros, bem como os estatísticos, utilizados na pesquisa foram relevantes para entendimento do desempenho da empresa no cenário do transporte aéreo no Brasil ao longo dos anos.

Whetten (1987) aponta dois problemas básicos em relação às medidas de tamanho e crescimento das empresas: (1) os estudos em geral não diferenciam tamanho e crescimento (SCOTT, 1981 apud WHETTEN, 1987); e (2) não há uma relação do crescimento da empresa com o crescimento da população de empresas (BOULDING, 1953 apud WHETTEN, 1987). Na literatura encontra-se citação de medidas de tamanho em relação ao número de funcionários e total de receitas (KIMBERLY, 1976 apud WHETTEN, 1987). Contudo, essas medidas podem se mostrar limitadas por não tratarem da especificidade de cada indústria e não analisarem o contexto em que está inserida a organização.

Para este estudo optou-se por utilizar os indicadores de tamanho e desempenho propostos por Fleck (2001) que se utiliza de uma proporção da Receita Bruta e Lucro Líquido da empresa, respectivamente, em relação ao Produto Interno Bruto do país, dando-se assim a ideia de um tamanho e desempenho relativo ao indicador econômico do país:

$$\text{Tamanho}_{\text{ano } i} = \frac{\text{Receita Bruta}_{\text{ano } i}}{\text{PIB Brasil}_{\text{ano } i}} \times 100$$

$$\text{Desempenho}_{\text{ano } i} = \frac{\text{Receita Bruta}_{\text{ano } i}}{\text{PIB Brasil}_{\text{ano } i}} \times 100$$

Foram também utilizadas outras medidas de tamanho como o número total de funcionários da empresas e a posição ocupada no ranking das maiores empresas brasileiras (considerando-se a receita de vendas informadas pela empresa) calculada pela série Melhores e Maiores da Revista EXAME, anualmente, no período de 1973 a 2005, que foram úteis para entender o movimento de expansão da empresa e seu crescimento e declínio frente às demais empresas no Brasil.

Como forma de analisar o volume operacional da empresa e sua situação econômico-financeira foram utilizados os indicadores descritos abaixo, definidos conforme Anuário do Transporte Aéreo (ANAC, 2010):

- **Assentos Quilômetros Oferecidos (Ass-km oferecido):** é a soma dos produtos obtidos ao multiplicar-se o número de assentos oferecidos (colocados disponíveis para venda) em cada etapa de voo pela distância da etapa (1 passageiro-quilômetro é o mesmo que 1 assento disponível para voar 1 quilômetro);

- **Passageiro Quilômetro transportado (pax-km transportado)²:** é a soma dos produtos obtidos ao multiplicar o número total de passageiros transportados em cada etapa de voo pela distância da etapa (1 passageiro-quilômetro é o mesmo que 1 passageiro que voou 1 quilômetro);
- **Tonelada Quilômetro de Carga Transportada:** é a soma dos produtos obtidos ao multiplicar o peso da carga total transportada em cada etapa de voo pela distância da etapa. A unidade de medida é tonelada-quilômetro que representa 1 (uma) tonelada transportada por 1 (um) quilômetro.
- **Índice de Endividamento (*Debt Ratio*):** o Índice de Endividamento foi calculado dividindo o Passivo Exigível, ou seja, o Passivo Total menos o Patrimônio Líquido, pelo total de Ativos;
- **Índice de Liquidez Corrente:** o Índice de Liquidez Corrente foi calculado dividindo o Ativo Circulante pelo Passivo Circulante.
- **Índice de Liquidez Geral:** o Índice de Liquidez Geral foi Calculado dividindo o Ativo Circulante mais o Ativo Realizável a Longo Prazo pelo Passivo Exigível.
 - **Indicadores Operacionais:** possibilitam revelar aspectos relativos à estrutura e à operação das empresas, sendo utilizado o indicador de **número de empregados por aeronave** (quanto menor o número de empregados por aeronave, teoricamente, mais eficiente o uso da força de trabalho por unidade de capital);

3.4.3 Entrevistas

Após uma pesquisa ao histórico da empresa, foi iniciado contato através de lista de e-mails pessoais de contatos ligados à aviação. Este contato rendeu bons

² Observação sobre pax-km: Outra maneira de aferir a oferta e a demanda no setor é através das unidades "passageiros-quilômetros" (pax-km) e "toneladas-quilômetros" (ton-km). Essas unidades relacionam, no caso da demanda, o número de passageiros e o volume de cargas transportados com a distância percorrida. As unidades relativas (passageiros-quilômetros, toneladas-quilômetros etc.) são geralmente preferíveis às unidades absolutas (número de passageiros e cargas transportados, por exemplo) porque permitem a comparação da oferta e da demanda entre rotas com diferentes extensões (ANÁLISE SETORIAL I, 1998).

frutos e através deles foram realizadas as primeiras entrevistas. Com relação às associações, a AMVVAR se mostrou disposta a colaborar e através deste contato conseguimos entrevistas com ex-funcionários e também materiais sobre a empresa. Ao todo foram entrevistadas em profundidade 14 pessoas, sendo nove delas ligadas diretamente à VARIG, três vinculadas à agência reguladora dos serviços (DAC/ANAC) e duas ligadas à controladora (Fundação Ruben Berta), tendo atuado em diferentes períodos como observado no Gráfico 3-1. De acordo com Weitzel e Jonsson (1989) o estudo do declínio é mais difícil do que o estudo do crescimento, pois em geral, os executivos estão mais propensos a falarem quando suas organizações foram bem sucedidas. Haveria certa resistência em se falar do fracasso. Porém, neste estudo conseguiu-se bom acesso às pessoas que se sentiam orgulhosas em poder falar da empresa e demonstravam o quanto ressentiam o seu fim. Contudo, o tempo disponível para as entrevistas foi uma das limitações encontradas para ampliação dos grupos a serem ouvidos neste caso. Não foram ouvidos acadêmicos nem jornalistas que acompanharam a trajetória da empresa e outros funcionários que atuaram também por anos na empresa.

A seleção dos entrevistados procurou ser ampla em termos de níveis hierárquicos, funções desempenhadas e períodos em que estiveram na empresa, no intuito de obter diferentes pontos de vista quanto às ações da companhia em momentos distintos. Buscou-se alcançar tanto pessoas do nível gerencial, como diretores e presidente de subsidiárias, como funcionários que atuaram no nível técnico e operacional da empresa, e que tiveram contato direto com a empresa. A intenção foi avaliar a partir das entrevistas em profundidade fatores externos e internos que pudessem de alguma forma influenciar nas respostas da empresa às pressões institucionais, afetando positiva ou negativamente sua trajetória.

As entrevistas não seguiram um roteiro rígido de perguntas ou tópicos a serem abordados, ainda que em cada entrevista houvesse um preparo prévio do roteiro de forma a abordar um tema relacionado à atividade do entrevistado e sua relação com a empresa. Por exemplo, em entrevistas com pessoas ligadas à ANAC foram indagadas informações a respeito da regulamentação do setor e suas evoluções; já com pessoas ligadas à manutenção da empresa buscou-se entender as características da área, estratégias da empresa, oportunidades e ameaças encontradas. A seguir são listadas a atuação profissional de cada entrevistado:

ENTREVISTADO	EMPRESA / ÓRGÃO	SETOR / ATIVIDADE	PERÍODO	DURAÇÃO
Entrevistado nº 1	VARIG / FRB	Setor de Manutenção, Assessor da Presidência e Presidente do Conselho de Curadores da Fundação Ruben Berta	1995 - 2010	1h 20 min
Entrevistado nº 2	DAC / ANAC	Setor de Análise Econômica do DAC e Gerência Técnica de Acompanhamento de Projetos (ANAC)	1985 - 2009	55 min
Entrevistado nº 3	VARIG / FLEX	Piloto, Diretoria de Cargas, Vice-Presidência Técnica-operacional e Flex Linhas Aéreas	1987 - 2005	1h 00 min
Entrevistado nº 4	VARIG	Setor de Escala de Comissários e Pilotos, e Departamento de Ensino	1960 - 1993	1h 58 min
Entrevistado nº 5	PANAIR / VARIG	Setor de Manutenção (nível técnico)	1958 - 1991	1h 32 min
Entrevistado nº 6	VOTEC / VARIG	Setor de Manutenção (nível gerencial) e Gerência de Qualidade	1990 - 2006	55 min
Entrevistado nº 7	FRB / VARIG	Departamento Jurídico	2000 - 2005	55 min
Entrevistado nº 8	VARIG	Mecânico de Voo e Piloto	1959 - 2000	1h 02 min
Entrevistado nº 9	VARIG	Mecânico de Voo e Piloto	1968 - 2005	1h 02 min
Entrevistado nº 10	REAL / VARIG / VARIGLOG	Gerência e Diretoria Comercial, Diretoria de Tráfego da IATA, Presidência da VARIGLOG e Vice-Presidência do SNEA	1958 - 2007	3h 25 min
Entrevistado nº 11	REAL / VARIG / RIO-SUL	Gerência e Diretoria de Tráfego, Diretoria de Planejamento e Conselho Administrativo	1948 - 2007	4h 12 min
Entrevistado nº 12	VARIG / TAM / CERNAL / ANAC	Assessoria da Presidência, Participação no CERNAL e Gerência de Negociações Internacionais - ANAC	1980 - 2002	2h 04 min
Entrevistado nº 13	FAB / DAC / SNEA	Assessor Ministerial, Diretoria de Aviação Civil, Ministério da Aeronáutica e Presidência do SNEA	1954 - 2000	2h 16 min
Entrevistado nº 14	FAB / ANAC	Membro do Grupo de Trabalho – Falência VARIG (ANAC)	2003 - 2005	38 min

Quadro 3-7: Relação de entrevistados

A intenção era que cada participante relatasse de maneira livre os aspectos marcantes e eventos críticos da empresa que presenciou ou teve conhecimento no

decorrer de sua trajetória profissional. Para isto foram formuladas questões amplas como “conte sobre seu ingresso na empresa” e “sobre sua trajetória profissional”, ou ainda “quais as dificuldades em desempenhar suas atividades?”. Em determinados momentos algumas perguntas mais específicas eram realizadas para que o entrevistado pudesse mostrar, e muitas vezes exemplificar com fatos, alguns momentos relevantes que eram foco de análise mais profunda por esta pesquisa. Deste modo, algumas perguntas como “quais os primeiros sintomas percebidos que apontavam para uma situação de crise ou declínio na empresa?” ou “como as empresas, e em especial a VARIG, reagiam em relação à política de transporte aéreo determinada pelo governo?”.

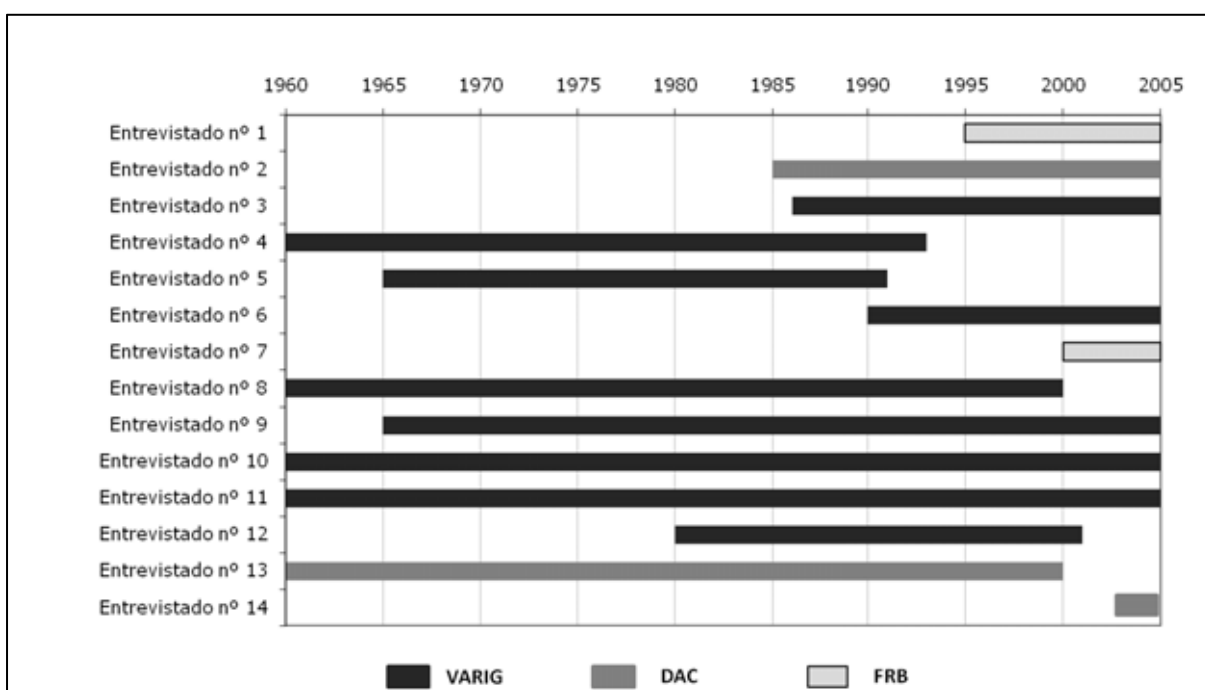


Gráfico 3-1: Período e principal local de atuação dos entrevistados

Esta liberdade em relação à condução das entrevistas permitiu que os fatos mais representativos viessem à tona de uma forma natural, sem que houvesse interferência direta do entrevistador. Da mesma maneira, não se buscou obter opiniões sobre os fatos relatados, ainda que muitos entrevistados o fizessem espontaneamente. Em quatro casos os entrevistados dispunham de pouca disponibilidade de tempo, sendo assim, as entrevistas foram realizadas de uma maneira mais focada, pontuando assuntos através de um roteiro mais direcionado ao objetivo do trabalho. Algumas perguntas mais diretas sobre um tema também

eram realizadas como forma de manter o foco da entrevista nas questões principais desta pesquisa. Havia uma preocupação do entrevistador em não colocar opiniões ou enviesar de alguma forma o raciocínio do entrevistado, bem como na análise filtrar o que seriam fatos e que seriam opiniões ou especulações do entrevistado. Houve preocupação também em não se basear excessivamente nas informações coletadas nas entrevistas, utilizando para isto as múltiplas fontes de evidência como forma de corroborar ou não as informações coletadas a partir das entrevistas (YIN, 1989). Há que se destacar, porém, a importância das entrevistas como rica fonte de dados e *insights* relativos ao tema estudado.

3.4.4 Tratamento dos dados

O tratamento dos dados tomou como base o modelo de arquétipos proposto por Fleck (2009) onde foram analisadas as respostas da empresa em relação aos desafios do crescimento e em que grau estas respostas contribuíam para uma propensão à autodestruição ou à autoperpetuação da empresa. Inicialmente foi montada uma tabela de fatos relacionados à empresa com 1066 registros. Estes fatos foram depurados, passando esta seleção para 329 fatos tratados (ANEXO L). Foram selecionados os fatos considerados relevantes para o estudo e que de forma direta, ou indireta, poderiam ter relação com o crescimento ou declínio da empresa e como forma de identificar os traços organizacionais, principalmente a partir de documentos da empresa, como anúncios, depoimentos em revistas e entrevistas, conforme a base teórica utilizada.

Para apresentação e análise dos dados foram utilizadas as estratégias propostas por Langley (1999) como forma de dar sentido ao material coletado. Estas estratégias foram:

a) Estratégia de narrativa: detalhando o contexto da empresa estudada a fim de permitir um entendimento a respeito da possibilidade de transferência das idéias deste estudo para outras situações, no intuito de neutralizar um possível reducionismo dos dados que poderia limitar os pontos de vistas apresentados no estudo;

b) Estratégia de *grounded theory*: através da construção gradual de um sistema de categorias que permitiram analisar e comparar o fenômeno estudado em diferentes momentos da história da empresa. As categorias foram divididas em

“níveis de análise” e “dimensões” associadas às fases e aos desafios da organização respectivamente. Assim, os fatos foram refinados, examinados e sistematicamente codificados e comparados;

c) Mapeamento visual de idéias: representação gráfica com o intuito de oferecer uma redução de dados e síntese. Com isto buscou-se representar uma série de dimensões com processos paralelos e relacionados à passagem do tempo;

d) Estratégia de fases temporais (*Temporal Bracketing Strategy*): esta separação por fases não tem a intenção de mostrar um sequenciamento dos fatos, mas sim uma forma de estruturar a descrição dos eventos apresentados. O sequenciamento de fases se dá porque há certa continuidade na atividade em cada período, porém existem descontinuidades em suas fronteiras e características (LANGLEY; TRUAX, 1994 apud LANGLEY, 1999). No presente estudo a divisão por fases se mostrou relevante para o entendimento dos diferentes momentos da empresa e do ambiente bem como seus padrões de resposta aos desafios organizacionais.

3.4.5 Definição das fases

Como forma de analisar os comportamentos da empresa no decorrer de sua trajetória foram utilizadas como parâmetros a categoria de “níveis de análise” a que se referiam os fatos tratados e a subcategoria “foco de análise”, conforme Quadro 3-8. No ANEXO A consta o detalhamento das fases e descrição de suas características. A análise a partir dos três níveis e dentro de cada foco de análise descrito no quadro permitiu uma caracterização das fases da empresa que serviram como base para a análise.

Em relação à análise realizada na Primeira Fase (1927 – 1960) houve dificuldade na coleta de dados que permitissem um julgamento de determinados aspectos das respostas aos desafios organizacionais, bem como o comportamento da empresa neste período. A insuficiência de informações de fontes primárias, ou diferentes fontes que permitissem uma triangulação dos dados coletados, poderia gerar um viés na análise, razão pela qual em alguns momentos foram classificados como “sem evidências”.

NÍVEL DE ANÁLISE	FOCO DE ANÁLISE
Indivíduos	Renovação de pessoal: pessoas (de outras empresas) e pensamentos
	Dinastias: presidentes e duração dos mandatos
Organização	Âmbito de atuação: mercados em que a empresa atuava, linhas
	Subsídios: apoio financeiro recebido do governo
	Frota: diversidade de aeronaves que compõem a frota
	Fundação: atuação da Fundação Ruben Berta na direção da empresa
	Estrutura: número de escritórios, sedes e diretorias
	Tamanho: índice de receita/PIB, número de funcionários, pax-km oferecido
	Subsidiárias: criação e aquisição de empresas
	Desempenho: lucro líquido/PIB, situação financeira, lucratividade
Ambiente	Ambiente econômico: comportamento dos mercados e a estabilidade econômica (nacional e internacional)
	Ambiente regulatório: maior ou menor controle do governo sobre o mercado
	Ambiente político: relacionamentos com os governantes
	Concorrência: número de empresas no mercado e atitudes quanto a preços e rotas de atuação das empresas no mercado

Quadro 3-8: Nível e foco de análise para definição e caracterização das fases

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Após a análise e definição das fases na trajetória da empresa, os fatos e dados tratados foram analisados tendo como base nas respostas aos cinco desafios organizacionais e o modelo de requisitos para o desenvolvimento organizacional de uma propensão à longevidade, propostos por Fleck (2009). O modelo proposto pela autora se mostrou adequado para o estudo das fases da empresa como forma de identificar uma tendência à autodestruição ou à autoperpetuação. Permitiu ainda uma comparação da evolução das respostas da empresa às pressões do ambiente nas três fases definidas. Foram utilizadas como apoio as proposições quanto ao

processo de institucionalização das organizações descrito por Selznick (1957), Oliver (1991; 1992) e Fleck (2007).

Para categorização dos fatos foram utilizadas as proposições encontradas na teoria tomando-se por base as respostas aos cinco desafios organizacionais, mais o papel da folga organizacional e sua atuação no processo de crescimento e renovação, bem como na manutenção da integridade (FLECK, 2009). Apoiado em outros pontos da teoria revisitada, definiu-se a categorização dos fatos a serem analisados dentro de cada fase da empresa conforme tabela constante do ANEXO J. A partir da categorização dos acontecimentos relatados dentro da tabela de fatos, foi iniciada uma análise, dentro de cada, se as decisões críticas (SELZNICK, 1957) tomadas pela empresa contribuíram ou não para a propensão ao sucesso ou fracasso organizacional, de acordo com os cinco desafios organizacionais. Analisou-se ainda o papel da folga organizacional como tendo influenciado positivamente ou negativamente a manutenção da integridade, bem como estímulo para o crescimento e renovação da organização.

A análise de cada dimensão permitiu visualizar tendências da empresa, nas suas diferentes fases, a caminhar para uma propensão à autoperpetuação e à autodestruição. Utilizando-se a estratégia de mapeamento visual proposto por Langley (1999) pôde-se, dentro das fases da empresa, evidenciar sinais de mudanças nos padrões de resposta, o que indicava se as resposta aos desafios contribuíam, não contribuíam ou eram neutros quanto à propensão ao sucesso de longo prazo.

3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O setor da aviação no Brasil encontra-se amplamente documentado, o que favoreceu sobremaneira o estudo. Por outro lado, o volume de dados pode se tornar um óbice uma vez que informações importantes podem se perder frente a uma grande massa de dados e em virtude da subjetividade do pesquisador quando da seleção dos dados que serão analisados. Como forma de neutralizar este óbice foi constituída uma Tabela de Fatos (exemplificada no ANEXO L) no intuito de facilitar o gerenciamento do grande volume de dados coletados.

Na interpretação dos fatos relevantes, apesar do cuidado em apresentar os fatos de uma forma isenta, podemos de alguma forma deixar, ainda que não seja

percebido, nos guiar por algum nível de subjetividade. Por se tratar de um estudo que não é exato, não utiliza de métodos quantitativos para avaliar o que foi apurado e por estarmos analisando um organismo complexo, pode assim sofrer certa influência da interpretação dada pelo autor. Entretanto, buscou-se um relato isento e a exposição de diversos pontos de vista, apoiado em boa parte pelas entrevistas a pessoas que foram ligados à empresa de diversas formas atuando em órgãos reguladores, ou dentro da própria companhia, e pela busca a diferentes fontes de informação. Isto permitiu uma análise abrangente do caso estudado. Outra forma de reduzir um possível direcionamento da avaliação foi a transcrição das entrevistas para que houvesse um debate acerca dos pontos relevantes, bem como a busca a outras fontes que pudessem corroborar ou não as impressões extraídas dos dados.

Uma análise longitudinal da trajetória de uma empresa se mostra mais adequada para estudos de relacionados ao crescimento e declínio, no entanto pode-se sofrer de perda do nível de precisão em decorrência do detalhamento da informação (YIN, 1989). Neste caso, buscou-se uma adequação para aprofundamento em questões mais relevantes na trajetória da empresa, como por exemplo, no caso das questões sucessórias e da relação da empresa com o governo.

Com relação à divisão de fases (ao todo três) e níveis (ambiente, organização e indivíduo/coalizões), Langley (1999) destaca a dificuldade em se isolar unidades de análise de uma forma clara e discorrer sobre os dados em diferentes unidades e níveis de análise com limites ambíguos entre eles. A análise dos limites se torna difícil em função de sua fluidez e gradação das fronteiras, fazendo com que perpassse tempo e espaço sem uma delimitação bem definida (PETTIGREW, 1992 apud LANGLEY, 1999). Deste modo, definiram-se de uma forma mais detalhada os focos de análise (ANEXO A) visando clarificar as distinções entre estes períodos definidos, classificados como 1ª, 2ª e 3ª fases. Outra limitação apresentada foi a dificuldade em conseguir dados de diferentes fontes relativos à primeira fase da empresa (1927 a 1960), em parte pela indisponibilidade do acervo da empresa antes disponível através do Museu VARIG,

Gladwell (2003) em seu artigo intitulado “A Critic at Large Connecting the Dots: The Paradoxes of Intelligence reform” retrata a condenação que é feita aos serviços de inteligência por não conseguirem prever os acontecimentos como os

atentados de 11 de setembro e o ataque a Israel na Guerra do Yom Kippur. Relata a facilidade que as pessoas encontram para achar respostas e conectar os pontos das pistas que levariam a uma predição dos acontecimentos depois que eles já aconteceram, e argumenta:

“Queremos uma previsão. Queremos acreditar que as intenções dos nossos inimigos são um quebra-cabeça que os serviços de inteligência podem montar, de modo que se consiga uma clara e lógica história. Mas raramente se consegue uma história clara – pelo menos não até que mais tarde alguns jornalistas empreendedores ou comissões de investigação resolvam escrever uma.” (GLADWELL, 2003)

Como forma de evitar este viés e conscientes de estarmos tratando de uma organização complexa, foram buscadas múltiplas fontes de evidências que possibilitaram encontrar linhas convergentes de investigação, utilizando-se o processo de triangulação de dados (YIN, 1989), bem como o debate a respeito das evidências e percepções encontradas visando analisar o caso por diferentes pontos de vista.

4. HISTÓRICO³

O capítulo relativo ao histórico irá contextualizar a análise da VARIG enquanto empresa inserida no setor aéreo, passando por uma perspectiva histórica da aviação comercial no Brasil, seguido de uma abordagem acerca do setor e a evolução de sua regulamentação ao longo do tempo. Em seu último item serão destacados os principais fatos que marcaram a trajetória da empresa nos seus quase oitenta anos de história.

4.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA DA AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA

Ao se contar a história da aviação é inegável entender a contribuição e o fato marcante do voo do 14-Bis. A aeronave montada e idealizada por Alberto Santos Dumont e seu primeiro voo registrado no Campo de Bagatelle, em Paris, marcaram o dia de 23 de outubro de 1906 como um divisor de águas para a aviação mundial. Neste dia, Santos Dumont realizara o feito de voar por cerca de 60 metros a uma altura de dois a três metros participando do “Prêmio Archdeacon”, destinado a premiar o primeiro que conseguisse efetuar um voo comprovado em uma aeronave mais pesada que o ar (BATISTA, 2001, p. 1). Cabe salientar que, segundo o autor, a “aviação não foi uma coisa que ‘aconteceu’, de repente, com o voo de Santos-Dumont ou mesmo dos Irmãos Wright, mas um desenvolvimento que se estendeu por séculos”.

Ainda de acordo com Batista (2001), ao contrário do que é senso comum, Santos-Dumont não inventou o avião. Apesar da significativa contribuição do inventor brasileiro, radicado em Paris, e do mérito de ter sido o primeiro a fazer um voo motorizado na Europa, o avião foi na verdade um desenvolvimento que começou com os primeiros experimentos feitos por Leonardo da Vinci, por volta de 1500 e culminou nos planadores de Otto Lilienthal no final do século XIX, passando pelo advento dos balões e dos dirigíveis, e após serem realizadas inúmeras tentativas por diversos inventores do mundo. Há ainda a presença da polêmica entre o pioneirismo de Santos Dumont e Orville e Wilbur Wright, conhecidos como irmãos Wright, por terem estes conseguido alçar vôo em uma aeronave mais pesada que o

³ O Histórico é baseado na bibliografia de Pereira (1987), Sonino (1995), Beting (2007) e Beting e Beting (2009), bem como nas demais bibliografias citadas pontualmente.

ar em 1903. Este, conforme pesquisas, está longe de ser um consenso aceito pelos estudiosos do tema. Polêmicas à parte, o fato é que a partir do vôo de Santos Dumont passou-se a ver no avião uma importante forma de encurtar distâncias, estreitar relações comerciais entre os países, e mais ainda, ter no avião um importante artefato bélico.

A partir desse fato, com a utilização do avião durante a Primeira Guerra Mundial decorreu um acentuado desenvolvimento técnico no setor aeronáutico. O avião passou a ser considerado uma arma de guerra, e as principais potências beligerantes passaram a investir no setor. Possuir aviões, saber construir, armar e utilizar as novas máquinas passou a ser uma questão de afirmação de soberania para as nações. Mais ainda, possuir um meio de transporte rápido e eficiente de transporte como o avião significava uma forma de controle, além de um facilitador de trocas comerciais e culturais (FAY, 1990).

Com o fim da Primeira Guerra Mundial ficou claro o declínio das antigas potências e o surgimento de novas forças. Com o recuo do capital francês e inglês, houve no Brasil, na década de 30, uma intensa competição político-comercial entre a Alemanha e EUA. No caso do transporte aéreo, a aviação brasileira se desenvolveu a partir de três raízes: uma alemã (Condor Syndikat-Lufthansa), outra norte-americana (NYRBA-Panair do Brasil) e outra francesa (Aéropostale-Air France), como será descrito mais adiante (FAY, 1990). Na aviação comercial brasileira, no início da exploração das primeiras linhas nacionais na década de 20, autorizou-se precariamente duas empresas estrangeiras, durante curto período, a realizarem voos de cabotagem: o Condor Syndikat, alemão, e a Aéropostale, francesa, visando unicamente o atendimento ao usuário e a integração do território (MALAGUTTI, 2001).

Apesar de já operarem no Brasil as empresas de origem francesa e alemã, coube à VARIG o título de pioneira brasileira, pois foi a primeira empresa aérea constituída no Brasil, com participação de capital nacional, registrada oficialmente em 7 de maio de 1927. Somente após a fundação da VARIG é que surgiu em dezembro do mesmo ano o Sindicato Condor, empresa constituída no Brasil para cuidar dos interesses da empresa alemã Condor Syndikat.

4.1.1 Influência da Aviação Comercial Alemã

A história da aviação civil no Brasil encontra-se intimamente ligada à expansão da aviação alemã pelo mundo. Sua origem remonta de 1910 com o vôo do dirigível LZ.7 Deutschland que possuía cabine para 24 passageiros. Por avião, o início do transporte de correio teve lugar na província de Brandenburg, em fevereiro de 1912 quando foram transportadas as primeiras malas postais entre duas cidades. Em 13 de dezembro de 1917 foi fundada a primeira empresa alemã de transporte aéreo, a Deutsche Luft-Reederei GmbH (DLR) apoiada pelo consórcio AEG, tradicional fabricante de materiais elétricos que desde 1910 fabricava aviões. Em fevereiro de 1919 iniciou, na rota Berlim-Weimar, o serviço de correio aéreo com horários pré-estabelecidos, inaugurando assim o primeiro tráfego aerpostal regular do mundo. No dia 4 de abril de 1921 os grupos participantes da DLR se fundiram em uma sociedade *holding* denominada Aero-Union A.G. Neste período, a fabricante de aviões Junkers organizou um departamento especial para tráfego aéreo e passou a se dedicar à fabricação de aviões destinados a atender à nascente aviação comercial, inaugurando a série de notáveis aviões F-13.

Em 6 de fevereiro de 1923 foi fundada em Berlim a Deutsche Aero Lloyd A.G., com a participação da Aero Union A.G., *holding* da DLR. Seguindo a tendência de centralização das operações, foi fundada em 23 de outubro deste mesmo ano, a Trans-Europa-Union, como resultado da fusão das empresas da Europa Central controladas pela Junkers. Anteriormente já havia sido criada a Nord-Europa-Union, reunindo algumas das empresas do nordeste europeu.

No mês de outubro de 1925 o Ministério de Aviação do Reich adquiriu 80% das ações da Junkers como forma de pressionar para a fusão das duas grandes empresas aéreas Trans-Europa-Union e Nord-Europa-Union. Tal medida surtiu o efeito desejado e em 1926 foi criada uma empresa única de tráfego aéreo, a Deutsche Luft Hansa A.G. Além do parque industrial de motores e aviões, bem como oficinas, a nova empresa recebe importantes participações, como as da Deruluft e do Condor Syndikat, esta uma organização dedicada à venda de aviões alemães no exterior.

O Condor Syndikat havia sido constituído em 5 de maio de 1924 pela Deutsche Aero Lloyd A. G. e a SCADTA (Sociedade Colombo-Alemã de Transportes

Aéreos), antes de serem incorporadas pela Deutsche Luft Hansa A.G. O Condor Syndikat, como sociedade de estudos e comércio experimental, tinha como objetivo principal fomentar o desenvolvimento da aviação alemã em países estrangeiros. A SCADTA preocupava-se em desenvolver linhas internacionais ligando a Colômbia a países da América Central e aos Estados Unidos. Por sua vez, a Deutsche Aero Lloyd A. G. pensava em estabelecer uma base para o futuro serviço transatlântico para a América do Sul.

Em 1924, o Condor Syndikat já havia adquirido dois aviões *Dornier Wal*, um dos quais o *Dornier Wal “Atlântico”* que mais tarde viria a ser o primeiro avião com matrícula brasileira, cedido à VARIG para início de suas operações. O “Atlântico” foi então despachado via cargueiro para Montevidéu. Transportou em suas viagens pela região o Ex-Chanceler alemão Hans Luther, cuja missão era estreitar os laços políticos da Alemanha com os países sul-americanos. Saindo do Uruguai foram para a Argentina. Depois de várias escalas chegou ao Rio de Janeiro em 27 de novembro onde a aeronave foi apresentada às autoridades como forma de persuadi-los para que conseguissem as licenças necessárias para o início dos serviços de transporte aéreo. Esta empreitada resultaria mais tarde na fundação da empresa Sindicato Condor (posteriormente Cruzeiro do Sul), e da VARIG, ambas em 1927.

Em 1º de dezembro de 1927, o Condor Syndikat foi extinto, surgindo em seu lugar o Sindicato Condor⁴, constituído com capital alemão. Nos anos seguintes, com a ajuda direta da Deutsche Luft Hansa, o Sindicato Condor chegaria à posição de maior empresa aérea do Brasil. O comando da empresa continuou sendo exercido por alemães uma vez que os dirigentes da antiga empresa assumiram o controle da empresa recém criada. Sobre o episódio da transferência das concessões dadas ao Condor Syndikat e transferidas para o Sindicato Condor, Pereira (1997) comenta os entendimentos entre autoridades alemãs e brasileiras como forma de colaborarem para resolver o problema da operação de uma empresa que legalmente já não mais existia (colaboração esta que não foi dada aos franceses, como será visto adiante):

Certamente neste período de transição foram grandes os entendimentos entre os técnicos e os capitalistas alemães e as autoridades brasileiras, ambos interessados em resolver um problema que a todos interessava. O Condor Syndikat já não existia, tanto pelas leis brasileiras quanto pelas leis

⁴ Nos registros mais antigos a grafia aparece como Sindicato Condor. Neste trabalho será utilizado, para fins de padronização, a grafia Sindicato Condor (mais atual)

alemãs, pois já fora incorporado à Luft Hansa. Assim, era esta a representante dos interesses alemães no Brasil (PEREIRA, 1987, p.115).

4.1.2 Influência da Aviação Comercial Francesa

A aviação francesa também teve sua participação na história da aviação civil brasileira, apesar de não ter implantado no Brasil nenhuma empresa que perdurasse. De sua participação destacam-se o apoio à implantação da Escola de Aviação Militar e diversos especialistas que mais tarde foram aproveitados pela aviação civil, assim como a infraestrutura aeroportuária construída como apoio às suas operações aeropostais.

A primeira empresa de aviação comercial francesa foi fundada por Pierre Georges Latécoère, que fundou em 31 de maio de 1922 a Société Industrielle d'Aviation Latécoère com sede em Paris e fábrica em Toulouse. Alguns anos depois a Latécoère passou a se chamar Compagnie Générale d'Enterprises Aéronautiques (CGEA). Latécoère havia começado a construir aviões militares ainda em sua fábrica de forjas por encomenda do governo francês para atender ao esforço de guerra entre os anos de 1914 e 1918. Já em 25 de dezembro de 1918 foi realizado o primeiro voo experimental entre Toulouse e Barcelona em um avião Salmson 2A2, tendo a bordo Latécoère. Nos dias 3 e 5 de maio de 1923 foi realizado um voo para avaliação das condições da rota que partiu de Casablanca (Marrocos) chegando a Dacar, na então colônia francesa de Senegal.

Interessado em prolongar a linha da África até a América do Sul, Latécoère enviou emissários ao Brasil para planejarem o transporte aéreo na América do Sul e realizarem também estudo de implantação de uma linha ligando o nordeste do Brasil a Buenos Aires. Isto se realizou durante o ano de 1924. Já em 14 de janeiro de 1925 foi realizado o voo experimental transportando correio e jornais. Três aviões decolaram do Rio de Janeiro e dois chegaram a Buenos Aires 36 horas após a partida, tendo sido o voo realizado em seis etapas. Em outro voo, no dia 5 de fevereiro, dois aviões decolaram do Rio de Janeiro e chegaram ao Recife realizando três paradas. Em março seguinte conseguiram realizar com sucesso todo o trajeto estudado, realizando um voo de Buenos Aires até Recife utilizando como paradas as praias do litoral brasileiro. Contudo, a missão organizada por Latécoère não encontrou no Brasil as facilidades que esperava. Inicialmente o governo brasileiro

não lhe deu a necessária permissão para operar no país. Além disso, não conseguiram os franceses convencer as autoridades brasileiras a subsidiar o transporte de mala postal que pretendiam implantar no país.

Somente em 22 de julho de 1925 estabeleceu-se o Regulamento da Navegação Aérea Civil, ficando a aviação civil subordinada ao Ministério da Viação e Obras Públicas. A regulamentação foi baseada nas regras que já existiam na França e sendo a Latécoère a primeira beneficiária, organizou rapidamente uma empresa brasileira, a CBEA (Companhia Brasileira de Empreendimentos Aeronáuticos), para adequar-se às leis brasileiras. Sendo assim, em 1º de outubro de 1925 foi concedido à CBEA autorização para operar a rota Recife – Pelotas.

Em 9 de março de 1927 a CGEA era autorizada a operar no território brasileiro. Porém, frustrado com as constantes delongas e obstruções em vários países sul-americanos, Latécoère decidiu vender a CGEA para o empresário brasileiro Marcel Bouilloux-Lafont. No dia 30 de abril de 1927 o nome da empresa foi então mudado para Compagnie Générale Aéropostale. No dia 13 de dezembro de 1927 foi criada a Companhia Aeronáutica Brasileira destinada a preparar e administrar a infraestrutura aeroportuária necessárias à operação da Aéropostale, a primeira a construir campos de pouso no litoral brasileiro desde Natal-RN até Pelotas-RS. Esses campos de pouso eram chamados de *aéroplices* e contavam com pistas, de revestimento de saibro compactado ou gramadas, balizamento, que permitiam inclusive a realização de operações noturnas, estações radiotelegráficas para comunicação e, em alguns deles foram construídos hangares para abrigo dos aviões e alojamentos para atender aos tripulantes.

No dia 1º de março de 1928 a Aéropostale iniciou seu serviço postal aéreo Europa – América do Sul. Inicialmente, a mala postal viajava de avião de Toulouse (França) até Dacar (Senegal), onde era transferida para um navio rápido especialmente destinado a esse fim, que a deixava em Recife. Em seguida voltava a ser transportada de avião até Buenos Aires, fazendo escalas nos vários campos de aviação construídos pela empresa ao longo do litoral brasileiro. A Aéropostale tinha como maior concorrente na ligação da Europa com a América do Sul o Sindicato Condor, que representava os interesses da empresa aérea alemã Luft Hansa no Brasil. Operou até 1931 prestando um importante serviço para a aviação civil brasileira como a construção dos campos de pouso necessários à parada de seus

aviões que, diferentemente dos operados pela NYRBA e Sindicato Condor, eram terrestres. Como as outras companhias operavam inicialmente hidroaviões e faziam seus percursos durante o dia não tinham necessidade de desenvolver toda uma infraestrutura para apoiar suas rotas no Brasil.

4.1.3 Influência da Aviação Norte-americana

Sendo atualmente a mais importante aviação comercial do mundo, a norte-americana foi a que mais demorou a se consolidar. Na Primeira Guerra Mundial o avião foi amplamente utilizado no transporte militar de correio e de pessoas. Tendo participado ativamente da guerra nos seus dois últimos anos, os pilotos que dela participaram viram aviões sendo empregados sem poder bélico, basicamente no transporte de pessoas e objetos, ainda que engajados no esforço bélico.

Finda a Primeira Guerra Mundial, cerca de dez mil pilotos foram desmobilizados. Muitos pensaram em montar sua própria companhia aérea já que não havia empresas constituídas que pudessem empregá-los. Alguns compraram aviões desmobilizados da guerra que eram leiloados pelo governo gerando um grande número de pilotos que se dedicaram à exibição aérea e a atividade de táxi-aéreo. A maioria das empresas constituídas para prestar serviços postais não se interessavam em transportar passageiros por considerar a demanda pequena, os aviões inadequados a esta finalidade e o custo das passagens era tido como proibitivo. Aproveitando esta lacuna aberta pelas companhias americanas, um empresário fundou em Miami a Pan American Airways. A empresa logo começou a obter uma boa receita transportando americanos para Havana, onde na época não era crime o consumo de bebidas alcoólicas.

Nesta mesma época, o empresário Ralph O'Neill vislumbrou a possibilidade de criação de uma linha comercial ligando os Estados Unidos à América do Sul. Esta companhia chamava-se NYRBA, nome este inspirado nas iniciais da rota que o empresário esperava desenvolver: New York – Rio – Buenos Aires. Em 1927, obteve autorização da Boeing Airplane Company para representá-la em toda a América Latina. A seguir, em 1928, o empresário desembarcou no Rio de Janeiro para explicar às autoridades nacionais suas intenções. Após, seguiu para Argentina com

o objetivo de levar adiante seu plano de estabelecer uma rota de transporte de correio entre os Estados Unidos e os países latinos.

O empresário estabeleceu bons contatos na Argentina e rumou de volta ao Brasil para continuar seu intento junto às autoridades do país. Neste momento, em 1928, VARIG e Sindicato Condor já estavam operando regularmente suas linhas no Brasil. Após negociar com os governos dos três países O'Neill finalmente fundou a NYRBA no Estado Delaware, EUA. Em maio de 1929, a Pan American conseguiu autorização do governo brasileiro para operar em território nacional. Logo após, em agosto de 1929, a NYRBA, já operando na região do Rio da Prata principalmente na ligação entre Buenos Aires e Montevidéu, também conseguiu autorização para operar no Brasil. Os voos ligando as cidades do Rio de Janeiro a Buenos Aires se iniciaram em dezembro deste ano.

Conforme citado por Pereira (1987), lamentavelmente a NYRBA carecia de recursos financeiros, numa época em que era impraticável se voar sem subvenções. Ele não conseguiu apoio do governo americano porque este se inclinava a apoiar sua concorrente a Pan American Airways. Com sua situação deteriorada ainda mais pela grande depressão econômica ocorrida nos Estados Unidos em 1929, a companhia terminou por ser absorvida pela Pan American. No contexto brasileiro, a consequência de sua absorção pela rival foi a criação da Panair do Brasil S.A. em 21 de novembro de 1930. Como subsidiária, a Panair passou a servir à matriz norte-americana como mera divisão brasileira (PEREIRA, 1987).

De acordo com Fay (1990), em 1933, o presidente Roosevelt discursava visando a ruptura do isolamento internacional do país. Os norte-americanos desejavam estabelecer ligações econômicas e comerciais mais próximas com a América do Sul, numa tentativa de lutar contra o protecionismo e diminuir o comércio desses países com a Alemanha. Esta posição vem a ser consolidada mais tarde com a entrada do Brasil na Segunda Guerra Mundial, alinhado com os Estados Unidos e países aliados. Fay (1990) cita ainda que era vital para os planos norte-americanos estar alinhados com os países da América do Sul em função de sua riqueza em matéria-prima, fechando as possibilidades de acesso da Alemanha a esses canais.

4.1.4 Principais empresas brasileiras de âmbito nacional

4.1.4.1 Panair do Brasil S. A.

Como já mencionado, a Panair teve sua origem em outra empresa, a NYRBA (New York-Rio-Buenos Aires Line), autorizada a voar no Brasil em 24 de janeiro de 1930. Pouco tempo depois, quando a Pan American adquiriu a NYRBA, em 21 de outubro de 1930, a empresa mudou de nome, escolhendo uma designação que refletisse a ligação com sua controladora, nascendo deste modo a Panair do Brasil ou, simplesmente, Panair (BETING, 2007). Como subsidiária da Pan American Airways, passou a operar como uma divisão da empresa no Brasil. Nestas condições a Panair recebeu uma frota de quatro hidroaviões Consolidated Commodore e quatro Sikorsky S-38, que se destinavam a operar uma linha costeira desde Belém até o sul do Brasil fazendo conexão em Belém com as linhas da Pan American, que operava nas Caraíbas e nas Guianas.

Até 1931 a empresa operava no transporte de malas postais, iniciando a partir março deste ano o serviço de transporte de passageiros, inicialmente de Belém ao Rio de Janeiro, e mais tarde, em novembro, ampliando a linha até Buenos Aires. Em 1933 começava a disputa com o Sindicato Condor pelas linhas de penetração no território brasileiro, tendo a Panair se lançado para a bacia Amazônica e a Condor para o Estado do Mato Grosso, no qual desde 1931 já operava a linha Cuiabá (MT) – Corumbá(MS). Em 1934, a Pan American recebeu autorização do governo brasileiro para realizar voos de transporte de cargas e passageiros entre portos do litoral brasileiro, secundando os serviços já prestados pela Panair do Brasil. Em 1936, a empresa concluiu a construção do edifício-sede e do hangar de manutenção localizados no aeroporto Santos Dumont, na cidade do Rio de Janeiro.

Até 1937 a Panair se limitara a operar aerobotes nas linhas do litoral e do vale Amazônico. Suas principais concorrentes, a Condor e a VASP já operavam com aeronaves terrestres nas suas linhas para o interior do Brasil. Assim, em outubro de 1937, a Panair do Brasil iniciou a modernização de sua frota adquirindo mais aerobotes e introduzindo o bimotor Lockheed 10E Electra de dez lugares, que permitiu a criação das linhas com operação em terra. A aquisição de novos aviões e a modernização de sua frota permitiu que em 1939 a empresa criasse novas linhas

para Belo Horizonte e a partir deste ponto para outras cidades como Uberaba (MG), Governador Valadares (MG) e São Paulo (SP). Aos poucos, com a ampliação dos aeroportos terrestres, a operação de aerobotes foi sendo abandonada tanto pela Panair quanto pela Condor.

Com a entrada dos Estados Unidos na Segunda Guerra Mundial, a Panair do Brasil, como subsidiária da Pan American Airways, passou a levar vantagem nas operações em relação a sua principal rival no mercado brasileiro, o Sindicato Condor. Esta, extremamente dependente dos aviões de fabricação alemã, apesar de contar com apoio do governo brasileiro através do Banco do Brasil, começava a encontrar sérias dificuldades para operar uma frota carente de peças de reposição.

Como exigência das operações de guerra, o Nordeste brasileiro passaria a ser utilizado como ponto de apoio para as operações bélicas no norte da África e na Europa, gerando a necessidade de se adequar os campos de pouso às novas exigências operacionais. Em 1941, o recém criado Ministério da Aeronáutica não dispunha dos meios necessários para realizar esta tarefa de modernizar os aeroportos da região norte e nordeste. Assim, a solução encontrada pelo governo brasileiro em acordo com as autoridades norte-americanas, foi encarregar a Panair do Brasil das obras de engenharia, utilizando recursos de material, pessoal e financeiro fornecido pelos Estados Unidos. Com isto foi firmado o acordo em 25 de junho de 1941 em que a Panair foi autorizada a construir, melhorar e aparelhar os aeroportos do Amapá, Belém, São Luís, Fortaleza, Natal, Recife, Maceió e Salvador, pontos de importância estratégica para o tráfego de aviões de guerra e de transporte militar. Em troca, o governo brasileiro concedeu créditos em favor da Panair do Brasil e da Pan American para cobrir despesas aeroportuárias, bem como pelo arrendamento das áreas à empresa para operação pelo prazo de vinte anos.

Até 1942, 100% de suas ações estiveram em poder dos controladores norte-americanos, que então começaram a vendê-las para empresários brasileiros. Ao final da Segunda Guerra Mundial a Panair operava desde os grotões da Amazônia até as principais cidades europeias e Oriente Médio, chegando a Beirute, no Líbano (BETING, 2007). No dia 10 de fevereiro de 1965, a empresa foi comunicada que o governo federal havia cassado a concessão de suas linhas, ao mesmo tempo em que repassava suas linhas internacionais para a VARIG e as nacionais para a Cruzeiro do Sul.

4.1.4.2 Sindicato Condor Limitada (Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul Limitada)

O Condor Syndikat encerrou oficialmente suas atividades em 1º de julho de 1927. Como forma de regularizar a situação da companhia, foi fundada em 1º de dezembro de 1927 o Sindicato Condor, tendo como dirigentes os funcionários egressos da antiga companhia. As autorizações governamentais para operação das rotas foram passadas ao Sindicato Condor e inicialmente estavam restritas à linha Rio de Janeiro – Porto Alegre.

Com a chegada de mais dois Dornier Wal, batizados de “Santos Dumont” e “Bartolomeu de Gusmão”, a empresa pôde expandir suas operações para o norte do país, realizando duas viagens experimentais do Rio de Janeiro ao Recife. No dia 20 de janeiro de 1928, a empresa recebeu a concessão para explorar linhas em todo o território nacional. Em 1929 e 1930, prosseguiu com o plano de expansão de suas linhas com o objetivo de estabelecer pontos intermediários nas linhas tronco, enquanto a Luft Hansa se preparava para realizar o correio aéreo da Alemanha para o Brasil. Neste momento sua principal concorrente era a Aéropostale, que já ligava Natal a Buenos Aires.

Em 1933, após serem realizadas inúmeras operações conjuntas com navios e dirigíveis coordenadas pela Luft Hansa, a empresa conseguiu realizar o transporte das malas postais até o Brasil empregando somente aviões. Em 1934, a linha regular Rio de Janeiro – Porto Alegre foi ampliada até Buenos Aires, com escala em Montevideú. Já em 1935, o primeiro avião da Condor chegou à Santiago, capital do Chile, cobrindo a rota desde a Alemanha até o Chile. Em 1936 a empresa estendeu suas linhas até Belém, conseguindo assim, depois de seguidas expansões, estabelecer duas rotas principais: uma linha tronco que ligava Belém até Santiago, e uma linha de penetração, que seguia de São Paulo a Cuiabá. Na questão das malas postais, era o Sindicato Condor um prolongamento das operações da empresa estatal alemã. Ainda assim, não deixou de ter um papel preponderante na integração do território nacional. Até a chegada do avião comercial, Cuiabá era uma cidade praticamente isolada do restante do Brasil, necessitando de uma longa viagem para se chegar, intercalando trem e navio à vapor.

Em 1941 o nome Sindicato Condor Limitada foi substituído pelo de Serviços Aéreos Condor Limitada, em cumprimento à exigência legal que reservava a

denominação sindicato a organizações de classe. Neste período o cenário político no Brasil já sofria forte influência da Segunda Guerra Mundial, e por ser uma empresa fortemente ligada aos alemães sofria sérios empecilhos aos seus negócios. Com o avançar da guerra a situação da Condor ficou insustentável, tendo sido cortados os fornecimentos de combustíveis e outros produtos essenciais para sua manutenção por influência do governo americano. O então Ministro das Relações Exteriores, Oswaldo Aranha, intermediou com o governo dos Estados Unidos os entendimentos para a nacionalização da Condor, retirando-a da tutela da Luft Hansa. Com o intuito de apagar qualquer vestígio da influência alemã na empresa, teve seu nome trocado para Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul Limitada, em 16 de janeiro de 1943 (PEREIRA, 1987).

Com sua frota padronizada com aeronaves DC-3 e C-47 enfrentou dura competição com as empresas domésticas surgidas no pós-guerra. A Cruzeiro do Sul ganhou em 1947 o direito de servir Porto Rico, Nova York e Washington, mas exigiu subvenção governamental para operar as rotas (BETING, 2007). A subvenção não foi concedida e, posteriormente, a rota foi entregue à VARIG. Na década de 1970 começou a encontrar crescentes dificuldades para competir com a VARIG, VASP e Sadia/Transbrasil, iniciando um processo de grave degradação financeira. Em 22 de maio de 1975 a Cruzeiro do Sul foi adquirida pela Fundação Ruben Berta. A marca e o nome, porém, foram mantidos até 1992, quando foi efetivamente incorporada à VARIG.

4.1.4.3 VASP (Viação Aérea São Paulo S.A.)

A VASP foi fundada em 4 de novembro de 1933 por representantes do alto empresariado paulista com o objetivo de explorar o serviço de transporte aéreo. Inicialmente a empresa contava com dois pequenos aviões Monospar de fabricação inglesa com capacidade para três passageiros. A autorização para início de suas operações foi dada pelo governo federal em 31 de março de 1934 e em abril foram iniciados os voos nas linhas São Paulo - Ribeirão Preto – Uberaba e São Paulo – São Carlos – Rio Preto. Em novembro de 1934 incorporou à frota seu terceiro avião, um bimotor biplano Havilland 84 Dragon de seis lugares.

A empresa progredia lentamente apesar do apoio financeiro de seus fundadores e já no decorrer de 1935 sérios embaraços quase levaram a empresa à falência. Em vista das dificuldades, a direção da VASP recorreu aos governos do Estado e do Município da capital. Encontrou apoio dos governos que entenderam as dificuldades vividas pela empresa e viram na sua estatização a solução para sua sobrevivência e progresso futuro. Com o capital do Estado e do Município a VASP elevou seu capital, passando o Estado a ser seu acionista majoritário. O capital aportado pelos governos era extremamente importante para a VASP que precisava naquele momento colocar sua frota em condições de igualdade com a Condor e Panair, altamente subvencionadas por empresas estrangeiras.

No final de 1933 a empresa adquiriu dois aviões Junkers JU-52/3m que foram entregues em 1936 sendo batizados de “Cidade de São Paulo” (PP-SPD) e “Cidade do Rio de Janeiro” (PP-SPE) entrando em serviço em 5 de agosto de 1936 quando se iniciou a linha Rio de Janeiro – São Paulo. Em decorrência de acidentes sofridos pelas aeronaves nos voos inaugurais a operação foi suspensa, sendo retomada em 30 de novembro do mesmo ano. O sucesso nesta operação fez a VASP ampliar suas operações conseguindo autorização para prolongar a linha que tinha como ponto final a cidade de Uberaba até Goiânia, recém inaugurada capital do Estado de Goiás.

Em 1939, a VASP adquiriu a Aerolloyd Iguassú e concretizou seus planos de expansão para o Sul, explorando a linha São Paulo – Curitiba – Florianópolis, antes operada pela Aerolloyd. Dez anos depois, em 1949, a empresa comprou a Aerovias Brasil. Desta forma o Estado de São Paulo passava a controlar o maior grupo operacional da aviação brasileira. O então governador Adhemar de Barros optou por não fundir as empresas, o que lhe teria permitido explorar as linhas da Aerovias para os Estados Unidos. Preferiu manter as duas companhias separadas e explorar até quando pudesse o potencial da Aerovias. Mais adiante, a Aerovias foi comprada, em uma operação não muito clara, pela empresa aérea REAL, comandada pelo empresário Linneu Gomes (PEREIRA, 1987).

Após a Segunda Guerra, modernizou a frota com a introdução dos Douglas DC-3 e Saab S-90 Scandia. Em 1955 encomendou o Viscount 800, primeiro equipamento à turbina no Brasil e depois trouxe os “Samurai” YS-11. Em janeiro de 1968, entrou na era do jato puro com a entrega de dois BAC One Eleven 400. Em

1969, trouxe ao Brasil os primeiros Boeing 737-200, em 1982 chegaram os Airbus A300B2 e em 1986, o primeiro 737-300 do país (BETING, 2007).

No início da década de 1990, a VASP foi privatizada. Seu novo presidente, Wagner Canhedo, iniciou uma agressiva expansão internacional: Ásia, Estados Unidos, Europa e até mesmo o Marrocos entraram no mapa da empresa. Criou a VASP Air System, após adquirir o controle acionário da LAB, Ecuatoriana e da argentina TAN. Contudo, a companhia não conseguiu sustentar o crescimento. Deixou de pagar obrigações, salários, *leasings* e até taxas de navegação. A frota foi reduzida, restando apenas os 737-200 e os A300 para servir uma rede doméstica menor do que a empresa operava em 1990. Para completar, a companhia não resistiu à entrada da Gol Linhas Aéreas no mercado. Em setembro de 2004, o DAC proibiu a operação de oito aeronaves da VASP até que cumprissem exigências técnicas de revisões e modificações obrigatórias estabelecidas pelo fabricante. Sem dinheiro para fazer os trabalhos, a VASP decidiu parar a operação dos jatos. Com uma imagem desgastada e uma frota defasada a empresa foi perdendo participação no mercado: em novembro de 2004, apenas 18% dos poucos voos ainda programados foram cumpridos. A VASP parou de voar no final de janeiro de 2005, quando o DAC cassou sua autorização de operação (BETING, 2007).

4.1.4.4 REAL (Redes Estaduais Aéreas Limitadas)

A REAL foi fundada em São Paulo em dezembro de 1945 inicialmente com dois Douglas DC-3 e um C-47 excedentes de guerra. Participaram de sua fundação o piloto Vicente Mammana Netto, Linneu Gomes, um empreendedor que havia sido copiloto e Armando Aguiar Campos vindo da Cruzeiro do Sul. A REAL conseguiu crescer com uma atitude agressiva no mercado através de baixas tarifas, ampla gama de localidades atendidas e pela aquisição de empresas que operavam linhas que lhe interessavam, mas que se encontravam em dificuldades. Entre as empresas adquiridas encontram-se as linhas Wright, Natal, Transcontinental, Aerovias Brasil e sua subsidiária Aeronorte (FAY, 2001).

Um dos momentos mais importantes da REAL foi quando adquiriu a Aerovias Brasil em 1954. Segundo Pereira (1987) a Aerovias gozava de prestígio, autoridade, experiência e influência que careciam à REAL. Neste momento a Aerovias Brasil era

a única empresa que operava as rotas do Brasil para os Estados Unidos. Em 1956, dez anos depois de fundada, a empresa crescera muito, começava a competir com a VARIG e pretendia inaugurar uma rota para Nova York (FAY, 2001). Ainda em 1956 fez uma valiosa aquisição ao adquirir a Nacional (Transportes Aéreos Nacional), que por sua vez já era o resultado da aquisição e fusão de outras empresas como a Viação Aérea Santos Dumont (VASD) e a Companhia Itaú de Transporte Aéreo. Deste modo, sob o comando de Linneu Gomes foi formado o consórcio REAL-Aerovias. Em 1957 deu um importante passo no ponto de vista político ao inaugurar uma rota para Brasília, quando se iniciava a construção da capital federal (PEREIRA, 1987).

A rede do Consórcio REAL-Aerovias se tornou um verdadeiro império de transporte aéreo, na escala brasileira. A rede do Consórcio se estendia por todos os Estados do Brasil, tanto com linhas tronco como secundárias. A frota contava com oitenta e seis aviões Douglas DC-3/C-47, seis Convair CV-340, mais seis Convair CV-440 a serem entregues à Nacional e três Douglas DC-4, empregados nas linhas internacionais (PEREIRA, 1987).

Contudo, como um grande conglomerado de empresas, frotas heterogêneas e rotas complexas o Consórcio começou a ter dificuldades financeiras para manter toda essa estrutura, fato agravado ainda mais pela abertura da pioneira rota para Tóquio em 1961. Fay (2001) comenta que nesta época, apesar da rivalidade entre as empresas, Linneu Gomes procurou a VARIG e ofereceu a Aerovias Brasil em 1961, sendo esta adquirida pela VARIG. Os problemas financeiros da empresa se agravaram e em agosto do mesmo ano todo o Consórcio REAL-Aerovias foi absorvido pela empresa gaúcha.

4.1.4.5 SADIA Transportes Aéreos (Transbrasil S/A Linhas Aéreas)

A Sadia Transportes Aéreos era uma empresa de porte relativamente pequeno e tinha sua rentabilidade facilitada pela padronização de equipamentos. Omar Fontana, seu presidente, era filho de Attilio Fontana, que foi senador em 1962 e vice-governador de Santa Catarina em 1970. Era dono de um conglomerado de 23 empresas, o grupo Sadia, com sede em Concórdia-SC (FAY, 2001).

Omar arrendou um DC-3 para trazer carne fresca de Santa Catarina para São Paulo. A ideia foi um sucesso, o que levou Omar a constituir a Sadia Transportes Aéreos. Em 16 de março de 1956, o DC-3 PP-ASJ iniciou serviços de carga e passageiros entre Florianópolis, Videira, Joaçaba e São Paulo.

A empresa possuía onze aviões, sete Dart Herald e quatro DC-3, que serviam ao Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Guanabara, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Mato Grosso e Goiás.

Em 1972, Omar Fontana, desejando ficar mais próximo do centro de decisões, mudou a sede da empresa para Brasília. Na mesma época, alegando a importância estratégica da aviação para a segurança nacional e desejando retirar qualquer conotação regionalista ou com grupos econômicos, mudou o nome da empresa para Transbrasil S/A Linhas Aéreas (FAY, 2001). Nessa época foi a pioneira mundial na utilização dos primeiros Bandeirante EMB- 110C no Brasil. Com este fato, foi a primeira companhia aérea na história de nosso país a empregar equipamento 100% nacional em transporte aéreo regular. Antes da década de 1970 terminar, a Transbrasil já era a terceira maior empresa aérea do Brasil (BETING, 2007).

Contudo, apesar do tamanho em 1975 tanto a Transbrasil quanto a Cruzeiro do Sul encontravam-se com sérias dificuldades econômicas e apresentaram um plano de fusão que contaria com a ajuda do BNDE (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico). Contudo o plano foi recusado e a Cruzeiro do Sul acabou por ser adquirida pela Fundação Ruben Berta, controladora da VARIG. Com a passagem da Cruzeiro do Sul para as mãos da VARIG houve uma nova divisão da participação do mercado doméstico pelo DAC, no qual a Transbrasil foi a maior beneficiada. O crescimento da Transbrasil foi lento, mas seguro, tendo ela dado o maior salto depois da absorção da Cruzeiro do Sul pelo Grupo VARIG (PEREIRA, 1987)

Os anos 1980 foram importantes para o crescimento da empresa. Em junho de 1983 chegaram três Boeing 767-200, com os quais a companhia iniciou voos *charters* internacionais para Orlando, Flórida. Em 1988, a empresa sofreu uma intervenção federal, que afastou Omar Fontana do comando da companhia até dezembro de 1989.

Os anos 1990 foram dedicados à expansão internacional, com voos iniciados para Miami, Nova York, Washington, Viena, Buenos Aires, Amsterdã, Lisboa, Santiago do Chile e Londres, entre outros. Os voos internacionais, vistos como salvação para resgatar a rentabilidade da empresa tornaram-se um fardo, acarretando severas perdas. Em 1998, Omar Fontana deixou o comando da empresa. O fundador da companhia, longe de sua grande paixão em vida, não durou muito. Omar faleceu em 7 de dezembro de 2000. Depois disso, a queda da Transbrasil foi vertiginosa: a entrada da Gol no mercado, em janeiro de 2001, e o atentado de 11 de setembro foram decisivos para a queda definitiva da empresa. Em 4 de dezembro de 2001, a Transbrasil finalizou definitivamente suas operações (BETING, 2007).

4.2 EVOLUÇÃO DO SETOR DE TRANSPORTE AÉREO NO BRASIL

O setor de transporte aéreo no Brasil teve grande importância na integração das regiões e é frequentemente apontado como estratégico tanto para o governo quanto para analistas setoriais (Oliveira, 2007b; BNDES, 2001). Isto se dá por diversas razões como: inserção internacional do país, equilíbrio das contas externas, integração e desenvolvimento regional, posição no MERCOSUL e América Latina, participação relevante na economia, impactos no crescimento econômico, interação com a indústria aeronáutica nacional, qualificação da mão de obra, geração de investimentos e novos empreendimentos, expansão da indústria do turismo, arrecadação de impostos e ainda na geração de empregos.

Também por conta das dimensões continentais do Brasil o transporte aéreo ganhou contornos estratégicos relevantes pela necessidade de integrações entre as regiões do país. Soma-se a isto ainda o fato de as três principais regiões metropolitanas do país – São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte – encontrarem-se distantes entre elas em mais de 400 quilômetros.

Desde o início de sua história, a aviação encantou as pessoas. Os voos inaugurais e chegadas de aeronaves eram sempre acompanhados de uma forte presença popular, sobretudo nos anos 20 e 30. Apesar da grande atração das pessoas por esta atividade, a aviação comercial no Brasil teve um início difícil. As empresas eram fortemente dependentes de subsídios de governos estaduais e

federais que entendiam como relevante o papel desempenhado pela aviação na integração regional e grandeza de seus estados. Ao comentar a história da aviação, Sonino (1995) argumenta que a emoção patriótica de ver aquelas asas com as cores do país aterrissar em aeroportos do mundo, justificava a generosidade dos subsídios à custa do contribuinte. E por anos, segundo ele, essa foi uma das principais razões que levaram os governos a concederem subsídios diretos e indiretos à aviação.

A aviação brasileira de fato tomou impulso a partir dos anos 40, com o surgimento de inúmeras empresas. Mesmo antes, a aviação no Brasil já demonstrava seu potencial. Entre 1927 e 1950, chegou-se ao número de 34 empresas fundadas no país nesse período (FAY, 2001). Porém, a maioria das empresas tinha estrutura econômica e administrativa precárias. O crescimento do número de empresa se deu em boa parte pela pouca restrição do governo na concessão de licenças, aliado à facilidade em se adquirir equipamentos excedentes de guerra. Na época o câmbio também favorecia os investidores nacionais, que aproveitavam o bom momento para comprarem diversos aviões. Outra mudança no cenário da aviação comercial no Brasil trazido pela Segunda Guerra Mundial foi a substituição da presença alemã na aviação brasileira pela presença norte-americana (PEREIRA, 1987; FAY, 2001).

O crescimento do número de empresas evidenciou a fragilidade do setor em absorver o aumento da oferta. Em 1950 havia 22 companhias aéreas no Brasil. Em 1955 este número já havia diminuído para 14 e em 1960 para 10. Em 1975 esse número caiu para quatro (VARIG, Cruzeiro do Sul, VASP e Transbrasil).

A partir da década de 60 o governo começou a repensar sua política de subsídios às empresas, após a constatação de que havia um excesso de oferta no mercado, o que impedia que as empresas tivessem um aproveitamento capaz de fazer com que se tornassem viáveis economicamente. Assim, iniciaram estudos para um processo de consolidação das empresas e redução da oferta.

Das empresas que surgiram a partir da segunda grande guerra uma se destacou: a REAL (Redes Estaduais Aéreas Limitadas). De 1946 a 1960 conseguiu alcançar 30% do mercado brasileiro, voava para sete países, 160 cidades no Brasil

e sua frota chegava a 117 aviões (BETING; BETING, 2009). Em 1961, em decorrência de problemas financeiros, a empresa foi adquirida pela VARIG⁵.

No período de 1973 a 1992 vigorou no país um período de regulação no setor aéreo que impedia a entrada de novas empresas, ficando a atuação restrita a quatro empresas no âmbito nacional e cinco no âmbito regional. Para o mercado internacional a VARIG permanecia voando para diversos destinos no mundo e a Cruzeiro do Sul para destinos da América do Sul. Com a aquisição da Cruzeiro do Sul pela Fundação Ruben Berta em 1975 o Grupo VARIG passou a ter o monopólio do mercado internacional entre as operadoras brasileiras.

O setor de transporte aéreo brasileiro evoluiu de forma significativa em volume de passageiros quilômetros transportados como pode ser observado no Gráfico 4-2. Destacam-se dois acontecimentos, observados no gráfico, que colaboraram para uma expressiva redução nos volumes. O primeiro foi em 1999 quando ocorreu a mudança da política cambial e a consequente desvalorização da moeda brasileira, tendo sido decisiva também para o baixo rendimento de todas as empresas no ano. O outro acontecimento foi o atentado terrorista nos EUA em 11 de setembro de 2001 que contribuiu para desestabilizar a atividade do transporte aéreo não só no Brasil como no resto do mundo, impactada pelo aumento dos custos advindos do item seguros e da retração da demanda para o segmento internacional (DAC, 2001b).

⁵ As circunstâncias em que o consórcio REAL-Aerovias foi adquirido pela VARIG não são claras na literatura. Encontram-se argumentos mostrando a habilidade de Ruben Berta em negociar com governo e empresários para viabilizar a compra da empresa (SASAKI, 2005). Da mesma forma Linneu Gomes, dono da REAL, teria sido beneficiado com a venda (PEREIRA, 1987). Beting e Beting (2009), a partir de depoimentos de ex-presidentes da VARIG, esclarecem que a empresa teria atendido a um pedido do governo para que evitasse um problema social maior advindo da quebra de uma empresa do porte da REAL, maior até que a VARIG.

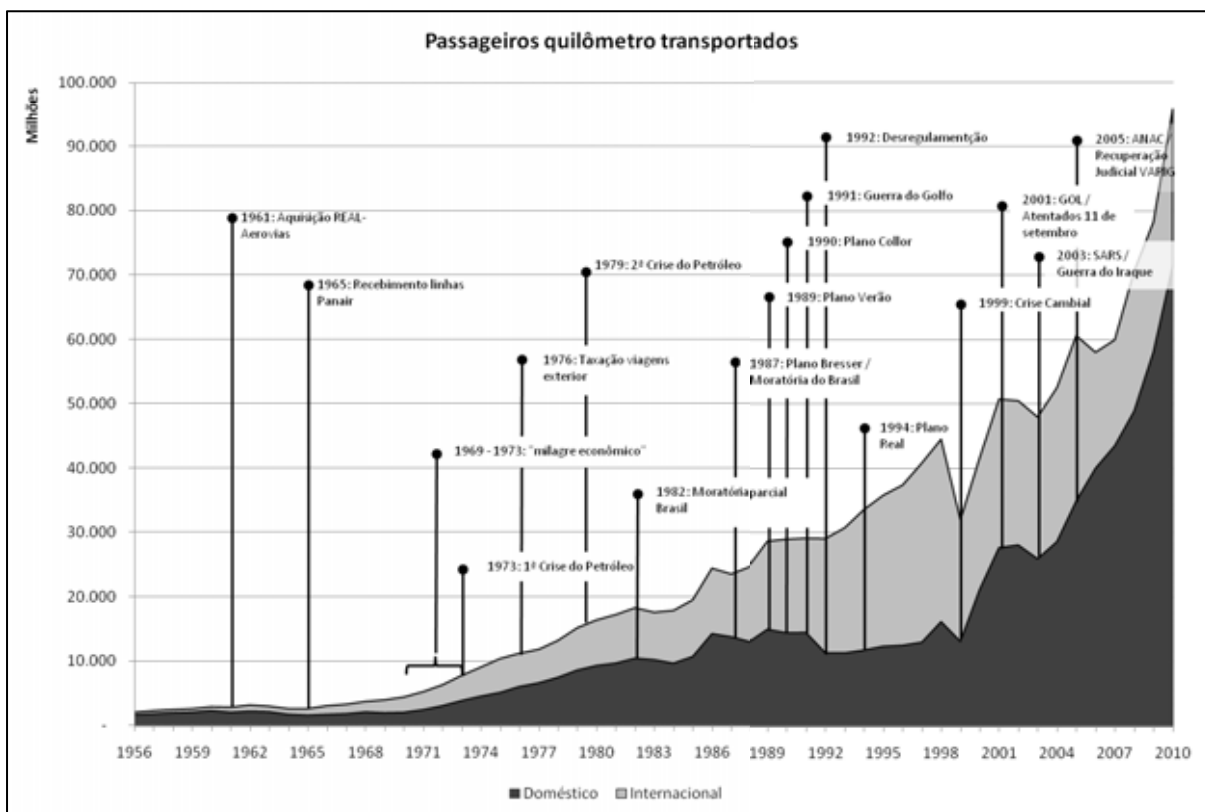


Gráfico 4-2: Evolução do transporte aéreo de passageiros no Brasil, com base no índice de passageiros quilômetros transportados (1956 a 2010)

Fonte dos dados: Ipeadata. DAC/ANAC

Outra observação que pode ser feita é quanto ao ritmo de crescimento do setor após o processo de desregulamentação pelo qual passou a partir da década de 80 e que culminou na criação da Agência Nacional de Aviação Civil em 2005. O crescimento mais significativo foi registrado no setor doméstico onde, nos últimos anos, o volume de pax-km transportados mais que triplicou, passando de 21 bilhões pax-km em 2000 para 71 bilhões pax-km em 2010. A mesma evolução pôde ser verificada no total de passageiros pagos transportados por empresas brasileiras nas 20 principais rotas domésticas no ano de 2010 conforme Quadro 4-9 (ANAC, 2010)⁶. Infelizmente este crescimento na demanda pelo transporte aéreo não foi acompanhado de uma melhoria na infraestrutura aeroportuária, a cargo da INFRAERO (Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária), o que vem acarretando sérios problemas de operação nos aeroportos atualmente.

⁶ O valor apresentado representa o somatório dos passageiros transportados nos dois sentidos, ou seja, ida e volta.

4.2.1 Características do setor de transporte aéreo

O transporte aéreo faz parte do Setor Terciário da economia do país, setor de serviços. Dentre suas principais funções está o transporte de cargas e passageiros por meio de aviões. Estas atividades envolvem o serviço de tripulantes e comissários, de manutenção e revisão de aeronaves e peças, de venda de passagens, apoio aos passageiros e à carga nos aeroportos, agências de passagens, de administração e operação de aeroportos, de apoio aos aviões nos aeroportos, de administração e operação dos aeroportos, de auxílio à navegação aérea, de abastecimento de combustível, dentre outras atividades (BURLE, 2003).

ROTA	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
SÃO PAULO (CONGONHAS) - RIO DE JANEIRO (SANTOS DUMONT)	3.060.583	3.070.010	3.097.663	3.394.980	3.337.413	3.019.163	3.310.416	3.163.349	3.514.158
SÃO PAULO (GUARULHOS) - SALVADOR	666.794	585.912	622.320	820.099	1.039.259	1.278.075	1.363.069	1.496.942	1.834.552
SÃO PAULO (CONGONHAS) - BRASÍLIA	1.183.329	1.266.035	1.205.929	1.399.997	1.499.682	1.340.754	1.474.150	1.500.294	1.789.919
SÃO PAULO (GUARULHOS) - RECIFE	522.018	472.545	511.707	650.927	757.908	870.823	1.174.155	1.362.636	1.518.699
SÃO PAULO (GUARULHOS) - PORTO ALEGRE	565.857	380.799	453.460	595.325	659.291	826.920	1.070.886	1.256.910	1.422.123
SÃO PAULO (CONGONHAS) - BELO HORIZONTE (CONFIN)	6.126	5.853	3.220	841.503	1.085.880	1.035.132	1.237.238	1.200.126	1.348.118
SÃO PAULO (CONGONHAS) - CURITIBA	1.094.981	968.566	955.233	1.213.977	1.295.629	1.092.555	1.028.214	971.462	1.149.719
SÃO PAULO (GUARULHOS) - BRASÍLIA	278.899	218.955	235.548	385.006	392.872	555.284	744.954	869.012	1.140.992
SÃO PAULO (CONGONHAS) - PORTO ALEGRE	741.427	941.392	932.324	1.108.878	1.296.339	1.126.182	1.004.289	921.191	1.104.105
RIO DE JANEIRO (GALEÃO) - SALVADOR	532.699	499.198	489.446	653.651	789.359	888.589	967.146	1.007.045	1.088.818
SÃO PAULO (GUARULHOS) - FORTALEZA	316.339	248.310	250.321	423.105	532.092	729.797	743.985	860.112	1.074.984
RIO DE JANEIRO (SANTOS DUMONT) - BRASÍLIA	678.265	694.229	423.497					463.533	1.039.921
SÃO PAULO (GUARULHOS) - CURITIBA	326.569	245.213	288.673	376.932	394.079	500.636	578.936	720.549	1.027.985
SÃO PAULO (GUARULHOS) - RIO DE JANEIRO (GALEÃO)	453.423	483.786	531.567	700.953	653.770	796.996	762.061	907.000	956.335
BRASÍLIA - BELO HORIZONTE (CONFIN)	25.067	8.909	4.749	339.645	463.591	589.997	691.552	830.269	931.638
SÃO PAULO (GUARULHOS) - BELO HORIZONTE (CONFIN)	212.554	187.218	189.989	282.551	336.393	502.359	529.055	578.797	812.398
RIO DE JANEIRO (GALEÃO) - PORTO ALEGRE	355.893	334.726	304.249	384.642	414.280	611.332	739.800	761.153	806.447
SÃO PAULO (CONGONHAS) - FLORIANÓPOLIS	451.710	548.627	539.394	649.097	780.712	692.673	603.408	606.487	746.797
RIO DE JANEIRO (SANTOS DUMONT) - BELO HORIZONTE (CONFIN)	1.721	2.197	1.233					257.330	727.196
BRASÍLIA - SALVADOR	298.765	300.262	328.198	363.135	382.916	438.664	539.597	612.499	718.468

Quadro 4-9: Série anual de passageiro pago transportado em rotas domésticas – 2002 a 2010

Fonte: Reproduzido de ANAC (2010)

O transporte aéreo é uma atividade de capital intensivo, pois seu principal equipamento, o avião, representa um conjunto de mecanismos que incorpora o que há de mais moderno na mecânica, na eletricidade, na metalurgia, na tecnologia da informação e na engenharia aeronáutica. Este setor é caracterizado também como de alto risco, com custos de manutenção elevados (CAMARGOS; BARBOSA, 2004). Conforme palavras do Comandante Miguel Dau, piloto e especialista em aviação: “o setor de transporte aéreo é basicamente ganho de escala. É uma atividade intensiva em capital, energia, mão de obra e tecnologia. Fortemente alavancada”. Fouquet (2003) reforça esta ideia e acrescenta que o transporte aéreo é considerado uma indústria complexa, caracterizada por custos fixos (estruturais) e variáveis elevados e sujeita a uma série de fatores negativos, inclusive de caráter conjuntural tanto do país quanto do mundo.

Além disso, há evidências de uma correlação positiva entre o desempenho do setor e PIB, e uma correlação negativa entre seu desempenho e a taxa de câmbio (OLIVEIRA, 2005). No mercado brasileiro, as empresas têm receitas em reais, mas grande parte de seus insumos básicos são atrelados à moeda americana, tais como leasing de aeronaves, seguro, manutenção, treinamento, suprimentos, entre outros, fato que associado às flutuações cambiais e aos sucessivos aumentos no preço dos combustíveis acarreta um cenário de dificuldades na sua operação. Segundo dados do Anuário de Transporte Aéreo de 2010, o custo das empresas aéreas com combustíveis representa a maior parcela no seu custo total, respondendo pela fatia de 32%, seguido pelos encargos com pessoal (19%), e arrendamento de aeronaves (14%) (ANAC, 2010).

Cabe salientar que a economia brasileira é caracterizada por fatores socioeconômicos desfavoráveis, como concentração de renda e baixo poder aquisitivo da população. A situação comparativa dos custos das empresas brasileiras frente às empresas estrangeiras coloca ainda o Brasil em situação de desvantagem. Fatores como valor do combustível, aeronaves e peças de reposição e custo de seguro de aeronaves pesam desfavoravelmente às concorrentes nacionais. Outro ponto que merece destaque é a carga tributária. Enquanto no Brasil as empresas arcam com uma carga tributária de 34,8% sobre suas operações, nos Estados Unidos este percentual é de 7,5% e na Europa, 16% (BNDES, 2001).

4.2.2 Participação do setor na economia brasileira

O setor aéreo⁷ se reveste de uma significativa importância para a economia brasileira, representando 0,62% do PIB, de acordo com estudo realizado pelo SNEA (Sindicato Nacional das Empresas Aéreas) e conduzido pela Universidade de Brasília em 2003. De acordo com dados do Anuário do Transporte Aéreo da ANAC, as companhias aéreas tiveram em 2010 (ANAC, 2010) uma receita total de aproximadamente 21 bilhões de reais em receitas de voo (tráfego internacional e doméstico). A Figura 4-7 expõe a proporção das receitas que são

⁷ Considera-se neste caso o setor aéreo regular e não regular de passageiros que compreendem: transporte aéreo de passageiros e cargas em linhas domésticas e internacionais com itinerários e horários estabelecidos; o transporte aéreo de passageiros e cargas não regular; os serviços de táxi-aéreo; a locação de aeronaves com tripulação; e outros serviços de transporte aéreo não regular (Mollo et al., 2007)

geradas pelo mercado doméstico e internacional, bem como sua composição (ANAC, 2010).

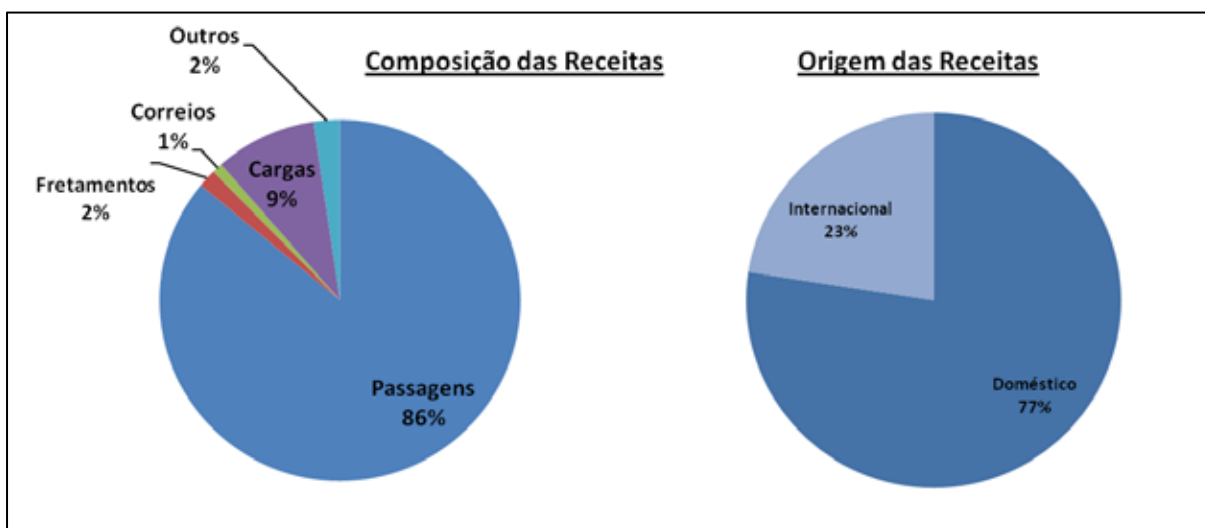


Figura 4-7: Composição e origem das receitas das companhias aéreas brasileiras

Fonte dos dados: ANAC (2010)

Destaque é dado ao peso do mercado doméstico sobre o total das receitas das empresas aéreas. Mas nem sempre foi assim. Em 1992, por exemplo, a proporção da receita se invertia, com o mercado internacional tendo uma participação de 57,50% contra 42,50% do mercado doméstico (DAC, 1992). Com o enfraquecimento da VARIG, as empresas de bandeira estrangeira passaram a dominar o tráfego internacional, diminuindo gradativamente a participação deste tráfego na receita total das empresas nacionais.

O crescimento do mercado doméstico colaborou para o crescimento da receita total das empresas. O surgimento de novas empresas e o avanço no mercado da TAM e da Gol fizeram com que o espaço ocupado antes pela VARIG fosse suprido, como pode ser observado no Gráfico 4-3.

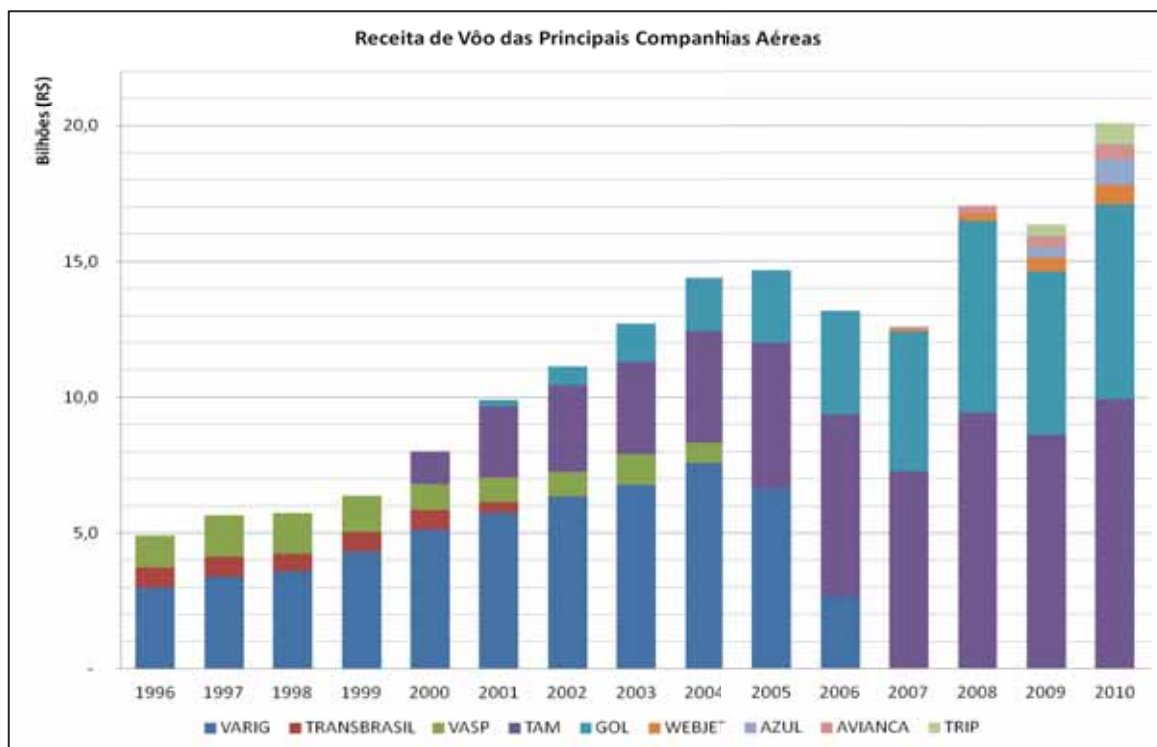


Gráfico 4-3: Receita de voo das principais companhias aéreas brasileiras

Fonte dos dados: DAC/ANAC

Apesar da expressiva receita, o setor aéreo de transporte de passageiros tem historicamente uma lucratividade baixa (SONINO, 1995). No Brasil os últimos anos foram marcados por grandes mudanças econômicas e políticas que afetaram fortemente o setor. De acordo com estudos realizados por Oliveira (2006) o setor de transporte aéreo regular demonstrou:

Forte vulnerabilidade a choques exógenos, como os causados por variáveis macroeconômicas (PIB e câmbio) e por alterações no arcabouço regulatório. Essa vulnerabilidade tende a afetar tanto companhias aéreas (lucratividade) quanto passageiros (preços, nível de serviço), com impactos relevantes em toda a cadeia do setor. (OLIVEIRA, 2006, p.22)

Este fato faz com que o setor seja também fortemente afetado por fatores como crises econômicas e guerras, e fatores políticos que gerem incertezas quanto à economia. Segundo afirma Fouquet (2003, p. 23) “o setor depende fortemente da economia de escala para proporcionar, na melhor das hipóteses, estreita margem de rentabilidade”. Conforme o Gráfico 4-4, observa-se que a lucratividade das empresas do setor de transporte aéreo no Brasil foi historicamente baixa, à exceção das empresas TAM e Gol que passaram a ter a hegemonia no mercado nacional

depois da saída da VARIG, VASP e Transbrasil e conseguiram obter lucros acima da média que vinha sendo registrada pelo setor.

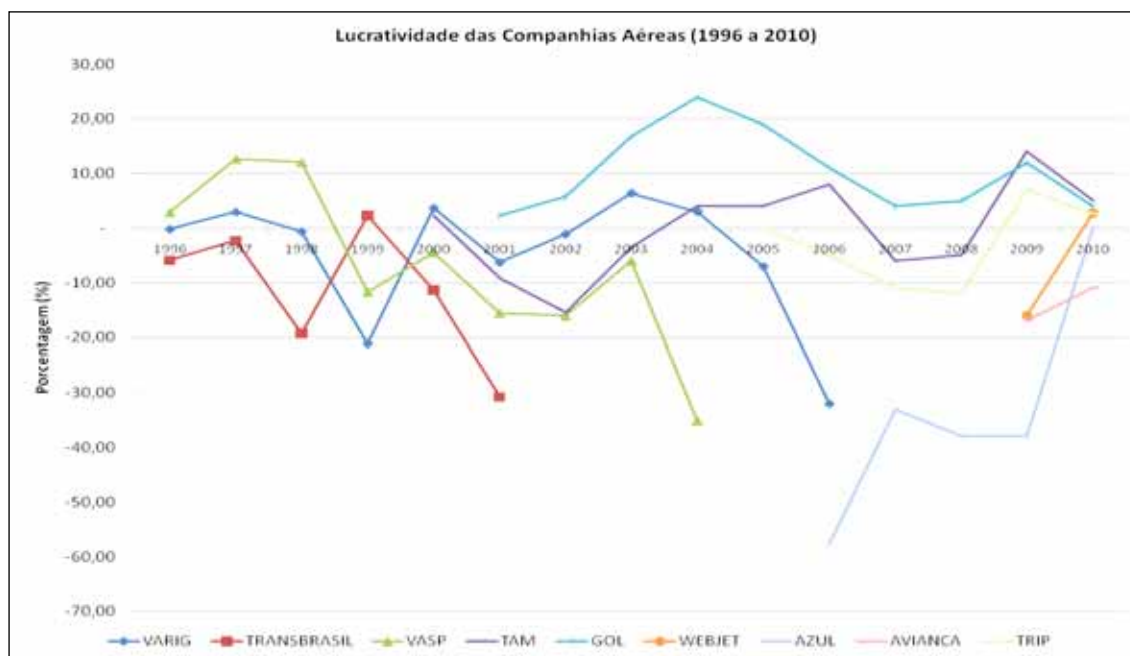


Gráfico 4-4: Lucratividade das principais empresas do setor de transporte aéreo de passageiros

Fonte dos dados: DAC/ANAC

4.2.3 Principais custos do setor

Um estudo realizado pelo BNDES evidenciou a dificuldade enfrentada pelas empresas brasileiras para concorrer com suas congêneres estrangeiras. Fatores como o preço do combustível (que chega a ser até 70% mais caro no mercado doméstico), aeronaves e peças de reposição (em média 45% mais caras), custo de seguro, juros para financiamento do capital de giro, tributação e câmbio desequilibram os custos entre as empresas nacionais e internacionais, dificultando a concorrência para as brasileiras. O estudo apontou que apesar da diferença na base de custos, o desempenho na prestação dos serviços não era fortemente afetado (BNDES, 2001).

O Quadro 4-10 expõe o peso crescente que tem representado o custo dos combustíveis frente aos custos totais das empresas aéreas, bem como nos mostra a participação dos demais custos relativos a esta atividade.

CUSTOS DA INDÚSTRIA - DOMÉSTICO E INTERNACIONAL (%)								
ANO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
DISCRIMINAÇÃO								
Combustível	24,9	29,1	32,9	33,5	33,5	37,8	29,3	32,4
Encargos com Pessoal	13,3	12,7	13,9	14,7	14,9	15,0	18,0	19,4
Despesas Adm. Diversas e Outras	10,0	8,5	9,4	12,3	13,8	15,7	14,5	14,3
Arrendamento e Manutenção	20,0	20,4	15,8	14,7	16,9	14,1	16,7	10,7
Despesas Comerciais	15,7	14,9	14,6	13,5	10,6	7,7	7,8	8,6
Deprec. e Seguro Equip. Voo	3,5	2,1	1,4	1,4	1,5	1,4	3,4	4,6
Tarifas Aeroportuárias	2,1	1,8	1,7	1,6	1,6	1,8	1,9	1,8
Tarifas de Com. e Auxílio	3,9	3,9	3,5	3,5	3,7	3,0	3,6	3,3
Organização Terrestre	2,2	2,3	2,7	1,6	0,7	0,5	0,5	1,7
Desp. Dir. Pax e Carga	2,9	2,6	2,8	1,8	1,6	1,6	1,7	1,6
Deprec. Seg. Aluguel em Geral	1,5	1,3	1,1	1,1	1,0	1,1	1,5	1,3
Amortizações	0,1	0,2	0,4	0,2	0,4	0,3	1,3	0,2
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

Quadro 4-10: Custos da Indústria (mercado doméstico e internacional)

Fonte: Reproduzido de ANAC (2010)

De acordo com dados extraídos dos relatórios anuais do DAC/ANAC pode-se observar a composição dos custos das empresas aéreas no Brasil. Em um comparativo entre os anos de 1999 e 2008 percebe-se o crescimento do custo do combustível, que passou a ser o principal custo incidente na atividade aérea, seguido pelo câmbio e encargos com pessoal (Figura 4-8).

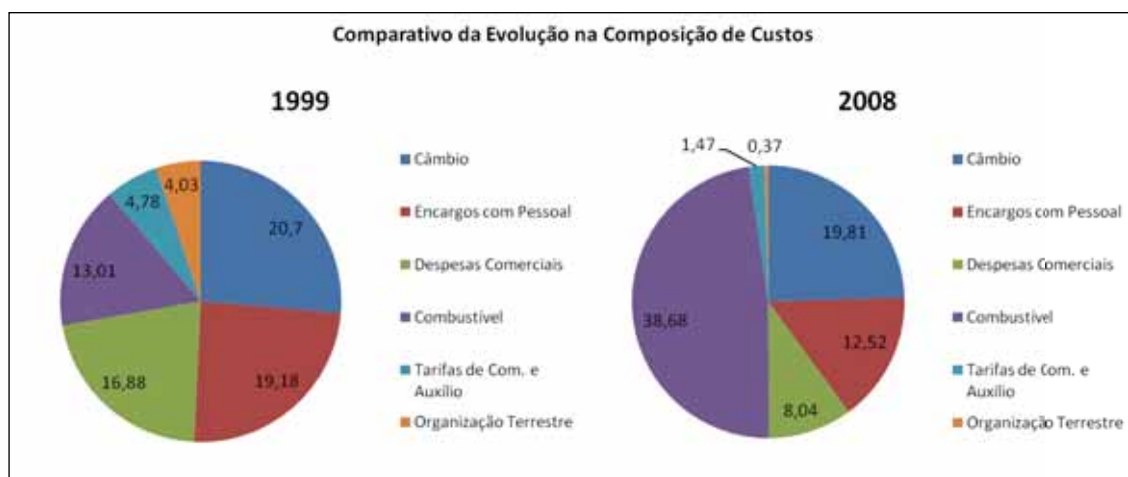


Figura 4-8: Comparativo da composição dos principais custos das companhias aéreas entre os anos de 1999 e 2008

Fonte dos dados: DAC/ANAC

4.3 REGULAMENTAÇÃO DO SETOR

O setor de transporte aéreo em um primeiro momento, principalmente entre as décadas de 20 e 50, não apresentou uma forte regulamentação que restringisse a participação de empresas ou que regulasse a oferta existente no mercado. Porém, sempre contou com barreiras à entrada de companhias estrangeiras no mercado doméstico e por um tráfego internacional regulado por acordos bilaterais. A concessão de licenças para que empresas estrangeiras operem no Brasil foi uma exigência do governo desde o início da aviação comercial brasileira. Seguiu-se o princípio básico da soberania do país, com autonomia sobre seu território e seu espaço aéreo, e sua utilização para fins comerciais estando sujeita à autorização. A partir da década de 60 até próximo ao final da década de 80 o Estado passou a regulamentar fortemente a atividade aérea no país, caracterizando uma fase de concorrência controlada (DAC, 1997b).

Os limites à atividade aeronáutica de cada país foram estabelecidos primeiramente pela Conferência de Paris de 1919. No Brasil, a regulamentação da atividade aérea surgiu inicialmente no final da Primeira Guerra Mundial com a primeira permissão concedida pelo Decreto nº 13.214, de 23/10/1918, ao engenheiro João Teixeira Soares e Antônio Rossi para “por si ou empresa que organizarem, montarem e custearem, sem privilégio ou monopólio de espécie alguma, o serviço de viação e transporte por meio de aeroplanos, ligando entre si as principais cidades do Brasil” (CASTRO; LAMY, 1993, p.1).

O primeiro ato regulamentador surge no Brasil através do Decreto nº 14.050, de 5/2/1920, atribuindo à Inspetoria Federal de Navegação a fiscalização do tráfego aéreo brasileiro. Em seguida, já em 1925, os franceses da Latécoere começam os voos experimentais visando ligar Pernambuco a Buenos Aires, permitindo assim a ligação do transporte de malas postais da Europa até este país. Este fato acelerou a publicação do primeiro Decreto nº 16.893 regulando a atividade aérea no Brasil, aprovado em 22 de julho de 1925.

Em decorrência do aumento da atividade aérea no país surgiu a necessidade de em 1931 criar-se o Departamento de Aeronáutica Civil com a finalidade de fiscalizar e regular os serviços aeronáuticos civis no Brasil. A seguir, em 8 de junho de 1938, através do Decreto-lei nº 483, foi criado o Código Brasileiro do Ar. Em 1941

foi criado o Ministério da Aeronáutica, englobando as aviações do exército, da marinha e a civil. Neste momento ocorreu também um crescimento da atividade aérea no Brasil por conta do fim da Segunda Guerra Mundial e a formação de diversas empresas a partir da compra de aeronaves excedentes de guerra.

Entre 1927 e 1952 o Brasil chegou a contar 34 empresas fundadas, que com o passar dos anos foram sendo adquiridas por outras em uma grande consolidação ocorrida no setor, chegando ao total de apenas quatro empresas de atuação nacional (VARIG, VASP, Cruzeiro do Sul e Transbrasil) e cinco empresas atuando no mercado regional (Nordeste, Rio-Sul, TABA, TAM e VOTEC) no final da década de 70. Percebendo a situação das empresas, o governo federal, através da Lei nº 3.039, de 20/12/56, distribuiu, a fundo perdido, Cr\$ 2.250 milhões às empresas para aquisição de aviões a jato, o que permitiu renovarem suas frotas. Esta atitude do governo se mostrou necessária em virtude de não mais haver os excedentes de guerra a baixo custo, em decorrência da evolução tecnológica e consequente aumento nos custos das aeronaves, sobretudo com a entrada das aeronaves a jato no mercado.

Aliado a isso, a grande quantidade de empresas que surgiram provocou um excesso de oferta frente à demanda existente, acarretando a partir de 1952 um grande movimento de fusões, aquisições e falências de empresas e uma séria degradação financeira das que permaneceram. Um relatório do Conselho de Desenvolvimento em 1959 apontava para um excesso de oferta do mercado com índice de utilização de pouco mais de 54%. O mesmo estudo previa que para um país como o Brasil que importava todo o seu equipamento e combustível, seu índice de utilização (aproveitamento) deveria ser da ordem de 70% para um equilíbrio das contas (CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO, 1959). Outra dificuldade vivida pela aviação no início da década de 60 foi a expansão da malha rodoviária do país, afetando a demanda por viagens aéreas de curta distância, principalmente na região Sudeste, onde se concentrava o maior volume de tráfego das empresas.

Para estudar medidas que pudessem incentivar e reaquecer o setor, o governo organizou entre 1961 e 1968 três reuniões, chamadas Conferências Nacionais de Aviação Comercial (CONAC). Destas conferências resultaram políticas de incentivo à fusão de empresas visando uma diminuição de ofertas e racionalização das rotas atendidas. Teve início também a implantação de um regime

de competição controlada com forte regulamentação das operações no setor, passando pelo controle da liberação das linhas até a fixação do valor das tarifas (BNDES, 2002).

Em 1961 o governo fixou as tarifas dos transportes aéreos nas linhas regulares domésticas e internacionais através do Decreto nº 38, de 19/12/1961. Este decreto estabeleceu que os índices tarifários fossem definidos pelo DAC seguindo os critérios previamente estipulados pelo órgão e que sua revisão fosse realizada sempre que o Departamento julgasse necessário. Ainda neste decreto, em seu artigo 8º, foi expressamente proibido às empresas a concorrência através de descontos, abatimentos ou qualquer redução de tarifas. Já em 1966, o governo editou um novo Código Brasileiro do Ar (Decreto-lei nº 32/1966 e Decreto-lei nº 234/1967) que estabeleceu o regime de competição controlada entre as empresas de transporte aéreo enunciando: “os serviços aéreos de transporte regular ficarão sujeitos às normas que o governo estabelecer para impedir a competição ruinosa e assegurar o melhor rendimento econômico”, podendo o DAC modificar rotas, frequências, horários e tarifas de serviço e quaisquer outras condições de execução. Este texto permaneceu inalterado quando da edição do novo Código Brasileiro de Aeronáutica, Lei nº 7.565, de 19/12/1986 (CASTRO; LAMY, 1993).

4.3.1 Criação da RIN (Rede de Integração Nacional)

Com a diminuição do número de empresas aéreas no país as cidades do interior começaram a deixar de ser atendidas pelas companhias aéreas, o que levou o governo a buscar alternativas para incentivar a manutenção das linhas que ligavam essas cidades aos grandes centros. Assim, no início de 1963 o governo decidiu criar um sistema de subsídio às companhias aéreas para operarem rotas de baixo e médio potencial de tráfego, ou seja, com operação antieconômica. A intenção do governo era estimular as empresas a continuarem operando as aeronaves DC-3, Catalina ou C-46 nestas rotas que atendiam principalmente ao interior do país. Contudo, apesar dos esforços do governo, o programa foi se deteriorando em virtude dos sucessivos cortes orçamentários, o que culminou no seu abandono em 1968. Como consequência houve uma expressiva redução do número de cidades atendidas pelo transporte aéreo, passando de aproximadamente 300 cidades servidas no início da década de 60 para menos da metade no início da

década seguinte. Em virtude do grande movimento de fusão e aquisição das empresas, em 1962 restaram apenas seis companhias aéreas: VARIG, VASP, Cruzeiro do Sul, Panair, Sadia (Transbrasil) e Paraense (BNDES, 2002).

4.3.2 SITAR (Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional)

Com a incorporação da Panair em 1965 pela VARIG e a falência da Paraense em 1970, o setor passou a ser atendido por apenas quatro empresas: VARIG, VASP, Cruzeiro do Sul e Transbrasil, sendo a VARIG e Cruzeiro do Sul pertencente ao mesmo grupo controlador a partir de 1975. Nessa época parte da frota das empresas era composta por aviões a jato fazendo com que se concentrassem nas rotas de maior volume como forma de viabilizar a utilização de aeronaves deste tipo (BNDES, 2002). Com isto a atividade aérea ficou concentrada nos grandes centros, acentuando a redução no número de cidades servidas pelo transporte aéreo, chegando em 1975 ao número de apenas 92 cidades atendidas pela aviação comercial regular – este número havia alcançado 300 cidades na década de 60.

Essa situação de abandono das cidades do interior levou o Ministério da Aeronáutica a criar, por meio do Decreto nº 76.590, 11/11/75, o Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional (SITAR) para atender a cidades de baixo e médio tráfego. O objetivo deste sistema foi criar uma rede de linhas auxiliares, alimentadoras das principais, para atender essas localidades. No intuito de viabilizar economicamente este sistema foi instituída a cobrança do Adicional Tarifário, no valor de 3% sobre o valor dos bilhetes emitidos pelas companhias nas linhas aéreas domésticas. O valor arrecadado era repassado às companhias regionais baseado no seu custo unitário e na quilometragem voada.

Na época foram definidas pelo Ministério da Aeronáutica as condições para participação de empresas no sistema, definindo também que apenas uma empresa poderia operar em uma das cinco áreas de tráfego definidas. A participação das empresas já constituídas, de âmbito nacional, nas novas empresas regionais foi limitada a 1/3 do capital e as concessões para operação dos sistemas regionais eram de 15 anos. Dentre os princípios do SITAR estavam (DAC, 1997):

- a) Definição de regiões para implantação de linhas aéreas regionais regulares;

- b) Exploração de cada região por uma única empresa, sob o regime de exclusividade;
- c) Pagamento às empresas participantes do Sistema de uma suplementação tarifária, de forma a que não recaísse sobre o usuário todo o custo da operação;
- d) Não concorrência entre as linhas regionais e nacionais; e
- e) Limitação do tipo de aeronaves a serem utilizadas, as quais deveriam ser adequadas à operação em pistas pequenas e não pavimentadas e com capacidade de oferta compatível com a demanda das linhas a serem servidas pelo Sistema.

O Ministério da Aeronáutica então outorgou as concessões para exploração das linhas aéreas regionais conforme quadro abaixo. A escolha das empresas seguiu critérios como capital social das candidatas, adequada estrutura administrativa, técnica e operacional. Empresas de táxi aéreo podiam se candidatar sem que, no entanto, abandonassem a sua atividade original, o que permitiu a participação da TAM. As cinco regiões de SITAR e suas respectivas empresas foram assim definidas:

EMPRESA AÉREA REGIONAL	ÁREA HOMOGÊNEA DE TRÁFEGO
Nordeste Linhas aéreas Regionais S.A.	Região Nordeste e parte dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo*
Rio-Sul serviços aéreos Regionais S.A.	Região sul e parte dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo
TABA Transportes Aéreos da Bacia Amazônica S.A.	Região Norte
TAM Transportes Aéreos Regionais S.A.	Atual estado do Mato Grosso do Sul, parte dos estados do Mato Grosso e de São Paulo**
VOTEC Serviços aéreos Regionais S.A.	Estado de Goiás, parte dos estados do Pará e do Maranhão, o Triângulo Mineiro e o Distrito Federal***

Quadro 4-11: Empresas que compunham o SITAR e suas respectivas áreas de tráfego

Fonte: Reproduzido de BNDES (2002, p. 2)

* Com ligações desta localidade para o Rio de Janeiro, São Paulo, Brasília e Belo Horizonte.

** Com ligações desta localidade para o São Paulo e Rio de Janeiro.

*** Com ligações dessas localidades para o Rio de Janeiro.

Com a extinção do SITAR em 1992, a suplementação tarifária passou a ser destinada a qualquer empresa que operasse as linhas classificadas pelo DAC como

essenciais ou pioneiras⁸, utilizando para isto aeronaves de até 30 lugares. Outra mudança ocorrida na política de regionalização da aviação foi a de modificar as condições de pagamento da suplementação. A metodologia até então vigente não considerava o desempenho das empresas para liberação, fazendo com que empresas abrissem linhas, ainda que sem demanda mínima, apenas para receber os valores referentes à suplementação. O novo método passou a levar em conta um indicador de demanda do serviço para o recebimento da suplementação. A partir de 2001 o valor descontado dos bilhetes foi baixado para 1% em decorrência da grande pressão exercida pelas companhias nacionais. Boa parte das empresas já havia adquirido na justiça o direito de não recolher esta tarifa.

4.3.3 VDC (Voos Direto ao Centro)

Em 1985 foram criados os Voos Diretos ao Centro (VDC), que compreendiam as linhas aéreas que ligavam sem escalas os aeroportos de Congonhas (SP), Santos Dumont (RJ), Pampulha (MG) e Brasília (DF). Na criação do VDC não foi incluída a ponte aérea Rio-São Paulo, operada até então pelo pool de empresas formadas pela VARIG, Transbrasil e VASP. Esses aeroportos eram conhecidos como terminais executivos e centrais em suas regiões devido ao grande volume de viagens de negócios que concentravam.

Em 1986, foi garantido às empresas regionais o direito de operarem com exclusividade os VDC com o objetivo de ampliar seus mercados e a demanda dessas companhias, que, apesar dos subsídios do DAC, enfrentavam dificuldades econômicas. Isso fez com que as empresas regionais, principalmente a TAM e a Rio-Sul, conseguissem se consolidar e crescer. Em 1992, o DAC editou as Portarias nº 687 e 688/GM5/92 que tratavam da criação e regulamentação das Linhas Aéreas Especiais, sendo estas linhas as que ligavam, sem escalas, dois aeroportos centrais ou um aeroporto central com a capital nacional, a fim de atender ao transporte executivo. As linhas atendiam às mesmas linhas estipuladas pelo VDC e poderiam

⁸ Linhas aéreas pioneiras (linha não tendo sido operada por companhia regular há pelo menos três anos), as quais terão direito à suplementação por dois anos com renovação possível por mais um, em função dos resultados apresentados; e Linhas aéreas regionais essenciais (ligação entre duas localidades, que não seja executada por qualquer outra companhia regular, com pelo menos uma frequência diária e/ou que não se caracterize como preponderantemente turística), as quais serão suplementadas enquanto se enquadrarem nos critérios do DAC (BNDES, 2002, p.4).

ser exploradas também pelas companhias nacionais, com prioridade para as de âmbito regional à exceção da linha Santos Dumont – Congonhas – Santos Dumont, que seriam exploradas prioritariamente pelas empresas nacionais. Neste momento desapareceu também a obrigatoriedade do uso de aeronaves turboélices no trecho, o que marcou a saída dos emblemáticos Electra II da VARIG. Através da Portaria nº 689/GM5/92 o DAC regulamentou mais especificamente a ponte aérea Rio-São Paulo, deixando a cargo das três empresas que operavam o trecho a possibilidade de abri-lo ou não à exploração por parte das empresas regionais, sendo esta necessidade definida pela demanda dos usuários.

4.3.4 Primeiros movimentos visando a desregulamentação

4.3.4.1 A desregulamentação americana

A desregulamentação americana ocorreu em outubro de 1978 com a publicação do ADA (Airline Deregulation Act). O ADA previa um calendário de retirada dos controles e regulamentos que limitavam as atividades do transporte aéreo e fixava para o final de 1984, a extinção do próprio órgão regulamentador CAB (Civil Aeronautic Board), transferindo suas responsabilidades para o DOT – Department of Transportation (CASTRO; LAMY, 1993). O programa iniciou com uma redução das barreiras à entrada de novas companhias e uma primeira rodada de liberação das tarifas. Após 1981, foi extinta a atribuição do CAB sobre as rotas domésticas e em 1983 terminou o seu controle sobre tarifas, fusões e aquisições das empresas.

Estas medidas de desregulamentação tiveram uma série de consequências para as companhias. Dentre elas podemos citar: crescimento do tráfego doméstico a uma média anual de 9% a.a. entre 1982 e 1989 (CARRÉ, 1990 apud CASTRO; LAMY, 1993); rápida deterioração da receita média por passageiro-km transportado; resultados financeiros anuais desfavoráveis; aumento dos custos de comercialização; forte tendência de centralização das companhias. Também como fruto da desregulamentação e do aumento de tamanho das aeronaves, que exigiam níveis de ocupação mais altos, as empresas passaram a abandonar muitos de seus voos diretos entre cidades para concentrar seus voos em alguns poucos aeroportos.

A partir destes aeroportos centrais distribuíam as frequências e linhas para os diversos destinos que atendiam. Esta estratégia ficou conhecida como *hub and spokes*, em que os aeroportos são utilizados como “placas giratórias” para oferecer ligações a diversas cidades.

4.3.4.2 A desregulamentação do setor aéreo no Brasil

Tendo como influência principal os movimentos de desregulamentação que surgiram nos Estados Unidos as empresas brasileiras começavam a pressionar o governo para uma maior abertura do setor, sobretudo nas concessões de linhas e frequências. Desde o início dos anos 80 já havia também um movimento das empresas nacionais, principalmente VASP e Transbrasil, visando a quebra do monopólio da VARIG nas linhas internacionais (PEREIRA, 1987). Da mesma forma já ocorriam movimentos na aviação regional buscando avançar sobre o espaço que era reservado às companhias de âmbito nacional.

A partir do final dos anos 80 e início dos 90 o movimento pela desregulamentação do setor aéreo ganhou força e empresas e sociedade passaram a cobrar uma postura diferente do governo, uma maior abertura do mercado e liberação maior dos valores das tarifas. Na verdade, na IV CONAC (Conferência Nacional de Aviação Comercial)⁹, realizada em 1986, já havia a recomendação de se reformular o regime de concessões e autorizações para o tráfego aéreo internacional e proceder a uma reformulação do SITAR. Durante o ano de 1990, o Ministério da Aeronáutica introduziu diversas inovações no setor aéreo, seguindo recomendações da Comissão de Fiscalização e Controle da Câmara dos Deputados, editadas em novembro de 1989. Foram elas:

a) A Transbrasil e VASP receberam permissão para operar voos internacionais, quebrando o monopólio da VARIG;

b) O sistema de VDC foi estendido ao trecho Rio-São Paulo (Santos Dumont – Congonhas) que passou a ser servido também pela Rio-Sul, TAM e BR-Central, mas utilizando a mesma tarifa da Ponte-Aérea;

⁹ Para maiores informações a respeito das conferências e evolução das políticas de aviação civil consultar ANEXO E – Processo de Formulação da Política de Aviação Civil

c) Permissão das companhias para criar novas modalidades de tarifas, com confirmação do DAC, para permitir a ampliação do uso do transporte aéreo: tarifas para idosos, jovens, estudantes em viagens de pesquisa, etc.

A V CONAC (Conferência Nacional de Aviação Civil) realizada em 1991 marcou o início dos debates e da fixação de políticas visando à flexibilização do setor aéreo no Brasil. As principais propostas advindas da conferência foram:

- a) Autorização para a criação de novas empresas;
- b) Possibilidade de competição entre empresas regionais e nacionais;
- c) Extinção da delimitação geográfica das áreas de atuação;
- d) Eliminação das barreiras de entrada de novas companhias;
- e) Fim da delimitação de áreas para o transporte aéreo regional;
- f) Flexibilização das tarifas;
- g) Revogação do decreto que restringia o acesso ao transporte aéreo de âmbito nacional e internacional às três companhias já existentes na época – VARIG/Cruzeiro, VASP e Transbrasil;
- h) Flexibilização das tarifas através da instituição das bandas tarifárias;
- i) Desaparece a obrigação do uso de aeronaves turboélices na Ponte-Aérea;

No final de 1990 uma medida relevante foi tomada pelo DAC para iniciar a desregulamentação propriamente dita do setor. Com a publicação do Decreto nº 99.677, de 8/11/1990, ficava revogado o Decreto nº 72.898, de 9/10/1973, que restringia o acesso ao transporte aéreo regular no âmbito internacional à VARIG e à Cruzeiro do Sul, conforme contava em seu Artigo 16:

Art. 16. O Departamento de Aviação Civil manterá a distribuição de linhas regulares domésticas e internacionais, obedecidas as limitações de oferta e as condições de expansão estabelecidas pelo Ministro da Aeronáutica, bem como as áreas de operação, no setor internacional, das empresas Viação Aérea Rio-Grandense S.A. (VARIG) e Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul S.A.

A base para este processo de desregulamentação foi uma ampla política de liberalização da economia implantada pelo governo federal a partir de 1990. Através do Decreto nº 99.179, de 15 de março de 1990, foi instituído o Programa Federal de Desregulamentação fundamentado no respeito à liberdade individual e 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. As diretrizes básicas do programa eram: “a manutenção apenas dos controles e formalidades imprescindíveis; e deixar a atividade econômica reger-se, basicamente, pelas regras de livre mercado.” (COIMBRA, 1991 apud CASTRO; LAMY, 1993, p. 39).

Em 1991 foi publicada a Lei nº 8.158, de 8/01/91, que criou mecanismos para a defesa da livre concorrência e a liberdade da iniciativa privada dentro de uma economia de mercado. A nova lei definia como delito qualquer prática que venha a estabelecer situações de oligopólio ou monopólio. Instituiu ainda a obrigação de submeter à aprovação da SNDE (Secretaria Nacional de Direito Econômico) do Ministério da Justiça qualquer forma de concentração econômica que resulte na participação de empresa ou grupo de empresa de mais de 20% de um mercado relevante de bens ou serviços. A partir desta lei, as diretrizes do Ministério da Aeronáutica buscaram se adequar às situações em que pudesse ocorrer uma competição ruínosa no setor, como previsto no código de Aeronáutica e a livre concorrência determinada pela nova lei.

Além da instalação do sistema de flexibilização das tarifas, o Ministério da Aeronáutica consolidou, por via de um conjunto de seis portarias¹⁰, publicadas em 1992, várias medidas tomadas visando à liberalização do setor, sobretudo a partir da V CONAC, ocorrida em 1991 (OLIVEIRA, 2007b). Além dos benefícios às empresas regionais mencionadas anteriormente, houve a abertura de fato para que novas empresas se candidatassem à exploração dos serviços de transporte aéreo, tanto de âmbito nacional quanto o regional e o não regular. Em resposta a estas modificações na legislação, as companhias de âmbito nacional lançaram inúmeras iniciativas para criação de tarifas promocionais, tanto nas linhas domésticas quanto internacionais. Em parte este movimento foi uma tentativa de aumentar a ocupação das aeronaves, que foi afetada pelo Plano Collor I. Dentre os principais acontecimentos ocorridos como consequência desta rodada de liberalização do setor, Castro e Lamy (1993) destacam três:

a) Após um início de 1991 com tarifas promocionais agressivas, combinadas com aumentos dos serviços de bordo, puxados pela VASP recém-privatizada, as companhias acordaram em limitar serviços e promoções;

¹⁰ Portaria nº 075/GM5, de 06 de fevereiro de 1992 e Portarias nº 686, 687, 688, 689 e 690 /GM5, de 15 de Setembro de 1992

b) Ocorreu um interessante fenômeno de competição e substituição intermodal (avião/ônibus) nas longas distâncias;

c) Despontou um movimento de organização autônoma dos usuários, em defesa dos seus direitos.

Os autores destacam ainda em seu estudo que os resultados do esquema de flexibilização das tarifas até início de 1991 são fracos porque a estrutura de rotas continuava sob um regime de concessão completamente rígido. Na prática as transportadoras não tinham o poder de combinar preço e quantidade nas suas decisões. Estimou-se que a relação entre número de passagens com tarifa inteira e número de passagens com tarifas promocionais era de 75% e 25%, respectivamente.

No final dos anos 90, foram editadas as Portarias 986 e 988/DGAC, de 18/12/1997 e a Portaria 05/GM5, de 09/01/98, permitindo a remoção de dois importantes pontos que ainda limitavam a competitividade do setor aéreo, eram eles: as bandas tarifárias e a exclusividade do direito das operadoras regionais operarem as Linhas Aéreas Especiais. Isto fez com que as empresas entrassem em uma guerra de preços e corridas por frequências.

Em 1999, a desvalorização cambial e a volta da instabilidade do câmbio fizeram com que as empresas suspendessem as tarifas promocionais que vinham sendo praticadas, temendo principalmente a forte pressão nos custos representada pelo aumento do dólar. Com isso, o Ministério da Fazenda optou por limitar a precificação da indústria quantos aos reajustes realizados, o que representou uma limitação às estratégias das firmas, dado que tinham de submeter seus preços à autorização prévia do DAC e do Ministério da Fazenda (OLIVEIRA, 2003).

A partir de 2001, a maioria dos mecanismos de regulação econômica já havia sido retirada. Por meio das Portarias nº 672/DGAC, de 16 de abril de 2001 e nº 1213/DGAC, de 16/08/2001 foi posta em prática uma total liberação dos preços do setor. Este fato coincidiu com a flexibilização dos processos de entrada de novas empresas e de pedidos de novas linhas aéreas, frequência de voos e aviões. Neste período surgiu a empresa Gol Linhas Aéreas, favorecida por estas medidas de desregulamentação.

Em 2003, o Órgão regulador voltou a atuar de maneira mais forte no mercado objetivando combater o excesso de capacidade no mercado e a chamada

competição ruínosa. Assim, o DAC, através das Portarias nº 243/GC5, 13/03/2003 e nº 731/GC5, de 11/08/2003, passou a exercer uma função moderadora, atuando no controle sobre os pedidos de importação de aeronaves, novas linhas e mesmo de entrada de novas companhias aéreas no mercado, passando a exigir para isto estudos de viabilização econômica¹¹.

Em 2009 foi editado o Decreto nº 6.780/2009 aprovando o Plano de Nacional de Aviação Civil tendo como diretrizes para o melhoramento da eficiência das operações, em termos de regulamentação, diversos tópicos, dentre os quais podemos destacar:

- a) Estabelecer diretrizes que confirmam ao mercado o papel de equilibrar a oferta e a demanda, prevalecendo a liberdade tarifária nos serviços de transporte aéreo;
- b) Acompanhar o comportamento do mercado de transporte aéreo visando à adoção de medidas para atender a demanda com base na eficiência econômica, buscando o incremento da oferta e a ampliação da capacidade da infraestrutura aeronáutica e aeroportuária civis.
- c) Apoiar o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC) no combate às infrações contra a ordem econômica no âmbito do setor de aviação civil; e
- d) Elaborar normas e procedimentos para facilitar o acesso de potenciais entrantes naqueles aeródromos que apresentem saturação de tráfego com vistas à ampliação da competição.

Com estas diretrizes, o governo marcou o direcionamento para uma política menos restritiva dentro da aviação comercial, e mostrou tendências a uma abertura gradual do mercado, indicando assim que a fase regulatória restritiva outrora vigente não deveria mais ser estabelecida.

¹¹ Oliveira (2007b) em seu trabalho sobre o papel do setor de transporte aéreo doméstico de passageiros no turismo do país descreveu a evolução das políticas regulatórias do setor. Neste quadro são abordados, sob diferentes critérios, os seis principais estágios da regulamentação a partir da década de 70. O autor divide em seis estágios pelo qual passou o setor, tendo como critérios de comparação para a definição dos estágios históricos a presença ou ausência dos seguintes mecanismos: política econômica setorial; controle de tarifas; controle de entrada; controle da competição; e controle da capacidade (frequências de vôo, rotas, aeronaves) e da infra-estrutura aeroportuária (ANEXO C - Evolução da Regulação na Indústria do Transporte Aéreo Brasileiro).

4.3.5 Organização do Sistema de Aviação Civil

O Sistema de Aviação Civil Brasileiro foi instituído com a finalidade de organizar as atividades necessárias ao funcionamento e ao desenvolvimento da aviação civil, por meio de ações coordenadas de regulação, controle, fiscalização, orientação e incentivo implementadas pelos diversos órgãos da Administração Pública Direta e Indireta e Instituições Privadas que operam no Sistema.

Os dois principais dispositivos legais que regulam o transporte aéreo brasileiro são o Código Brasileiro de Aeronáutica (CBAer), Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986, e a Lei da ANAC, Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005. A constituição Federal também contempla em seu artigo 212, inciso XII, que compete à União: “XII – explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão: [...] c) a navegação aérea, aeroespacial e a infraestrutura aeroportuária. [...]” (OLIVEIRA; SILVA, 2008, p.16).

Atualmente a maioria do arcabouço que regula a aviação civil no Brasil foi expedida no contexto da chamada Política de Flexibilização da Aviação Comercial Brasileira ocorrida a partir de 1990 com o objetivo de diminuir o controle exercido pelo governo sobre as variáveis econômicas e operacionais que influenciam o setor (OLIVEIRA; SILVA, 2008). A liberalização do setor ocorreu de maneira gradual como forma de evitar os impactos gerados por esta política na operação das empresas. Apesar da gradativa liberalização o DAC, e a partir de 2005 a ANAC continuou exercendo um constante acompanhamento do setor e propondo políticas que equilibrem a oferta e demanda do setor.

A ANAC tem por missão regular e fiscalizar as atividades de aviação civil e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária, criando incentivos à eficiência e à concorrência com imparcialidade na harmonização dos interesses dos agentes econômicos e na garantia do atendimento do interesse público.

Em 2011 o governo federal criou através de Medida Provisória (MP) nº 527, de 18 de março de 2011, a Secretaria de Aviação Civil (SAC) com status de ministério e subordinada diretamente à Presidência da República. O texto transferiu do Ministério da Defesa ao novo órgão a atribuição de coordenar as políticas do setor. Com isso, a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO) e a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), até então ligadas ao Ministério da

Defesa, ficaram subordinadas à nova secretaria. Ao Ministério da Defesa caberá o controle do espaço aéreo (AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS, 2011). À SAC correspondem agora as atribuições de formular, coordenar e supervisionar as políticas para o desenvolvimento do setor de aviação civil e da infraestrutura aeroportuária.

A Agência, e agora a Secretaria, não são os únicos instrumentos da atuação pública no setor. Essa atuação engloba a formulação de política setorial, a regulamentação e a fiscalização das atividades do setor, bem como a execução de atividades econômicas mantidas na esfera do setor público (ANAC, 2008c). Essas funções são assumidas por diversos órgãos da Administração Pública direta e indireta, e instituições privadas que operam no Sistema de Aviação Civil Brasileiro, dentre os quais podemos citar:

a) CONSELHO DE AVIAÇÃO CIVIL (CONAC): é o órgão de assessoramento do Presidente da República para a formulação da política nacional de aviação civil. Compete ao CONAC:

- Estabelecer as diretrizes para a concessão ou permissão da exploração comercial de linhas aéreas e aprovar o seu plano geral de outorgas;
- Propor ao Presidente da República o modelo de concessão de infraestrutura aeroportuária;
- Aprovar as diretrizes de suplementação de recursos para linhas aéreas e aeroportos de interesse estratégico, econômico ou turístico;
- Promover a coordenação entre as atividades de proteção de voo e de regulação aérea; e
- Estabelecer as diretrizes para a representação do Brasil em convenções, acordos e tratados de transporte aéreo internacional com outros países ou organizações internacionais de aviação civil;

b) EMPRESA BRASILEIRA DE INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA (INFRAERO): empresa pública vinculada anteriormente ao Ministério da Defesa e atualmente à recém-criada Secretaria de Aviação Civil. É responsável por implantar, administrar, operar e explorar a infraestrutura aeroportuária que lhe for atribuída pela Secretaria em questão;

c) CENTRO DE INVESTIGAÇÃO E PREVENÇÃO DE ACIDENTES AERONÁUTICOS (CENIPA): órgão responsável pelas atividades de investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos no país, parte integrante da estrutura do Ministério da Defesa, tem como importante atribuição a orientação normativa do sistema, no tocante à segurança da aviação civil;

d) DEPARTAMENTO DE CONTROLE DO ESPAÇO AÉREO (DECEA): órgão que integra a estrutura do Ministério da Defesa e tem a responsabilidade de prover a segurança e a fluidez do tráfego no espaço aéreo brasileiro, além de garantir sua defesa. Ao DECEA compete planejar, gerenciar e controlar as atividades relacionadas à segurança da navegação aérea, ao controle do espaço aéreo, às telecomunicações aeronáuticas e à tecnologia da informação;

e) ORGANIZAÇÃO DE AVIAÇÃO CIVIL INTERNACIONAL (OACI): foi criada pela Convenção Internacional de Aviação Civil – Convenção de Chicago – de 1944, sendo uma agência especializada das Nações Unidas, com 190 países-membros. Tem como principais objetivos o desenvolvimento dos princípios e técnicas de navegação aérea internacional e a organização e o progresso dos transportes aéreos, de modo a favorecer a segurança, a eficiência, a economia e o desenvolvimento dos serviços aéreos. A Organização, além de analisar questões técnicas, jurídicas e econômicas relativas ao transporte aéreo internacional. Desenvolve um trabalho no campo da assistência técnica, com o objetivo de organizar e dar maior eficiência aos serviços de infraestrutura aeronáutica nos países em desenvolvimento. O organismo, apesar de promover o entendimento político entre os Estados, padronizar procedimentos e trabalhar pela implementação de políticas comuns, não impõe suas normas e recomendações, de maneira que a adoção dos procedimentos por parte dos países se realiza de forma soberana.

4.4 A HISTÓRIA DA VARIG (VIAÇÃO AÉREA RIO-GRANDENSE S.A.)

A história inicial da VARIG se confunde com a de seu idealizador e fundador Otto Ernst Meyer-Labastille que desempenhou um papel fundamental na criação da empresa. De origem alemã, Otto participou da Primeira Guerra Mundial integrando o contingente da Aviação Real Prussiana. Deu baixa do exército em 1919 e em 1921 seguiu para o Brasil, instalando-se em Recife onde trabalhou nas lojas Irmãos Lundgreen Tecidos S.A., que mais tarde ficaram conhecidas como Casas Pernambucanas. Ainda no ano de 1921 mudou-se para o Rio de Janeiro por motivos de saúde onde permaneceu até janeiro de 1923 quando se mudou com a família para Porto Alegre.

Em Porto Alegre, começou a trabalhar em uma empresa de importação e logo em seguida fundou uma empresa de consignação e comissões, a Becker, Meyer & Cia, que seria desfeita em 1925. No período de 1921 a 1924 fracassaram duas tentativas de Meyer para organizar uma empresa de transporte aéreo. A partir de 1925, com o encerramento das atividades de sua empresa, Otto Meyer se dedicou integralmente a conseguir apoio político e econômico para constituição de uma empresa de aviação em Porto Alegre. Em princípios de 1926 começou a ser ouvido por pessoas de prestígio na sociedade rio-grandense, dentre eles comerciantes, industriais e políticos. Em meio a estes se destacou o Major Alberto Bins, a quem Otto Meyer apresentou o “Memorial referente à fundação da Empresa de Viação Aérea Rio-Grandense” e foi quem passou a apoiá-lo junto ao então governador Dr. Borges de Medeiros.

Ainda em 1926, a VARIG deu entrada em um pedido de isenção do imposto estadual pelo prazo de quinze anos a contar da data em que fosse constituída. O benefício foi concedido logo em seguida pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul, que mais adiante o estendeu a todas as empresas de aviação que se estabelecessem no Estado. Segundo o historiador da aviação comercial latino-americana Ron Davies (1984 *apud* MONTEIRO, 2000), a necessidade de subsídios era um fato na atividade aeronáutica de então, destacando ainda o apoio financeiro dos governos alemão, francês e norte-americano a suas respectivas empresas aéreas. A questão dos subsídios na aviação ia além do aspecto financeiro,

demonstrava o apoio do poder concedente ao desenvolvimento daquela atividade econômica, transmitindo confiança ao empresariado e investidores.

Tendo conseguido apoio do empresariado e de políticos, Otto Meyer seguiu para a Alemanha para tentar apoio junto a empresários daquele país para seu projeto de constituição da empresa, bem como adquirir suporte técnico e materiais que permitissem o início das operações. Em sua viagem à Alemanha, Otto Meyer encontrou-se com Fritz Hammer, Diretor Comercial do Condor Syndikat¹². Neste momento ficou claro para ele a convergência de interesses entre as duas empresas, o que acelerou as negociações. Deste modo, ficou acertado que o Condor Syndikat entraria como sócio no empreendimento. Sua participação seria através do empréstimo de duas aeronaves (Dornier Wal “Atlântico”¹³ e Dornier Merkur “Gaúcho”), que corresponderia a 21% do capital da empresa, bem como o envio de técnicos, pilotos e mecânicos familiarizados com os equipamentos.

Na época de sua viagem já se encontrava na região do Prata a Missão Luther formada por representantes alemães que pretendiam estabelecer uma rota postal entre a Europa e a América do Sul através do Condor Syndikat, ligada à empresa alemã Luft Hansa. Os integrantes da missão iniciaram contato com as autoridades brasileiras no intuito de conseguir a autorização para realização de voos no território brasileiro. Prosperadas as negociações, em 26 de janeiro de 1927 o Condor Syndikat recebeu o certificado de operação regular nº 60/G, válido pelo período de um ano. As rotas autorizadas eram: Rio de Janeiro ao Rio Grande, com escalas em Santos, Paranaguá, São Francisco do Sul e Florianópolis; Porto Alegre ao Rio Grande, via Pelotas; e do Rio Grande a Santa Vitória do Palmar, no extremo sul do Rio Grande do Sul.

Ao retornar da viagem, Meyer chegou ao Rio de Janeiro onde embarcou, em 27 de janeiro de 1927, no avião *Dornier Wal* “Atlântico”, comandado pelo piloto alemão Rudolf Cramer von Clausbruch, rumo a Porto Alegre. A aeronave pousou às 12h30 de um sábado, arrastando uma verdadeira multidão para as margens do Rio

¹² O Condor Syndikat era uma associação entre a companhia aérea Deutscher Aero Lloyd, a agência mercantil Schulac Theimer e Peter Paul Von Bauer. A organização foi fundada em cinco de maio de 1924, sendo sediada em Berlim. Destinava-se a promover a exportação de aeronaves Junkers. Também apoiava o projeto de Von Bauer de interligar a Colômbia aos Estados Unidos por via aérea, bem como a estratégia do Deutscher Aero Lloyd de fazer a conexão entre a Alemanha e a América do Sul (VILLAS-BÔAS, 2006).

¹³ Constituíam uma prática da época batizar os aviões com nomes comuns, diferentes dos códigos utilizados pelos fabricantes.

Guaíba no intuito de ver a aeronave. Motivado pela chegada do “Atlântico”, Otto Meyer tratou de reunir os subscritores para fundar a VARIG. No mesmo dia do primeiro voo do “Atlântico”, em 27 de fevereiro de 1927, contratou seu primeiro funcionário, Ruben Martin Berta, que mais tarde veio a se tornar presidente e ícone da empresa. Em 1º de abril deste ano ocorreu a primeira assembleia preparatória, sendo o estatuto da empresa apresentado e referendado. Logo em seguida, no dia 7 de maio de 1927, reuniu-se a Assembleia Geral de 550 acionistas que fundaram a primeira empresa brasileira de transportes aéreos. Otto Meyer foi eleito Diretor-Gerente; o comandante Rudolf Cramer von Clausbruch, Diretor Técnico; Fritz Hammer, Diretor Delegado.

Meyer seguiu à frente da empresa por quatorze anos, até 24 de dezembro de 1941, quando por motivos de saúde e pelas pressões decorrentes da Segunda Guerra Mundial, em virtude de sua origem germânica, pediu afastamento da empresa, pois acreditava que de alguma forma sua presença poderia ser um entrave ao desenvolvimento da empresa. Com a saída de Otto Meyer, Ruben Berta assumiu interinamente o cargo até que o Estado do Rio Grande do Sul como acionista majoritário indicou Érico de Assis Brasil, que atuava desde 1940 como fiscal do governo na empresa, a sucessor de Meyer. Em 28 de outubro de 1942, Érico foi confirmado em Assembleia Geral Extraordinária de Acionistas como Diretor-Presidente da companhia. Contudo, um grave acidente ocorrido alguns dias após sua posse, em 2 de novembro, tirou a vida do então presidente da empresa. Com este inesperado acontecimento Ruben Berta assumiu como novo presidente da VARIG, cargo que ocupou até 1966.

Como forma de analisar o histórico da empresa optou-se por dividir sua história da empresa em três fases de acordo com as características encontradas em cada nível de análise, conforme definido no capítulo de Metodologia, as quais serão tratadas com mais detalhes neste item de história da empresa e analisadas em seguida no capítulo de Análise.

4.4.1 1ª Fase: Pré-Desenvolvimentista (1927 – 1960)

Após sua constituição formal como sociedade anônima a VARIG solicitou autorização para início de suas operações regulares de tráfego aéreo, sendo seu

requerimento atendido em 10 de junho de 1927. No entanto, esta licença era limitada aos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, podendo se estender à cidade de Montevideu mediante uma autorização do governo do Uruguai. Suas operações eram realizadas por dois aviões, um Dornier Wal “Atlântico” e um Dornier Merkur “Gaúcho”, ambos pertencentes ao Condor Syndikat.

Em paralelo ao início das operações da VARIG, foi autorizada pelo governo a criação do Sindicato Condor (que então se escrevia Syndicato Condor), uma sucessora brasileira da empresa alemã Condor Syndikat. Assim, em 1º de dezembro de 1927, foi criada a empresa brasileira de navegação aérea Syndicato Condor Limitada. Os integrantes do extinto Condor Syndikat assumiram a direção da nova empresa. Pouco depois de sua criação, em 20 de janeiro de 1928, a empresa recebeu autorização do governo federal para realizar suas operações em todo o território nacional. A Condor (como era conhecida) expandia rapidamente em razão do suporte dado pelo capital alemão, na figura da empresa Luft Hansa. Como parte do seu plano de expansão a empresa apresentou duas propostas para aquisição da VARIG, formalizadas em 10 de maio de 1928 e 5 de maio de 1929, ambas recusadas pela empresa rio-grandense.

O Sindicato Condor pretendia estabelecer pontos intermediários na costa brasileira para servir de suporte ao transporte de malas postais que estava sendo realizado pela Luft Hansa. No início dos anos 30 sua principal concorrente neste mercado de malas postais era a Aéropostale, empresa francesa que já ligava Natal a Buenos Aires por avião, permitindo assim uma rápida distribuição das malas postais que chegavam de navio da Europa. O Sindicato Condor atuava naquele momento como um representante da estatal alemã Luft Hansa estabelecido no Brasil para defender os interesses da indústria e do comércio alemães contra o seu maior concorrente que, naquele momento, era a França.

Em meio a este processo de expansão e diante da recusa da VARIG em aceitar a proposta de aquisição feita pelo Sindicato Condor, este resolveu se retirar da sociedade levando consigo seus dois aviões que havia cedido como participação societária na empresa. Essa saída provocou um forte impacto no volume das operações da empresa no ano de 1932.

Em 1929, pouco antes da saída do Sindicato Condor, a VARIG havia firmado seu primeiro contrato de subvenção dado pelo governo do Rio Grande do Sul, onde

Ihe foi concedido apoio financeiro para a construção de um terminal aeroportuário na cidade de Rio Grande e expansão da empresa. A saída deste importante acionista aconteceu em meados de 1931, com a retirada do Dornier Merkur “Gaúcho” em 25 de junho e do Dornier Wal “Atlântico” em 2 de julho do mesmo ano. Já em abril de 1930 a VARIG recorrera ao governo do Rio Grande do Sul para firmar um contrato de subvenção entre o Estado e a empresa. Oswaldo Aranha encontrava-se à frente da Secretaria de Interior do Rio Grande do Sul e se preparava para a “Revolução de 30”, um movimento armado, liderado pelos estados do Rio Grande do Sul e Minas Gerais que levaria à deposição do presidente paulista Washington Luís em 24 de outubro de 1930, e que culminou no fim da chamada “República Velha” no Brasil. Em 24 de abril de 1930, o então secretário de interior concordou em conceder um empréstimo à VARIG. Contudo, deflagrada a Revolução, o secretário seguiu para o Rio de Janeiro a fim de tomar posse como Ministro da Justiça, enquanto o General Flores da Cunha assumiu a Interventoria Federal do Estado do Rio Grande do Sul.

Com essa mudança a VARIG encontrou sérias dificuldades para que o governo cumprisse o contrato acordado. Oswaldo Aranha na ocasião se manifestou através de carta enviada ao novo interventor argumentando que seria um crime desamparar a VARIG, sendo que neste momento seu futuro estava nas mãos do governo, e sua exigência era somente a execução de um contrato firmado anteriormente entre a empresa e o Estado. Contudo, apesar dos sucessivos apelos e da eminência da dissolução da empresa em razão da retirada dos aviões pelo Sindicato Condor, o General Flores da Cunha não se mostrava disposto a ratificar o contrato firmado por seu antecessor. Assim, Adroaldo Mesquita da Costa, que assumiu o cargo de presidente do Conselho Fiscal, percebendo que mesmo após inúmeras propostas e contrapropostas das partes nada era acertado, resolveu como ultimato entregar um bilhete diretamente ao General Flores da Cunha com o seguinte conteúdo: “Se dentro de 24 horas, a VARIG não receber o que lhe é devido, convocarei a Assembleia Geral, dissolvê-la-ei e, em manifesto ao Rio Grande do Sul, darei as razões de meu procedimento” (PEREIRA, 1987, p. 53).

No mesmo dia Adroaldo foi chamado à presença do interventor que enfim aceitou as condições do contrato acertadas anteriormente ao seu mandato entre a empresa e o governo, representado na ocasião por Oswaldo Aranha, ficando assim firmado o contrato que teve como pontos principais: cessão pelo prazo de 20 anos,

prorrogáveis por mais 20, do campo de Gravataí para uso e administração da VARIG e mais a quantia necessária para concluir as instalações; os 186 mil dólares prometidos anteriormente para adquirir aviões terrestres de passageiros e treinamento, e a obrigação de adquirir dois aviões do governo, pagos por 1.050 ações transferidas para este.

Deste modo, com a ajuda do Governo do Estado do Rio Grande do Sul a VARIG pôde comprar pela primeira vez aviões, sendo um Junkers F-13 para quatro passageiros, dois Junkers W34 com capacidade para cinco passageiros e dois Klemm L-25 para treinamento. Recebeu ainda duas aeronaves militares usadas na revolução de 30: o monomotor Morane Saulnier MS 130 biplace e um Nieuport Délage 641, com capacidade para seis passageiros (BETING; BETING, 2009). A chegada dos aviões permitiu à VARIG reativar suas linhas regulares, retomando os serviços suspensos desde 1931. Sem aviões suficientes para operar, provavelmente a empresa teria ido à falência em 1932 se o governo não a tivesse ajudado, tornando-se seu acionista majoritário com 20% do capital. Com o apoio do governo a empresa adquiriu estabilidade e a possibilidade de comprar novos aviões (PEREIRA, 1987).

Os aviões Junkers F-13 inauguraram a primeira linha no dia 18 de abril de 1932, retomando os serviços suspensos desde meados de 1931. Os serviços da empresa se desenvolveram timidamente desde o início da operação até o final do ano de 1935. No período em que esteve sem os aviões, retirados com a saída do Sindicato Condor da sociedade, a VARIG operou apenas aeronaves de pequeno porte (Klemm L-25). Esses aviões eram de apenas dois lugares, e não podiam substituir os aviões Dornier Wal “Atlântico” e Dornier Merkur “Gaúcho” retirados pelo Sindicato Condor, com capacidade para dez e seis passageiros, respectivamente. Este fato provocou um forte declínio no volume de quilômetros voados pela empresa no ano de 1932. A redução só não foi maior por ainda contar com os aviões de menor porte.

No período de 1932 a 1939 a empresa aumentou sua capacidade operacional ao adquirir e alugar aviões de segunda-mão, com o apoio do governo do Estado. Dessa forma a VARIG conseguiu diversificar suas rotas para o interior do Rio Grande do Sul. Contudo, de acordo com relatório anual relativo ao ano de 1935 seu tráfego era seis vezes menor que a maior empresa em operação no Brasil na época,

o Sindicato Condor (PEREIRA, 1987). A Panair aparecia em segundo lugar com a metade do tráfego da Condor. Neste período a VASP, fundada em 1933, passava por problemas financeiros sérios, que a levaram mais tarde a ser adquirida pelo governo do Estado de São Paulo. Sonino (1995, p. 14) comenta em sua obra a posição da VARIG nesta fase:

“Em seus quinze anos de existência, a VARIG teve que enfrentar enormes dificuldades financeiras, que bloquearam todas as suas tentativas de crescimento fora do Rio Grande do Sul. A comparação do desenvolvimento da Condor com o da Panair chega a causar certo constrangimento”.

A década de 30 se encerrou com todas as empresas aéreas em crise. Nesse momento os poderes públicos assumiram um papel relevante para o desenvolvimento dos transportes aéreos nacionais. Mas as subvenções dadas pelos não conseguiam melhorar as condições das companhias aéreas brasileiras, que continuavam fechando seus balanços no vermelho e encontravam-se sem meios de adquirir aeronaves mais modernas.

4.4.1.1 Década de 40: início da expansão

A década de 40 se iniciou com o Brasil vivendo as tensões políticas e econômicas advindas da Segunda Guerra Mundial, iniciada em 1º de setembro de 1939. Inicialmente, as relações comerciais entre a América do Sul e a Europa ficaram prejudicadas. Criou-se assim uma situação difícil para as empresas VARIG, VASP e Condor que tinham praticamente toda sua frota composta por aeronaves fabricadas na Alemanha. Conseguir peças sobressalentes, motores e quaisquer outros materiais necessários à manutenção dos aviões tornou-se assim um desafio para as empresas. A solução encontrada para resolver este problema foi buscar novas aeronaves nos Estados Unidos, com quem o Brasil se alinhou ao entrar oficialmente no conflito, em 31 de agosto de 1942.

Após o início da guerra, o governo federal decidiu subvencionar as empresas aéreas. Depois de subsidiar as linhas de penetração da Panair do Brasil, do Sindicato Condor e da VASP, o governo federal abriu também uma linha de crédito para a VARIG em 19 de maio de 1940. Em 1942, havia no Brasil quatro empresas se destacando no cenário dos transportes aéreos nacionais: a VARIG, o Sindicato Condor (que mais tarde se tornaria Cruzeiro do Sul), Panair do Brasil e a VASP.

Em 1941, a VARIG possuía quatro aviões comerciais próprios e dois arrendados da Condor, mas precisava de mais aviões para operar e expandir suas rotas. O número de aviões limitava as operações da empresa. A situação ficou mais complicada quando em 28 de fevereiro de 1942 o avião “Mauá” sofreu um grave acidente, sendo dado como irrecuperável.

No período do conflito mundial, a VARIG apoiou os militares brasileiros no esforço de guerra contribuindo com material e homens, e o avião Fiat G2, matriculado de PP-VAM e batizado “Jacuí”, foi escolhido para realizar missões de patrulhamento costeiro, pois a FAB (Força Aérea Brasileira) não dispunha de aeronaves em número suficiente para vigiar todo o litoral brasileiro. Apesar de uma quantidade limitada de aeronaves a VARIG iniciou seu primeiro serviço de voo regular internacional com esse avião em 5 de agosto de 1942, inaugurando a linha Porto Alegre – Montevideu. Em 1941 a VARIG ainda estava limitada a interligar as principais cidades do Rio Grande do Sul, numa rede de cerca de 2.100 km, e somente em agosto de 1942 passou a voar para Montevideu (SONINO, 1995).

4.4.1.2 Ruben Berta assume o controle definitivo

Na empresa desde 1927, sendo desta o primeiro empregado, Ruben Berta se destacava por seu comprometimento e envolvimento com as atividades da empresa. Na empresa era uma espécie de faz-tudo, cuidava do caixa, varria o chão, carregava malas, remava os barcos usados para embarque e desembarque de passageiros dos hidroaviões, dentre outras tantas atividades (BETING; BETING, 2009).

Sobre o ritmo de trabalho de Ruben Berta, Helio Smidt, ex-presidente da VARIG comentou: “não dava para acompanhar o seu ritmo. Ele trabalhava 14 horas por dia. Dormia e acordava pensando na empresa” (FRB, 1995). Beting e Beting (2009, p. 50) confirmam esta característica: “Hoje, Berta seria facilmente classificado como um *workaholic*. Mas, naquela época, à falta de um termo adequado, dizia-se que Berta trabalhava ‘como um burro’”.

Ao assumir o cargo de Presidente, em 3 de novembro de 1942, Ruben Berta iniciou um plano de expansão das linhas da empresa. Contudo, para realizar seus planos necessitava de trazer novas aeronaves para reequipar a empresa. A intenção de Berta era equipar a frota com um só tipo de aeronave, uma vez que a VARIG

contava com uma grande diversidade de aeronaves. A partir de um contrato de subvenção firmado com o governo em 22 de junho de 1942 a empresa adquiriu o capital necessário para ampliar sua frota. O avião escolhido para compra foi o Lockheed L-10 Electra¹⁴ de origem norte-americana com capacidade para 10 passageiros e 2 tripulantes, comprados em 1943, compondo assim uma frota de oito aeronaves deste tipo. Com esta frota a VARIG pôde melhorar seus serviços, ainda limitados ao Rio Grande do Sul e a Montevideu. Esses Electras eram ainda relativamente modernos para a época e voavam com o dobro da velocidade dos Junkers e Messerschmitts que substituíram. Foram as primeiras aeronaves da companhia dotadas de rádio para comunicação, o que ensejou na criação de estações em solo, um pesado investimento que necessitou ser feito pela companhia.

Pouco depois de assumir o comando da empresa, Ruben Berta tomou uma decisão que marcaria a empresa até o final: a criação da Fundação de Funcionários, em 1945, com o objetivo de tratar de assuntos de assistência social aos funcionários e seus familiares. Com o apoio dos principais acionistas transferiu para Fundação 50% das ações da empresa, passando a ser esta a detentora do controle da empresa através de um Colégio Deliberante. Em 1966 passou a se chamar Fundação Ruben Berta e se tornou com o passar do tempo uma poderosa organização econômica proprietária da VARIG. Sua história será tratada mais adiante.

4.4.1.3 Expansão e consolidação

Pouco depois do recebimento das aeronaves Lockheed L-10 Electra a empresa iniciou seu projeto de expansão para além das fronteiras do sul do país. Com Ruben Berta à frente da companhia os negócios passaram a se tornar mais ousados. No período do pós Segunda Guerra a concorrência cresceu fortemente, facilitada pela entrada no mercado de aeronaves e pilotos remanescentes da guerra, associada ao baixo custo dos combustíveis e a condição favorável do câmbio, o que provocou uma verdadeira explosão na oferta do setor aéreo e a fundação de inúmeras empresas aéreas no Brasil, como pode ser observado no Quadro 4-12.

¹⁴ Apesar da similaridade nos nomes, este Electra em nada se relaciona com a aeronave que por anos dominou a Ponte Aérea Rio-São Paulo, vindo a se tornar um dos símbolos da empresa.

EMPRESA AÉREA	ANO DE INÍCIO DE OPERAÇÕES
Nab- Navegação Aérea Brasileira	1941
Aerovias Brasil	1942
Linhas Aéreas Paulistas	1945
Vasd (Viação Aérea Santos Dumont)	1945
Aerovias de Minas 1945	1945
Linha Aérea Transcontinental Brasileira	1946
Cia. Meridional de Transportes	1945
Viação Aérea Arco-Iris	1945
Viação Aérea Baiana	1946
Linhas Aéreas Brasileiras – LAB	1945
Real	1945
Viabras- Viação Aérea Brasileira 1946	1946
Omta (Organização Mineira Transp. Aérea)	1946
Central Aérea Ltda.	1948
Aeronorte	1949
Lóide Aéreo Nacional	1949
Empresa de Transportes Aéreos Catarinense- TAC	1948
Linhas Aéreas Itaú	1948
Linha Aéreas Wright Ltda.	1947
Transportes Aéreos Nacional	1948
TASA Transporte Aéreo Sul-Americano	1948
TABA Transportes Aéreos Bandeirantes	1948
Universal Transportes Aéreos	1948
VITA – Viação Interestadual de Transportes Aéreos	1947 (não operou)
Savag – S/A Viação Aérea Gaúcha	1947
Paraense Transportes Aéreos	1952
Linhas Aéreas Natal	1946
Transportes Aéreos Ltda.	1948
Central Aérea Ltda	1948
TAS- Transportes Aéreos Salvador	1950

Quadro 4-12: Empresas aéreas fundadas no Brasil (de 1940 a 1950)

Fonte: Baseado em Fay (2001, p. 71)

O período de expansão foi bem aproveitado pela VARIG que realizou uma expansão doméstica significativa, além de ampliar sua malha internacional com a conquista da concessão dos voos para os Estados Unidos já no início da década de 50. O setor aéreo encontrava-se em franca expansão, registrando uma taxa de crescimento média de 25% a.a. no período de 1939 a 1960, impulsionado pela criação de empresas no país, chegando à marca de 30 empresas criadas entre 1941 e 1950. Em 1948 o setor chegou a alcançar um crescimento de 84% no volume de pax-km utilizado.

Em 22 de junho de 1945, o governo federal prorrogou o contrato de subvenção firmado em 1942 (Decreto-lei nº 4.396, de 22 de junho de 1942), pagando à empresa pelos cinco anos seguintes 21 milhões de cruzeiros, em parcelas anuais. Neste

período de fim da guerra, um DC-3 Douglas podia ser comprado por 400 a 500 mil cruzeiros, o que vinha a representar um subsídio indireto, pois as aeronaves estavam sendo vendidas por uma fração de seus custos (CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO, 1959). O baixo valor das aeronaves e o câmbio favorável foi um dos principais motivos para a proliferação de companhias aéreas no Brasil. Em função de não contar com rodovias ou ferrovias de cobertura nacional, a aviação tornou-se um importante instrumento de integração nacional.

Neste momento, Ruben Berta traçava planos para expandir as operações da companhia e sair do quarto lugar entre as empresas brasileiras. Sonino (1995) relata que Ruben Berta surpreendeu a todos quando resolveu renovar sua frota obsoleta com excedentes de guerra. Ele foi ao Egito, onde adquiriu 34 aviões C-46 (DC-3), dos quais mais tarde revendeu parte aos americanos, durante a Guerra da Coréia.

O Brasil foi especialmente beneficiado pela Segunda Guerra Mundial em relação à sua aviação comercial, principalmente por dois pontos: a construção de infraestrutura aeroportuária e a facilidade oferecida pelos aviões desmobilizados. A aviação militar norte-americana também contribuiu muito para aprimorar as travessias oceânicas, necessárias para o reabastecimento logístico das tropas e que tinham como ponto de apoio o nordeste brasileiro. Das empresas brasileiras que operavam nesta época do pós-guerra, a Panair foi a empresa mais beneficiada pelas novas condições de ligação entre Brasil e Estados Unidos, por conta de sua forte relação com a matriz americana Pan American.

Já após o fim da Segunda Guerra Mundial, em 1946, o recém criado Ministério da Aeronáutica (1941) incorporou o Departamento de Aeronáutica Civil, até então subordinado ao Ministério de Viação e Obras Públicas. Coube assim ao Ministério da Aeronáutica estabelecer as condições para as empresas nacionais operarem voos internacionais mediante acordos bilaterais. Como condições mínimas, as empresas deveriam comprovar controle acionário brasileiro e experiência de voo. Nas rotas internacionais, coube à Panair do Brasil ligar o Brasil à Europa. A Aerovias Brasil, uma empresa criada em 1942, já realizava voos de carga não regulares para os Estados Unidos, principalmente no período da guerra. Assim, passou a ser a empresa autorizada pelo governo a realizar voos regulares para o país norte-americano. A Cruzeiro do Sul, já nacionalizada e herdeira das linhas do Sindicato Condor, operava voos regulares ligando o Rio de Janeiro a Buenos Aires.

Nessa época a Panair introduziu o primeiro voo com destino à Europa em 27 de abril de 1946 com o recebimento dos modernos aviões Lockheed 049 Constellation, chegando até Londres. Com a chegada de mais aeronaves foram criadas linhas ligando o Brasil a Paris e Roma. No momento da concessão das linhas era a Panair que apresentava as melhores condições e o mais moderno serviço para a travessia do Atlântico. Seus aviões pressurizados e velozes levavam vantagem sobre os aviões inicialmente empregados pelos europeus, que eram aviões de bombardeio convertidos para missões civis. Com relação à entrada de fortes concorrentes oriundos da Espanha, Suécia e Argentina, Pereira (1987, p. 329) comenta:

Mas era a Panair do Brasil que marcava o ritmo, ia à frente e as concorrentes eram obrigadas a segui-la. Ao completar o seu milésimo voo transatlântico em 29 de abril de 1949 a Panair mostrava que a aviação comercial brasileira era uma força nova que impunha respeito.

4.4.1.4 Expansão dos voos domésticos da VARIG

Com as aeronaves adquiridas, a VARIG passou a voar para São Paulo e Rio de Janeiro, sendo realizado em 27 de agosto de 1947 o voo inaugural da empresa na rota Porto Alegre – Florianópolis – Curitiba – São Paulo – Rio de Janeiro, marcando a expansão doméstica da empresa alavancada pelas condições do pós-guerra. Os serviços eram inicialmente realizados três vezes por semana. Pouco mais de um ano depois já atingiam a frequência de 21 voos por semana (BETING; BETING, 2009).

A explosão da oferta de voos e companhias aéreas começou a ter sérios efeitos sobre o valor cobrado nas passagens, dando início a uma guerra tarifária que dizimou a saúde financeira de quase todas as empresas. Se comparados os dados de 1940 e 1950, a malha aérea cresceu doze vezes de tamanho; o movimento de passageiros, vinte vezes; e a carga aérea, 69 vezes (BETING; BETING, 2009). Uma passagem aérea Rio – São Paulo, que antes da Segunda Guerra custava Cr\$ 490,00, em 1947 podia ser comprada por Cr\$ 200,00, menos de 50% do valor inicial, fruto da grande concorrência entre as empresas.

O crescimento acelerado das operações exigiu da empresa a aquisição de aeronaves cargueiras dedicadas exclusivamente ao transporte de cargas, adquirindo

para isso em 1948 um Douglas C-47 excedente de guerra e convertido para cargueiro puro. Com a introdução deste serviço começou a operar o Departamento de Promoção de Cargas. Gradativamente a empresa foi aumentando sua frota de cargueiros, passando a oferecer um sistema abrangente de voos de carga para diversos mercados consumidores do Brasil.

A VARIG passou por um período de estagnação no crescimento das rotas da empresa, ainda muito limitada ao Sul do país. Atendia 14 cidades no Rio Grande do Sul, 6 em Santa Catarina, 6 no Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro, e ainda Montevideú. Em maio de 1952, a VARIG adquiriu a Aero Geral, incorporando três aeronaves: um Curtiss C-46 e dois Douglas C-47. Com esta aquisição a empresa teve a possibilidade de estender suas linhas para diversas cidades do Nordeste brasileiro, consolidando-se ao lado da Real, Cruzeiro do Sul e Panair do Brasil como uma das grandes empresas nacionais. Nesta época não havia uma restrição por parte do governo para a abertura de novas linhas ou aumento da oferta de voos no mercado doméstico. Com esta expansão para outros pontos do território nacional, pôde a VARIG enfrentar a Cruzeiro do Sul e a Panair, que até aquele momento dominavam as rotas nacionais.

4.4.1.5 VARIG recebe concessão para explorar as linhas para Nova York

Em 1944, uma conferência na cidade de Chicago definiu, com a participação de delegações de vários países, regras para a exploração de linhas aéreas comerciais internacionais. Posteriormente conhecida como “Convenção de Chicago” foi nessa oportunidade que nasceram os tratados bilaterais de tráfego aéreo, firmados entre os governos. Um dos princípios basilares destes acordos bilaterais era a reciprocidade: para cada empresa designada pelo governo de determinado país, o governo da outra nação poderia designar uma companhia aérea nacional para explorar a mesma rota em igualdade de condições.

Pelo primeiro acordo bilateral feito entre Brasil e Estados Unidos, em 6 de setembro de 1946, ficaram designadas as empresas Pan American e TWA para servir ao Brasil. Pelo lado brasileiro, a Aerovias foi ratificada nas linhas para Miami e New Orleans e a Cruzeiro do Sul, que já realizava voos durante o esforço de guerra,

foi designada para as linhas de New York e Washington. As operações começaram em 27 de agosto de 1947, com um voo da Aerovias para Miami.

Entre 1948 e 1949, a Cruzeiro realizou cerca de trinta voos experimentais entre Brasil e Estados Unidos. A intenção era operar regularmente desde que o governo brasileiro subvencionasse o serviço, mas esse se negava a conceder a subvenção para a operação da linha. Assim, sem operar voos regulares para os Estados Unidos a licença de operação de rota venceu em fevereiro de 1952 e não foi renovada pelo governo. A VARIG então começou a trabalhar junto às forças políticas da época para conquistar a concessão. Neste momento a VARIG fez uso de sua forte influência com políticos gaúchos e junto ao DAC para que tivesse suas pretensões atendidas.

Paralelo aos esforços junto à Aeronáutica, Berta redigiu e enviou a pessoas influentes no cenário nacional um documento batizado “Considerações Sobre a Política Aeronáutica Brasileira”, datado de 14 de abril de 1953. O estudo defendia a múltipla designação de companhias brasileiras para as rotas internacionais para que assim pudessem alcançar o volume de 50% do tráfego a que tinham direito pelos acordos bilaterais. O documento mostrava que, em 1951, as companhias brasileiras com voos intercontinentais (Panair e Aerovias) detinham apenas 13% do tráfego total. Nas ligações para os Estados Unidos a situação era ainda pior, com a participação brasileira chegando a 3% do tráfego (BETING; BETING, 2009). Na carta, Berta apelava também para o lado do consumidor e seu direito de escolha entre os serviços que julgasse mais adequados, e que pudesse, mesmo não gostando dos serviços de uma empresa nacional, optar ainda por outra empresa de origem brasileira e não por concorrentes estrangeiras.

Os pedidos e estudos deram resultado e em 2 de fevereiro de 1954 o governo concedeu à VARIG o direito de operar a linha Rio de Janeiro – Nova York. Em 1955 a VARIG e as demais empresas que operavam voos para o exterior foram beneficiadas com a subvenção estabelecida pela Lei nº 2.686, de 19 de dezembro de 1955. Juntamente a esta subvenção foi concedido apoio do governo para aquisição de aeronaves. Foi quando a empresa pôde adquirir três modernos L-1049 Super Constellation, com capacidade para 58 passageiros em sua configuração luxo e 99 passageiros na configuração mista. Para concorrer com as empresas no mercado doméstico, a VARIG comprou de segunda mão da American Airlines cinco

unidades do modelo Convair 240, em 27 de agosto de 1954, uma vez que estava perdendo terreno para a REAL e Cruzeiro do Sul.

Juntamente com a aquisição das modernas e complexas aeronaves, a VARIG buscou modernizar não apenas os quadros operacionais, mas a empresa como um todo. Novos hangares, depósitos, oficinas de manutenção e bancadas de testes foram construídos em Porto Alegre. A pintura das aeronaves também foi modificada para as cores azul e branco, deixando de utilizar os três círculos concêntricos, verde, vermelho e amarelo, que representavam as cores do Estado do Rio Grande do Sul. A intenção de Ruben Berta era de desvincular a imagem da empresa de uma simples operadora regional. Neste momento ocorre também uma ampliação de suas rotas nacionais, passando a atender a partir de Porto Alegre mais de 20 cidades gaúchas, oito em Santa Catarina, oito no Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro e o Norte pela Aero Geral, realizando escalas em Vitória, Salvador, Aracajú, Maceió, Recife, João Pessoa e Natal. A partir deste momento a VARIG já começou a ser considerada uma empresa de porte nacional, e com a entrada no grupo das empresas que operavam voos internacionais os caminhos para o seu crescimento começavam a se formar.

Assim, em dois de agosto de 1955 decolou o primeiro voo com destino Nova York, tendo sido todos os preparativos acompanhados de perto por Ruben Berta, que optou pela qualidade de serviços, principalmente no serviço de bordo, para competir com a poderosa Pan Am (Pan American World Airlines). Para isso, contratou o barão austríaco Max Von Stuckart, que comandava um dos melhores restaurantes do Rio de Janeiro, o Vogue. Igurias como lagostas ao Thermidor, faisões, *foie-gras* e ao menos duas latas de meio quilo de caviar beluga eram tratados como itens MEL (Minimum Equipment List) no serviço de bordo, acompanhados de vinhos e *champagnes* das melhores marcas. Em poucos anos a empresa conseguiu dominar a rota para Nova York. Em 1960 estava com 59% do tráfego e em 1962 chegava ao recorde de 66%, deixando a Pan Am e as outras empresas disputando a diferença (BETING; BETING, 2009).

Mas nem tudo eram flores no caminho da empresa de suntuoso serviço de bordo. Críticas quanto às subvenções dadas pelo governo às companhias aéreas surgiam de vários lados. Sonino (1995) destaca que de acordo com estatísticas do DAC, em todo período de 1953 a 1966, somente em 1956 o transporte aéreo

doméstico havia registrado lucro (2,4%). Os governos alegavam que o prestígio do país estava ligado à existência de serviços aéreos eficientes e modernos. Críticos como, por exemplo, o na época senador Vasconcellos Torres indagava sobre o luxo do serviço de bordo da VARIG dizendo: “Começa pelo champanhe, que não é nacional, mas francês, o mais legítimo que possa existir, e o uísque que se bebe é o que bem desejar. É um luxo asiático a bordo, a custa de quem?” (SONINO, 1995, p.31). Ruben Berta dava outro enfoque à questão, argumentando que essa era a única forma de enfrentar a concorrência da empresa norte-americana Pan Am.

4.4.1.6 Criação da Ponte Aérea Rio – São Paulo

Em 1956 a VARIG sentia fortemente a concorrência de uma empresa relativamente nova: a REAL (Redes Estaduais Aéreas Limitadas), que havia sido fundada em 1945 pelos pilotos Vicente Mammana Neto, Linneu Gomes e Armando de Aguiar Campos. A empresa começou a operar com apenas três aeronaves Douglas C-47 excedentes de guerra. No dia 30 de novembro de 1945 a REAL teve autorização para iniciar suas operações. Começou operando voos entre Rio de Janeiro e São Paulo, expandindo em seguida para diversas cidades do Brasil. Em sua rápida expansão, conseguiu conquistar espaços, como o Norte do Paraná, que eram operados tradicionalmente pela VASP. Começou a crescer adquirindo também empresas menores, ampliando assim sua frota e rotas atendidas.

Em 1954, a empresa uniu-se a Aerovias para a formação do consórcio Real - Aerovias, que se tornou o maior operador de transportes aéreos do país na década de 50. A partir deste momento, a empresa voltou sua atenção para o desenvolvimento das rotas para a América do Norte e Pacífico. A Aerovias já contava com a concessão de exploração dos voos para a costa oeste dos Estados Unidos. A principal arma da empresa eram as tarifas, baixadas substancialmente. As empresas mais tradicionais sentiram o efeito deste tipo de concorrência e iniciou-se assim uma guerra de tarifas e de horários entre as empresas em diversas de suas rotas.

Nesta época a rede do consórcio Real-Aerovias já se estendia por todo o Brasil e sua frota contava com aproximadamente oitenta aviões. Dominava o mais rico filão das rotas brasileiras, as linhas que ligavam Rio de Janeiro, Belo Horizonte e São

Paulo. Contudo, suas táticas não agradavam às demais companhias que vinham perdendo espaço no mercado. Então, as empresas perceberam que se juntassem forças poderiam lutar contra sua maior inimiga: a REAL. Aceitando a sugestão dos gerentes do Aeroporto de Congonhas, Berta resolveu convocar inicialmente as empresas Cruzeiro do Sul e VASP, e mais tarde a Transbrasil, para unirem-se na operação dos voos que ligavam Rio de Janeiro e São Paulo. Com isto otimizariam os custos e conseguiriam colocar mais aviões e frequências à disposição dos usuários do que a REAL. Essa experiência de associação já havia ocorrido antes, em 1954, quando as três empresas já haviam se associado para criação da SATA (Serviços Auxiliares de Transporte Aéreo) visando a realização conjunta de serviços auxiliares, como transporte de malas, limpeza de aviões e operação dos serviços de terra (*handling*). O objetivo principal era a redução de custos operacionais destas companhias.

Em 6 de julho de 1959, após a aprovação pelo DAC, foi criada oficialmente a Ponte-Aérea, uma operação conjunta e coordenada das empresas que permitiu implantar voos saindo a cada 60 minutos ligando as duas metrópoles. A REAL reagiu logo em seguida lançando a Super Ponte REAL, também com voos a cada 60 minutos, mas foi obrigada a abandonar a operação após alguns meses (BETING; BETING, 2009).

Mais adiante, já em 1973 e 1974 a VASP sofreu dois acidentes fatais com suas aeronaves japonesas YS 11, chamados de Samurai. Assim, em 1º de março de 1975, o governo determinou que todos os aviões bimotores fossem retirados da Ponte Aérea, passando a permitir somente a operação de quadrimotores nesta linha. O Lockheed Electra II, um quadrimotor turboélice, ficou com a exclusividade de operação nos voos da Ponte Aérea Rio–São Paulo. As outras empresas participantes do *pool* passaram a arrendar as aeronaves da VARIG e a receita das operações era dividida de acordo com a participação de mercado de cada empresa, ficando assim distribuído: 52% - VARIG, 22% - VASP, 19% - Cruzeiro do Sul e 7% - Transbrasil. No ano de 1975 o volume de passageiros transportados do Rio de Janeiro para São Paulo foi de 1.014.305 passageiros, o que correspondeu a aproximadamente 17% do total de passageiros transportados no tráfego doméstico.

4.4.2 2ª Fase: Desenvolvimentista (1961 – 1985)

4.4.2.1 VARIG assume o controle do Consórcio Real – Aerovias

A competição que seria considerada salutar em diversas indústrias contribuiu para a degeneração financeira da indústria de transporte aéreo (AVIAÇÃO COMERCIAL, 1959). No período do pós-guerra, surgiu um grande número de empresas de pequeno porte que foram aos poucos desaparecendo ou sendo absorvidas por outras. O relatório do Conselho de Desenvolvimento já citava uma situação financeira difícil na qual se encontravam as principais empresas (Cruzeiro do Sul, Lóide Aéreo, Panair do Brasil, Consórcio Real-Aerovias, VARIG, VASP e a Empresas Brasileiras de Transportes) apontando para um elevado capital imobilizado, insuficiência de capital próprio e excesso de capital de terceiros e um programa de reequipamento acima de suas possibilidades.

No quadro da aviação do final da década de 50 a VARIG havia dado um grande salto de empresa regional para operadora de linhas nacionais e internacionais. A REAL, associada à Aerovias Brasil, também cresceu e se expandiu rumo aos EUA e por uma extensa malha abrangendo as principais capitais e o interior do Brasil. Com sua vigorosa expansão, a REAL-Aerovias era considerada a mais séria rival da VARIG. Em sua rápida ascensão, a REAL adquiriu as linhas Aéreas Wright, as Linhas Aéreas Natal e a Linha Aérea Transcontinental Brasileira. Em seguida adquiriu a Aerovias, que lhe permitiu expandir sua atuação para as linhas que levavam aos Estados Unidos, ao mesmo tempo em que assumiu também o controle da Nacional, tornando-se assim a maior operadora doméstica brasileira. Em 1957, adquiriu 50% do capital da Sadia Transportes Aéreos, que mais tarde se tornaria a Transbrasil. Deste modo foi criado o consórcio REAL-Aerovias encarregado de racionalizar os ativos da nova megaempresa. O resultado final foi uma ampla malha doméstica, alcançando 120 cidades no Brasil com uma frota de 117 aviões. Estes números colocaram a REAL-Aerovias em 7º lugar no ranking da IATA (*International Air Transport Association*).

Já no começo de 1961 a REAL-Aerovias demonstrava graves problemas decorrentes de seu rápido crescimento, o que absorveu muito dos recursos da companhia. Apesar da expansão de sua operação, a situação financeira da empresa

não era boa, e o primeiro sintoma foi a compra de 50% das ações da empresa pela VARIG. Beting e Beting (2009) expõem dois fatores que complicavam a situação da empresa: um era interno, em decorrência de seu rápido crescimento havia uma disparidade de frota, diferentes culturas com consequentes diferenças nos procedimentos operacionais; o segundo fator era externo, as concorrentes, sobretudo VARIG, VASP, Cruzeiro e Panair, disputavam com a REAL cada rota e a atenção do governo e dos consumidores.

Antes da aquisição de suas ações pela VARIG, em abril de 1959, já estava ganhando força a proposta de nacionalização e fusão completa das empresas aéreas privadas brasileiras como única alternativa para resolver os graves problemas pelos quais passava o setor. Os sindicalistas afirmavam que a “Aerobrás” (como foi informalmente chamada a possível estatal) poderia salvar o setor. Em 12 de outubro de 1959, foi publicado um estudo propondo a criação de uma empresa estatal a partir da fusão de dezesseis empresas. Esta nova estatal seria batizada de “Consórcio de Transportes Aéreos do Brasil S.A. – Aerobrasil”. Diante da eminente criação da estatal brasileira, Ruben Berta iniciou então uma peregrinação para expor seu ponto de vista a autoridades governamentais e a empresários. Nesta época já estava em curso também um estudo do Conselho de Desenvolvimento (AVIAÇÃO COMERCIAL, 1959) quanto à situação da aviação comercial no Brasil buscando soluções para os problemas de excesso de oferta e competição predatória entre as empresas. O estudo objetivava ainda propor formas de subvenção direta e indireta à indústria, uma possível consolidação das empresas ou medidas de competência do Ministério da Aeronáutica como regular frequências e adotar zoneamentos parciais para que se conseguisse resgatar a lucratividade e autossuficiência do setor.

O então presidente da República Jânio Quadros estava consciente do problema pelo qual passava a REAL-Aerovias e sabia da importância da empresa no cenário mundial, em razão de sua expressiva frota. Em 1960, somando-se o mercado doméstico e internacional, a Real tinha 27% de participação, a VARIG, 23%, Panair, 17%, o consórcio Cruzeiro/TAC/SAVAG com 14%, e VASP e Lôide empatavam com 8% cada uma. A REAL representava a maior participação da aviação brasileira e sua falência era vista como temerária aos interesses nacionais, merecendo à época intervenção do Presidente da República nas negociações para

sua recuperação, ou absorção por outra empresa. Sobre este episódio, Erik de Carvalho, já como vice-presidente da VARIG, comentou em entrevista.

Jânio Quadros, já eleito presidente da república, encontrava-se muito preocupado com o destino da REAL – Aerovias, que estava sob a ameaça de grave crise econômica e financeira. Consequentemente poderia acabar se transformando em um problema social, seja mediante demissões em massa de funcionários ou o próprio fechamento da companhia. Prometeu todo apoio à VARIG se esta absorvesse a REAL-Aerovias, evitasse seu colapso, mantivesse o acervo da empresa em funcionamento. Foi assim que em 11 de agosto de 1961 incorporamos à VARIG a REAL-Aerovias. Diga-se de passagem, a VARIG já possuía 50% de suas ações. Quinze dias depois, Jânio renunciava. O apoio prometido, naturalmente não veio. Mas Ruben Berta, que se encontrava em Nova York, avisado por mim, autorizou assim mesmo a operação. Não foi nada fácil absorver e assimilar o conjunto Real-Aerovias. Mas isso terminou por ampliar as linhas da VARIG para Estados Unidos e Japão. Eis como um fato negativo acabou por se transformar em fator positivo (SONINO, 1995 p. 35)

Desta forma, a VARIG passou a ter o controle sobre três linhas para os Estados Unidos juntamente com sua expansão para o Pacífico, linha esta que só veio a ser explorada pela VARIG em 26 de junho de 1968. A incorporação da empresa quadruplicou a extensão das redes internacionais da VARIG e dobrou a de suas redes domésticas. A absorção total da REAL pela VARIG foi formalizada em 15 de agosto de 1961. Sonino (1995) relata que junto com as tentativas de fusão das novas e velhas rotas, vieram os problemas de cerca de 6.500 funcionários, entre os quais muitos desmotivados ou pouco qualificados. A redistribuição da força de trabalho, aproveitamento adequado e afastamento exigiram longos meses de estudos e vultuosos gastos com indenizações. Somado a isso, havia também o problema de absorver uma frota heterogênea. O autor acrescenta ainda que cada rota internacional representou na época problemas muito complicados que, para serem resolvidos, exigiram grandes esforços financeiros e técnicos.

O aumento do volume de passageiros-quilômetro (pax-km) da VARIG após a aquisição da REAL-Aerovias. Somando-se as rotas nacionais e internacionais, foi da ordem de aproximadamente 70%, passando de 814 milhões de pax-km para 1,38 bilhão de pax-km em 1962. A diminuição do volume voado nos anos seguintes deve-se em boa parte ao ajuste de rotas realizado pela companhia para adequar-se à demanda (Gráfico 4-5).

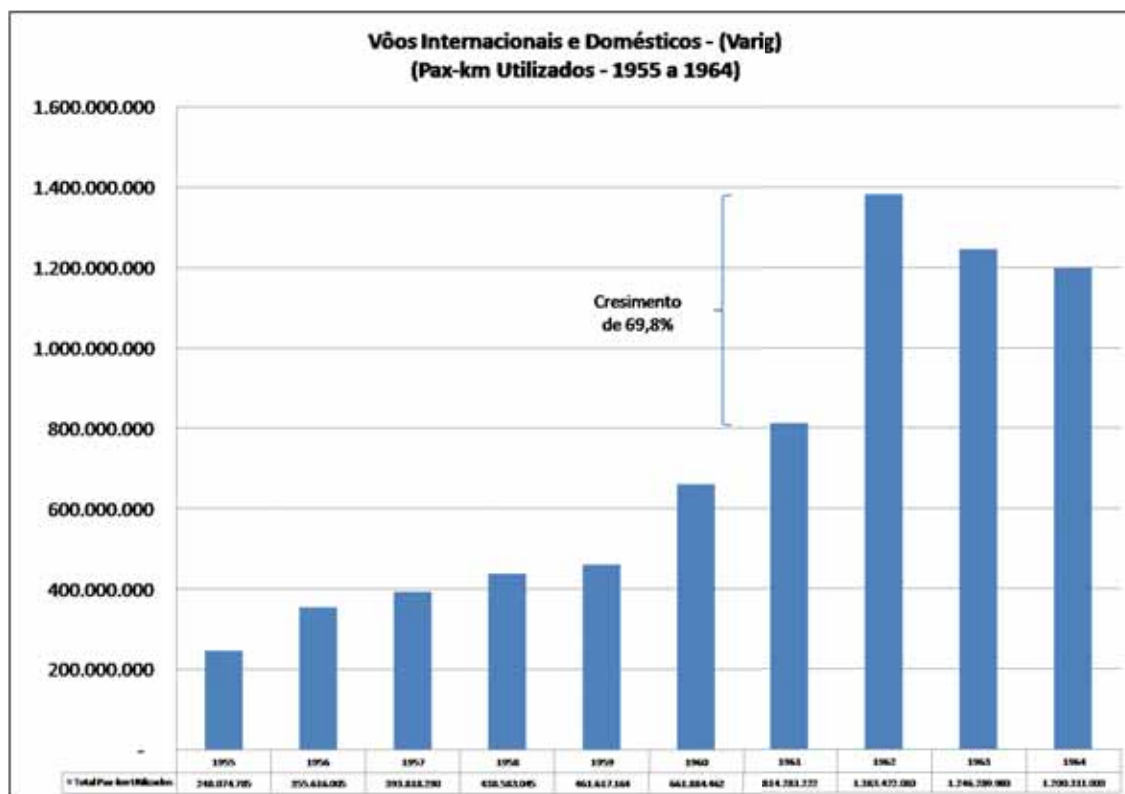


Gráfico 4-5: Total Pax-Km Utilizados pela VARIG (1955 – 1964)

Fonte dos dados: Pereira (1987)

Entre os ativos assumidos quando da aquisição do Consórcio REAL-Aerovias estava a "Realtur Hoteleira", que então explorava o "Hotel das Cataratas" (Foz do Iguaçu) e o "Hotel da Bahia" (Salvador) (FOUQUET, 2003). Transformada na "Companhia Tropical de Hotéis", teve suas atividades ampliadas com a implantação de outras unidades em associação com o governo federal, dentre as quais se tornou particularmente conhecido o "Tropical Manaus". A expansão dos hotéis objetivava aumentar o fluxo turístico nacional e internacional para essas regiões e colaborar no seu desenvolvimento.

4.4.2.2 Entrada na era do jato e ameaça de criação da Aerobrás

A VARIG já havia começado desde 1957 as negociações com o governo federal para conceder apoio para a aquisição dos primeiros aviões a jato. O BNDE foi inicialmente contra o aval solicitado pela empresa, pois a situação financeira da empresa não revelava capacidade para assumir os compromissos financeiros pretendidos (BNDE, 1960). O relatório faz ainda uma ressalva de que a situação da

VARIG não diferia do ponto de vista financeiro, da situação do conjunto das empresas de aviação comercial. Mas o governo federal, entendendo a importância estratégica da aviação do país optou pelo apoio à VARIG, assim como às demais empresas que operavam voos internacionais, Panair e REAL-Aerovias, apoiando a aquisição das aeronaves a jato. Assim, a empresa encomendou dois Sud Aviation SE-210 Caravelle I e dois Boeing 707. O primeiro a ser recebido no Brasil foi o jato Caravelle I, logo depois chegaram os Boeing 707 para cobri-los nas rotas internacionais.

Em outubro de 1959, a VARIG realizou o voo inaugural do Caravelle I, primeiro jato operado por uma companhia brasileira, em substituição aos Super Constellation na rota para Nova York. Logo depois recebeu também os primeiros Lockheed L-188 Electra, que mais tarde teriam o domínio da Ponte Aérea Rio-São Paulo. Ao final de 1962, a VARIG ocupava a posição de maior empresa latino-americana (BETING; BETING, 2009). Motivado pelo forte crescimento, Ruben Berta decidiu alterar a imagem da empresa, buscava algo que representasse as ambições de ampliação dos serviços para todo o mundo. Surgiu então o símbolo da Rosa dos Ventos, também conhecido como “Estrela da VARIG”. As reações se dividiram entre críticas e elogios, principalmente da parte dos pilotos por conta da retirada do símbolo do Ícaro da pintura das aeronaves. Mais tarde, o caso foi contornado colocando-se o personagem alado dentro de um campo oval aplicado na lateral dos aviões, logo atrás das janelas das cabines de comando.

Ainda no ano de 1962 a empresa teve de enfrentar as repercussões de um grave acidente, quando um dos seus principais aviões, o Boeing 707 matrícula PP-VJB, colidiu contra uma montanha durante a aproximação para o aeroporto de Lima, Peru, sem deixar sobreviventes. Os anos que seguiram a absorção da REAL-Aerovias foram difíceis, uma vez que a VARIG herdara uma operação complexa e a esperada ajuda do governo talvez não viesse. Também teve de herdar os três jatos Convair 990A encomendados anteriormente pela REAL-Aerovias.

Em novembro de 1961, as empresas filiadas ao Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias (SNEA), sob a coordenação do DAC, se reuniram para a primeira CONAC (Conferência Nacional de Aviação Civil), um encontro entre representantes das companhias e do governo. O principal pleito das empresas foi

quanto ao fornecimento de subvenções por parte do governo e um repúdio generalizado à criação da Aerobrás.

O ano de 1963 foi também difícil para a companhia. No governo de João Goulart, as tendências socialistas desagradavam vários setores da sociedade. No 30º Congresso dos Trabalhadores de Transporte Aéreo o principal assunto foi a criação da Aerobrás. As companhias aéreas aproveitaram a segunda CONAC, e lideradas pela VARIG, prepararam uma sólida resposta para se defenderem da criação da estatal, reafirmando o repúdio ao monopólio – estatal ou privado – no setor. As iniciativas não frutificaram e a ideia da criação da estatal foi abandonada. Mas como os fatos a seguir demonstraram, continuaram vivas as pressões para uma consolidação do setor aéreo acompanhada de um controle da oferta e da concorrência.

4.4.2.3 Nova expansão: a VARIG recebe as linhas da Panair

Em 10 de fevereiro de 1965 quando foram cassadas as concessões da Panair, a empresa era uma forte concorrente da VARIG, com ela dividia as rotas internacionais e concorria em várias rotas domésticas.

Na década de 50 a Panair operava uma complexa malha de forma segura e ordenada, além de ter implantado diversas melhorias na operação de aeroportos, como a instalação de equipamentos especiais de radiotelegrafia e radioteletipo para comunicação direta entre Rio e Miami, San Juan, Londres, Paris, Monróvia e, ainda, entre Recife e Ilha do Sal (SASAKI, 2005). A normatização de procedimentos, a preocupação com segurança e a qualidade nos serviços prestados fez com que fossem reconhecidos no meio popular com a expressão “Padrão Panair” de qualidade – como representação de excelência técnico-operacional. Isto se fortaleceu ainda mais depois da aquisição da CELMA¹⁵, em 1957.

No início dos anos 60 a aviação brasileira atravessava mais um momento de crise e as empresas passaram a se preocupar com o excesso de voos ofertados e o

¹⁵ Em 1951 na cidade de Petrópolis, região serrana do Rio de Janeiro, foi fundada a Cia Eletromecânica Celma com o objetivo de fabricar eletrodomésticos, tais como máquina de escrever e ventiladores. Operou ainda em atividades diversificadas e chegou a obter resultados satisfatórios com a fabricação de chassis para Jipes. Somente a partir de 1957 é que a empresa, até então de caráter familiar, ganha identidade com o setor aeronáutico, ao ser adquirida pela companhia aérea Panair (NOTARI, 2010).

número insuficiente de passageiros. A dependência por subsídios governamentais¹⁶ era total e se dava tanto através de subsídios indiretos (benefício cambial, isenção de impostos federais, imposto único sobre combustíveis, entre outros) e diretos (subvenção de linhas de penetração, das linhas internacionais e para reequipamento). Em junho de 1961, Celso da Rocha Miranda e Mário Wallace Simonsen adquiriram 64% das ações da Panair, cessando a participação da Pan American no quadro de acionistas. No início de 1965 a empresa operava normalmente apesar de, assim como as outras empresas, apresentar uma situação financeira delicada.

No início do governo militar, o Ministro da Aeronáutica, Brigadeiro Eduardo Gomes, apresentou dados que mostravam um déficit no balanço da Panair que totalizava Cr\$ 1,5 bilhão em 1964, e que, apesar dos Cr\$ 3,68 bilhões de subvenções e auxílios recebidos pela empresa, seus débitos vencidos em 31 de janeiro de 1965 chegavam a Cr\$ 38,3 bilhões, quantia que representava o dobro de suas receitas em um ano. Sasaki (2005) declara que as dívidas da empresa não eram maiores do que as de sua principal concorrente, a VARIG. Nos dados foram enfatizados também a falta de peças de reposição, o que poderia representar grave ameaça à segurança de voo. Este fato também é refutado por Sasaki (2005) uma vez que a própria Força Aérea Brasileira utilizava os serviços da CELMA para revisão de motores.

Como resultado do posicionamento do Ministro da Aeronáutica a Panair do Brasil teve a concessão de suas linhas cassadas. O fato gerou grande indignação e repercutiu amplamente no país, com passeatas e apoio de diversas classes contra a atitude do governo, tida como arbitrária. Porém, as tentativas de reverter o quadro foram infrutíferas e cinco dias após a cassação das linhas, foi decretada sua falência, em 16 de fevereiro de 1965. Por ordem do Ministério da Aeronáutica, a VARIG assumiu os voos internacionais da Panair e a Cruzeiro do Sul as linhas domésticas¹⁷.

¹⁶ Para mais informações sobre as subvenções diretas e indiretas concedidas pelo governo às empresas consultar ANEXO F.

¹⁷ Os reais motivos para a extinção da Panair são extensamente discutidos em diversas obras (PEREIRA, 1987; SONINO, 1995; SASAKI, 2005; BETING; BETING, 2009) e artigos que tentam de alguma forma compreender as forças políticas que atuaram para que a história da Panair tivesse fim em 16 de fevereiro de 1965, com a decretação de sua falência. As razões colocadas não são conclusivas quanto aos motivos que levaram o governo a cancelar as linhas da empresa. A maior força dos argumentos aponta para uma decisão política, que acabou por favorecer à VARIG.

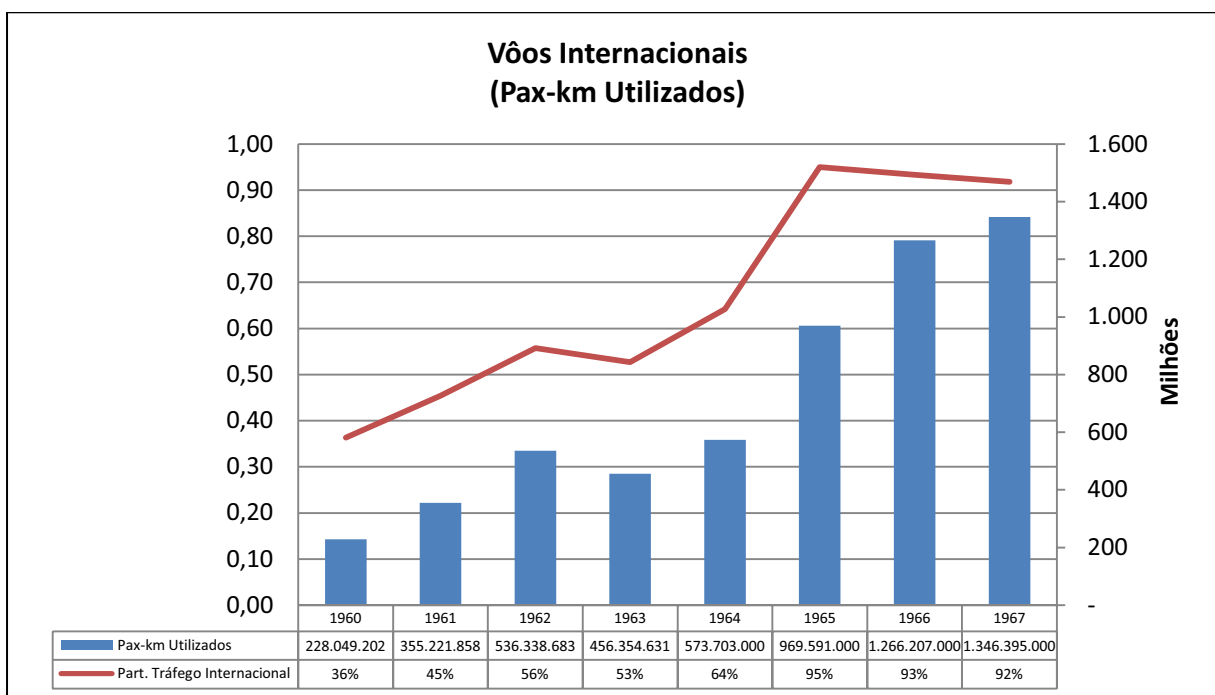


Gráfico 4-6: Pax-Km Utilizados pela VARIG – Voos Internacionais (1960 – 1967)

Fonte dos dados: Pereira (1987)

Desta forma, a VARIG consolidou-se como a maior empresa brasileira e a única a operar voos internacionais de longo curso ao absorver as rotas da Panair para a Europa. Com isso, o total de pax-km transportados pela companhia passou de 1,2 bilhões em 1964 para 1,59 bilhões em 1965, representando um aumento de 32% (Gráfico 4-6). De acordo com Sasaki (2005) a maneira como as linhas foram distribuídas geraram forte indignação nas empresas, sobretudo na VASP.

O fechamento da Panair surpreendeu muita gente dos altos escalões da aviação comercial brasileira, afirma Pereira (1987), provando que a ação foi planejada no mais absoluto sigilo. Operacionalmente, a VARIG quase dobrou a extensão de suas rotas internacionais com a incorporação das rotas da Panair, passando de 41.434 quilômetros de extensão de rotas em 1964 para 75.817 quilômetros em 1965 e mais adiante, em 1968, triplicou a extensão, chegando a 123.640 quilômetros. Sua participação no tráfego internacional passou de 53% em 1963 para 95% em 1965 (Gráfico 4-5). Sonino (1995) relata que concluída a parte burocrática e passado o entusiasmo pelo sucesso alcançado devido à continuidade dos voos para a Europa, a VARIG encontrou grandes dificuldades para arrumar o funcionamento da frota da Panair à sua operação.

4.4.2.4 Erik de Carvalho assume a Presidência

A empresa ainda se recuperava da complexidade de racionalizar frotas e redistribuir o pessoal em decorrência da incorporação do consórcio Real-Aerovias, em 1961, quando em 1965 assumiu as rotas internacionais da Panair do Brasil. Neste momento, a VARIG procurou aproveitar o conjunto de profissionais oriundos da Panair nas mais diversas posições, e alguns mais tarde chegaram a ocupar altos cargos na empresa.

Ruben Berta, já em 1966, antevia um cenário de enormes dificuldades para a empresa. Em sua mensagem direcionada à Fundação de Funcionários, escrita em 6 de dezembro de 1966, Berta lamentou que as ações necessárias para reduzir os prejuízos da empresa não estavam ao alcance da administração, citando a inflação e a falta de correção adequada das tarifas. Mas suas previsões não se confirmaram e a VARIG registrou resultados positivos nos balanços e nos resultados operacionais nos anos de 67 e 68, registrando aumentos de 5% e 14,1% no volume de pax-km transportados (BETING; BETING, 2009)

No ano de 1966, a VARIG perdeu dois importantes personagens de sua história. Em 13 de junho, faleceu em Porto Alegre o fundador da empresa Otto Ernst Meyer. Já em 14 de dezembro de 1966, faleceu seu Presidente, Ruben Berta, vítima de um infarto, na sede da empresa ao lado do Aeroporto Santos Dumont. Seu falecimento teve fortes repercussões, tanto na empresa quanto na sociedade, tendo seus feitos sido lembrado por jornalistas, empresários e autoridades políticas de todo o país. Logo no dia 15 de dezembro de 1966, os Conselhos Fiscal e Consultivo reuniram-se em Porto Alegre, e no dia seguinte no Rio de Janeiro, para confirmar como Diretor-Presidente Erik Oswaldo Kastrup de Carvalho. Tendo ingressado na Panair em 1930, Erik de Carvalho foi convidado em 1955 a assumir na VARIG o cargo de Diretor Assistente de Serviço Internacional. Em 1960 foi nomeado vice-presidente da empresa.

Ruben Berta já havia escolhido antecipadamente seu substituto, quando em 30 de maio de 1966 circulou uma mensagem interna intitulada “Substituição nos meus impedimentos” reproduzida por Beting e Beting (2009, p. 134). Na carta, Berta comunicava à organização que havia sido reconduzido para mais seis anos à frente da empresa pelos seus acionistas e que havia designado como seu substituto para

eventuais impedimentos o então Vice-Presidente Erik de Carvalho. Berta fez constar também no comunicado que para sua decisão concorreram também os outros dois Vice-Presidentes, Oscar Siebel e Harry Schuetz, que juntamente com Erik de Carvalho disputavam a sucessão da presidência na VARIG. Apesar de ter mais de dez anos de empresa, Erik de Carvalho ainda era visto pelos mais tradicionalistas com um “estrangeiro”, pois era egresso da Panair, sendo considerado um novato de VARIG. Mesmo assim a decisão de Ruben Berta foi respeitada e ele assumiu a presidência da empresa.

4.4.2.5 Período de consolidação (1967 – 1973)

Após o recebimento das linhas da Panair e incorporação de sua frota, a VARIG iniciou um processo de renovação e tentativa de padronização de sua frota. Junto com o recebimento das rotas europeias da Panair, vieram dois Douglas DC-8 acompanhados de seus tripulantes técnicos. Neste momento a VARIG, em função das incorporações das aeronaves da Real e da Panair, encontrava-se em uma situação peculiar no mundo da aviação, pois operava os três grandes quadrimotores americanos da primeira geração de jatos: o Boeing 707, encomendados pela própria VARIG, os Convair 990A, herdados de uma encomenda da REAL, que a empresa não conseguiu cancelar, e os DC-8, encampados quando da absorção da Panair.

Em 1965 e 1966, a empresa iniciou os testes com a aeronave Hawker Siddeley HS 748, conhecido como AVRO. O bimotor turboélice pressurizado seria testado para substituir os Douglas C-47/DC-3 nas rotas regionais da empresa. Em função de suas características de pilotagem, conforto interno e economia operacional a empresa decidiu encomendar dez unidades. O ano de 1968 foi um período de aquisições para a companhia representados pela chegada de quatro Cessna 150 para voos de instrução da EVAER (Escola de Pilotos da VARIG), mais dois Electra L-188, os dez AVRO encomendados e três Boeing 707-345C.

Em 1968, foi reinaugurada a rota para o Japão, utilizando-se um Boeing 707. Até então esta linha era operada pela REAL e após sua aquisição não foi imediatamente atendida pela VARIG. Ao final deste ano, a empresa detinha 55% do tráfego para os Estados Unidos, 32% para a Europa, 33% na região do Prata e 37%

do tráfego doméstico. Neste ano a malha da VARIG já compreendia 19 países, servindo 105 cidades, sendo 84 no Brasil e 21 no exterior.

Em 1969, os balanços da empresa começam a dar sinais de melhora, apresentando um expressivo lucro líquido no exercício de NCr\$ 8.320.468,29, aproximadamente 12% sobre a receita total (VARIG, 1969). A força de trabalho da empresa neste momento ultrapassou a marca de 10 mil funcionários espalhados pelos mais de 20 países em que a empresa operava. Em 1970, a VARIG trouxe ao Brasil os tricampeões mundiais de futebol, uma vez que desde 1966 a empresa já havia estreitado seus laços com a CBD (Confederação Brasileira de Desportos, precursora da CBF – Confederação Brasileira de Futebol) para ser a empresa aérea que transportaria a seleção brasileira. No ano de 1970 seguiram as expansões de frequências para Europa e sua expansão com voos para África. Mas a empresa já começava a sentir o impacto quanto aos cortes feitos pelo Ministério da Aeronáutica das subvenções aprovadas, que chegaram a 77% em 1969 (VARIG, 1970).

A década de 70 marcou na empresa um ciclo de reequipamento da frota também para atender à rede doméstica. Em 1970, entra em operação seu primeiro jato comprado especificamente para atender às linhas domésticas: era o Boeing 727-100, com capacidade para 114 passageiros. Beting e Beting (2009) relatam em seu livro a importância dada à chegada de um novo equipamento na VARIG. De acordo com o autor, a aeronave chegou ao Brasil em 10 de outubro de 1970, fazendo no dia 16 deste mês a apresentação em Brasília, com a presença do presidente Emílio Garrastazu Médici. A presença dos modernos jatos e a evolução de sua frota consolidou a posição de destaque da empresa no cenário da aviação brasileira, possuindo as aeronaves mais modernas e a maior malha, com maior oferta de frequências, horários e destinos entre suas congêneres brasileiras, que neste momento se reduziram à VASP, Cruzeiro do Sul e Transbrasil.

O ano de 1971 marcou a despedida das aeronaves a pistão da empresa. Em 14 de agosto de 1971 aconteceu o último voo da aeronave Douglas DC-3, uma espécie de aeronave VIP dentro da frota da empresa, que atendia a Ruben Berta, a autoridades e convidados da companhia. Ainda no ano de 1971 foi realizada a abertura de capital da empresa.

Nesta época entre 1971 e 1972, já havia dissidências e insatisfações na VARIG. Era questionado por algumas pessoas dentro da empresa o poder absoluto

do Presidente, denominado de “imperador”. Este poder decorria do fato de o Presidente da VARIG acumular também as funções de Presidente do Conselho Deliberativo e da Fundação Ruben Berta. Porém, apesar das oposições, Erik de Carvalho conseguiu se reeleger em 1972 para mais cinco anos à frente da companhia.

Detalhes	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973
Horas de voo	94.356	92.841	91.512	90.495	95.703	108.409	122.556
Varição anual	-2,6%	-1,6%	-1,4%	-1,1%	+5,8%	+13,3%	+ 13,0%
Km de voo (000)	40.790	44.490	48.301	52.186	58.379	67.803	78.237
Varição anual	0,0%	10,0%	+8,6%	+ 8,0%	+ 11,9%	+ 16,1%	+15,4%
Passageiros transportados	n/d	n/d	1.349.414	1.370.103	1.603.440	1.877.337	2.306.324
			+ 1,7%	+ 1,5%	+ 17,0%	+ 17,1%	+ 22,9%
Ass/Km. (000)	3.266.362	3.816.637	4.372.047	4.830.198	5.444.357	6.279.795	7.576.890
Varição Anual	6,6%	16,8%	+ 14,6%	+ 10,5%	+ 12,7%	+ 15,3%	+ 20,7%
Pass/Km. (000)	1.985.212	2.264.844	2.509.869	2.862.883	3.353.370	3.878.236	4.775.674
Varição anual	5,0%	14,1%	+ 10,8%	+ 14,1%	+ 17,1%	+ 15,7%	+ 23,1%
Ton/Km. Of. (000)	409.399	486.622	599.931	674.004	792.459	968.561	1.186.073
Varição anual	17,7%	18,9%	+23,3%	+ 12,3%	+ 17,6%	+22,2%	22,5%
Ton/Km. - Total (000)	240.540	284.916	348.815	401.746	468.670	576.257	714.445
Varição anual	7,5%	18,4%	+22,4%	+ 15,2%	+ 16,7%	+23,0%	24,0%
Ton/Km. - Carga (000)	61.100	81.848	125.555	147.355	170.338	232.644	291.859
Varição anual	10,8%	34,0%	+ 53,4%	+ 17,4%	15,6%	+ 36,6%	25,5%
APROVEITAMENTO							
Pass/Km	61%	59%	57%	59%	62%	62%	63%
Ton/Km	59%	59%	58%	60%	59%	59%	60%
Aeronaves-Frota	87	86	66	41	35	37	41
Pistão	72	59	37	6	0	0	0
Turbo-Hélice	7	18	17	19	19	18	18
Jatos	8	9	12	16	16	19	23

Quadro 4-13: Evolução do tráfego da VARIG, período de 1967 a 1973

Fonte dos dados: VARIG (1969 a 1973)

Desde 1966, quando Erik de Carvalho assumiu o controle da empresa, a economia dava sinais de melhora, vivendo um pouco adiante, até 1973, o que ficou conhecido como milagre econômico brasileiro. O desenvolvimento da economia atingiu seu ápice em 1973, com o PIB atingindo 11,4% de crescimento. Em 1971 o crescimento do PIB já havia registrado um crescimento de dois dígitos, com um índice de 11,3%. Acompanhando o ritmo de crescimento da economia, a VARIG conseguiu registrar de 1967 a 1973 expressivas rentabilidades positivas sobre a receita operacional, com destaque para os anos de 1972 e 1973, quando registrou rentabilidade de 10,8% e 10,7%, respectivamente. Nos anos seguintes, a empresa enfrentou dificuldades advindas da primeira Crise do Petróleo desencadeadas no final de 1973, mas conseguiu se recuperar e passar relativamente bem por esta

crise em função do controle de capacidade e da política de realidade tarifária praticada pelo governo. O Quadro 4-13 retrata o resultado positivo obtido pela empresa no período entre 1967 e 1973 em relação aos seus avanços no volume operacional.

4.4.2.6 A primeira Crise do Petróleo (1973)

Em decorrência dos problemas de ordem política e de guerra, a OPEP (Organização dos Países Exportadores de Petróleo) protestou contra o apoio dos Estados Unidos e alguns países europeus à causa Israelense. Sobretudo o apoio militar dado a este país durante a Guerra do Yom Kippur (1973). Este fato resultou em um aumento de mais de 300% no preço do barril de petróleo. Após o anúncio do embargo dos países participantes da OPEP, o preço do querosene tornou-se um dos fatores mais pesados no custo das empresas aéreas. A operação dos jatos mais antigos, entre eles o Boeing 707 e o Douglas DC-8, foram particularmente atingidos em função de serem equipados com motores a jato da primeira geração, de elevado consumo de combustível, e isto começou a pesar de forma significativa no custo direto da aeronave.

Com a crise do petróleo, a economia como um todo entrou em recessão, o que acarretou em uma diminuição do volume de voos a negócios. Contudo, este fato não foi suficiente para interromper o ritmo de crescimento pelo qual passava a aviação no Brasil que de 1973 para 1975 obteve um crescimento de 33% e 35% no volume dos tráfegos doméstico e internacional, respectivamente. Em 1973 o combustível representava no custo direto da operação 32% e 15% do custo total, já em 1974 passou para 47% e 26%, respectivamente (VARIG, 1974). Em 1975 a composição do custo da operação teve leve queda (Gráfico 4-7), fechando o ano em 45,8%, mas manteve-se praticamente inalterada em relação ao custo total, em 26,3% (VARIG, 1975). O relatório da administração de 1975 destaca ainda uma redução na rentabilidade sobre a receita operacional, mas que ainda assim obteve resultado positivo de 4,5%. Este resultado foi em parte consequência da manutenção da política aeronáutica vigente à época, orientada para o controle de capacidade e de tarifas.

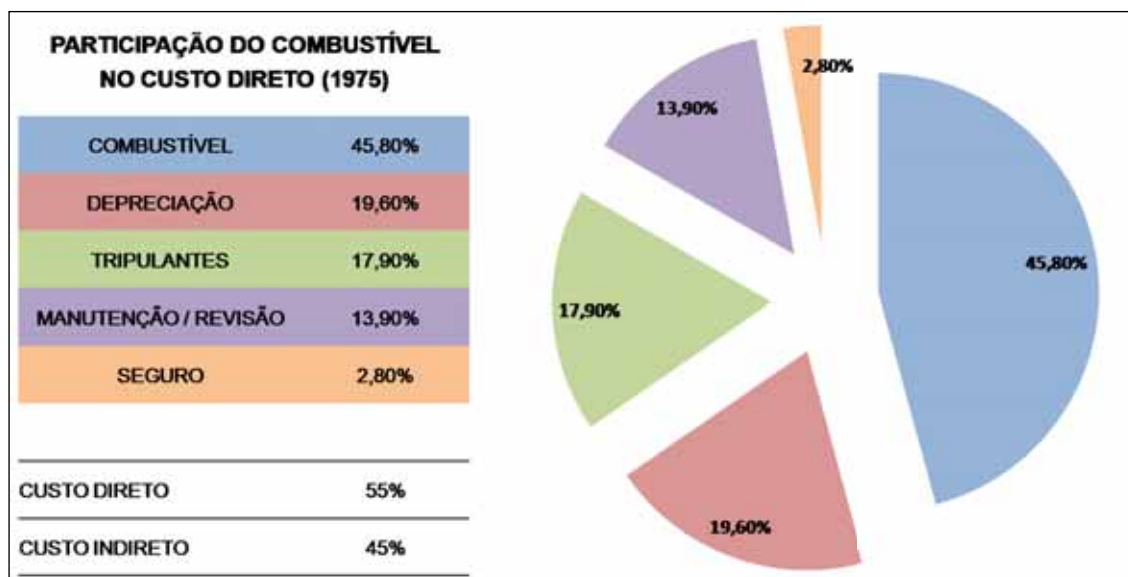


Gráfico 4-7: Participação do custo do combustível no custo direto de vôo¹⁸ (1975)

Fonte: Baseado no Relatório Anual da Administração (1975)

Pouco antes, em 1972, a VARIG já sentia que seus Boeing 707, principal aeronave utilizada nos voos internacionais, já não faziam frente às aeronaves das grandes companhias do mundo. Ainda assim, para fazer frente ao aumento de tráfego a empresa adquiriu mais três Boeing 707-320C. Contudo, já se encontrava no mercado, desde 1970, uma nova série de aeronaves a jato denominadas *wide-body* – denominação dada a aeronaves de fuselagem larga com dois corredores entre os assentos, que podem variar de sete a dez lugares em cada fileira. De acordo com Beting e Beting (2009), desde 1971 o presidente da empresa, Erik de Carvalho, já estudava a aquisição das aeronaves, mas entendia que só poderia encomendá-las quando a situação financeira da empresa permitisse. Com os balanços de 1971 e 1972 apresentando lucratividade de 7,14% e 7,2%, respectivamente, a empresa decidiu realizar a renovação da frota e aquisição de mais aeronaves. Estavam entre as opções o Lockheed L-1011 Tristar, o Boeing 747 e o DC-10. Análises técnicas apontaram o DC-10 como o mais adequado para o volume de passageiros transportado pela companhia, sobretudo nas épocas de baixa temporada. Ainda assim, a aeronave tinha o dobro da capacidade de passageiros dos antigos Boeing 707.

Foram encomendadas à McDonnell Douglas quatro aeronaves DC-10, em um total de US\$ 110 milhões, com o objetivo de operarem nas rotas internacionais da

¹⁸ Para detalhamento dos Custos Diretos e Indiretos, consultar ANEXO H.

companhia a partir de 1974. Para a entrega das aeronaves DC-10 foi organizada uma grande cerimônia, sendo convidado o Ministro da Aeronáutica para participar do primeiro voo que traria a aeronave da fábrica da McDonnell Douglas para o Brasil. Juntamente com a encomenda dos DC-10, a VARIG realizou também a encomenda de aeronaves Boeing 737-200 para modernizar a frota doméstica da companhia.

4.4.2.7 Fundação Ruben Berta assume o controle acionário da Cruzeiro do Sul (1975)

Nem tudo estava bem no cenário da aviação comercial brasileira. As empresas aéreas estavam sentindo as dificuldades financeiras provocadas pela Crise do Petróleo. Neste momento as companhias aéreas de atuação nacional já estavam reduzidas a quatro: Cruzeiro do Sul, VASP, Transbrasil e VARIG. Assim, os representantes destas empresas seguiram para Brasília na tentativa de solidarizar as autoridades sobre o que estava acontecendo com o setor e buscar recursos para superar esta fase. Diante dos pleitos das empresas o governo federal se manifestou: ajudaria apenas duas empresas. Segundo o Ministério da Aeronáutica havia mais empresas aéreas do que o mercado podia suportar (BETING; BETING, 2009). O governo sinalizou também que só não concordaria com uma fusão da VARIG com a VASP, pois isso resultaria em um controle absoluto do mercado pela nova empresa.

Dessa forma, as empresas iniciaram um jogo político para tentarem firmar alianças de forma a superar as dificuldades financeiras e garantir sua sobrevivência. A VASP, ao perceber que estava para ocorrer mudanças no setor aéreo brasileiro, começou a desenvolver uma campanha em que atribuía às autoridades governamentais atitudes parciais entre as empresas, lembrando que há dez anos as linhas internacionais da Panair para a Europa Lhe foram negadas, apesar de contar na época com o apoio de toda a bancada do Estado de São Paulo. Nesta mesma corrida, a VARIG, autorizada pelo governo, iniciou negociações com a Cruzeiro e a Transbrasil para uma eventual fusão. Havia também neste momento uma pressão para que a VASP se privatizasse. A disputa entre VASP e VARIG no mercado doméstico tanto de cargas quanto de passageiros era acirrada, conforme pode ser constatada no Gráfico 4-8, daí a importância da compra da Cruzeiro do Sul. Aquela que conseguisse a incorporação de suas linhas dominaria o mercado doméstico. No

caso da VASP, conseguiria ainda a concessão de linhas internacionais, fato que há anos vinha pleiteando junto às autoridades aeronáuticas e políticas.

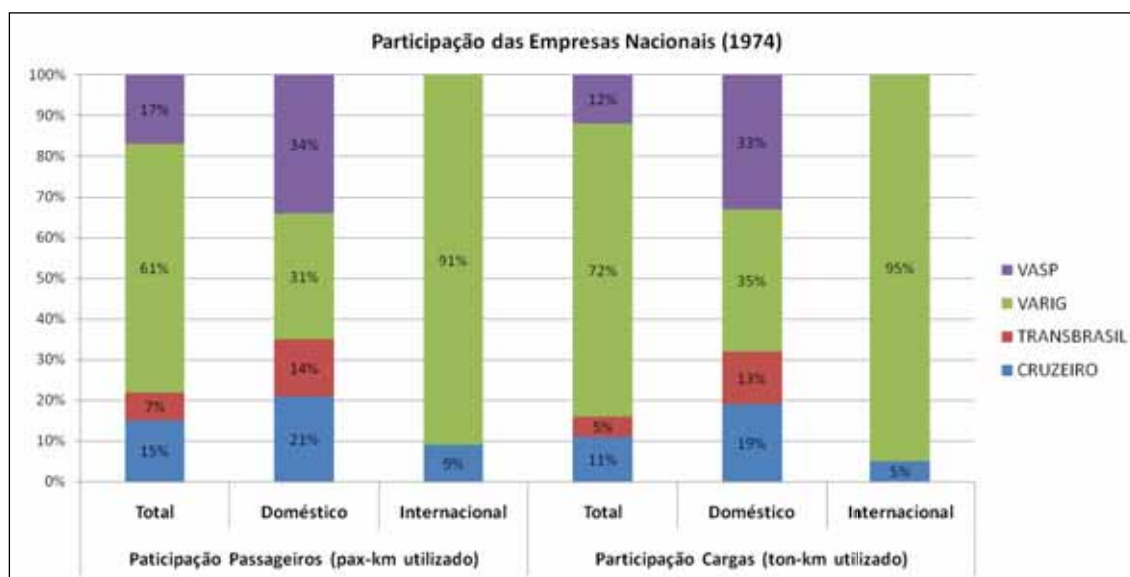


Gráfico 4-8: Participação das empresas nacionais no mercado doméstico e internacional relativo a transporte de passageiros e cargas

Fonte dos dados: Anuário do Transporte Aéreo - Dados Estatísticos (DAC, 1974)

A Transbrasil também tentou uma fusão com a Cruzeiro, mas para isso dependia da aprovação de um empréstimo junto ao então BNDE (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, hoje BNDES). Assim, a empresa apresentou ao banco um plano de financiamento que possibilitasse a fusão, mas esse foi considerado inconsistente porque a empresa holding, que seria constituída por ações das empresas Cruzeiro do Sul e Transbrasil, foi tomada a preços além do real. Além disso, pleiteava um empréstimo mediante garantias insuficientes. De acordo com relatório da Comissão Parlamentar de Inquérito destinada a apurar deficiências e irregularidades na aviação comercial, publicada no jornal A Bússola nº 121, de maio/junho de 1977 (PEREIRA, 1987), ficou constatado que a Cruzeiro tinha uma dívida vencida de Cr\$ 50 milhões e uma dívida a vencer de mais de Cr\$ 300 milhões, que mais tarde se provou que seria ainda mais que essa quantia (REVISTA EXAME, 1976).

Nessa altura, a VARIG também interveio junto às autoridades federais para tentar a absorção da Cruzeiro do Sul. A Fundação Ruben Berta apelou então para o Ministro da Fazenda ponderando a respeito do interesse público em manter a empresa e pleiteando a concessão de um empréstimo junto ao Banco do Brasil para

a quitação das dívidas vencidas da Cruzeiro e saneamento financeiro da empresa. A citação sobre o relatório da Comissão Parlamentar de Inquérito que avaliou mais tarde o caso concluiu:

Foi então assim que a Fundação Ruben Berta conseguiu daquele Banco um empréstimo de 256 milhões de cruzeiros, a ser amortizado em 12 anos, estando a dívida isenta de correção monetária; tal empréstimo permitiu à Cruzeiro saldar suas dívidas, com o BNDE, com a Previdência Social, com a Petrobras Distribuidora S/A e com os órgãos do governo. Além disso, foi conseguido o reescalonamento das dívidas externas decorrentes da aquisição de aeronaves (PEREIRA, 1987, p.67)

A VASP encontrava-se na expectativa de adquirir a Cruzeiro do Sul quando soube da aquisição da Cruzeiro do Sul pela VARIG por 80 milhões de cruzeiros, uma oferta mais elevada do que os Cr\$ 48 milhões oferecidos até então pela empresa paulista. Deste modo a VARIG, através da Fundação Ruben Berta, assumiu em 22 de maio de 1975 o controle acionário da Cruzeiro do Sul. Esta vitória da VARIG desequilibrou o mercado doméstico, o que levou o governo a editar uma Portaria Ministerial nº 88/GM-5/1975, regulamentada pela Portaria nº 27/1975 do DAC, regulando a participação de mercado das empresas (VARIG, 1976), ficando a VASP com um máximo de 40% e a Transbrasil com até 25% do mercado doméstico (BETING; BETING, 2009). Na prática, após a fusão a VARIG e Cruzeiro passou a controlar a totalidade dos voos regulares internacionais e em torno de 50% do mercado doméstico (limite de participação estipulado pelas Portarias citadas).

Conforme relatado por Pereira (1987), Erik de Carvalho mostrava-se preocupado com o futuro da empresa tendo em vista a política cambial do governo que restringiu as viagens ao exterior em 1976. Sua previsão era de uma queda de até 55% na venda de passagem, o que impactaria fortemente as receitas da empresa, uma vez que as receitas geradas pelo tráfego internacional correspondiam a 60% da receita total. Contudo, as previsões não se confirmaram. Devido a ajustes na política aeronáutica brasileira a empresa conseguiu a partir de 1976 uma recuperação de sua rentabilidade¹⁹.

Na década de 70 a aviação comercial brasileira atingiu índices de crescimento dos mais expressivos de sua história, tendo seu tráfego internacional quase dobrado nestes dez anos e viu seu tráfego doméstico multiplicar pouco mais de três vezes o

¹⁹ Quanto a este episódio, Pereira (1987) comenta que o que de fato ocorreu foram medidas do governo que aumentaram as tarifas domésticas para compensar a queda de receita nas linhas internacionais. Esse reflexo pode ser melhor observado no quadro constante do capítulo Análise.

valor do início da década. A VARIG conseguiu manter uma média de 90% de participação no mercado internacional e 30% no doméstico até 1975, quando passou para 50% sua participação em função da aquisição da Cruzeiro do Sul.

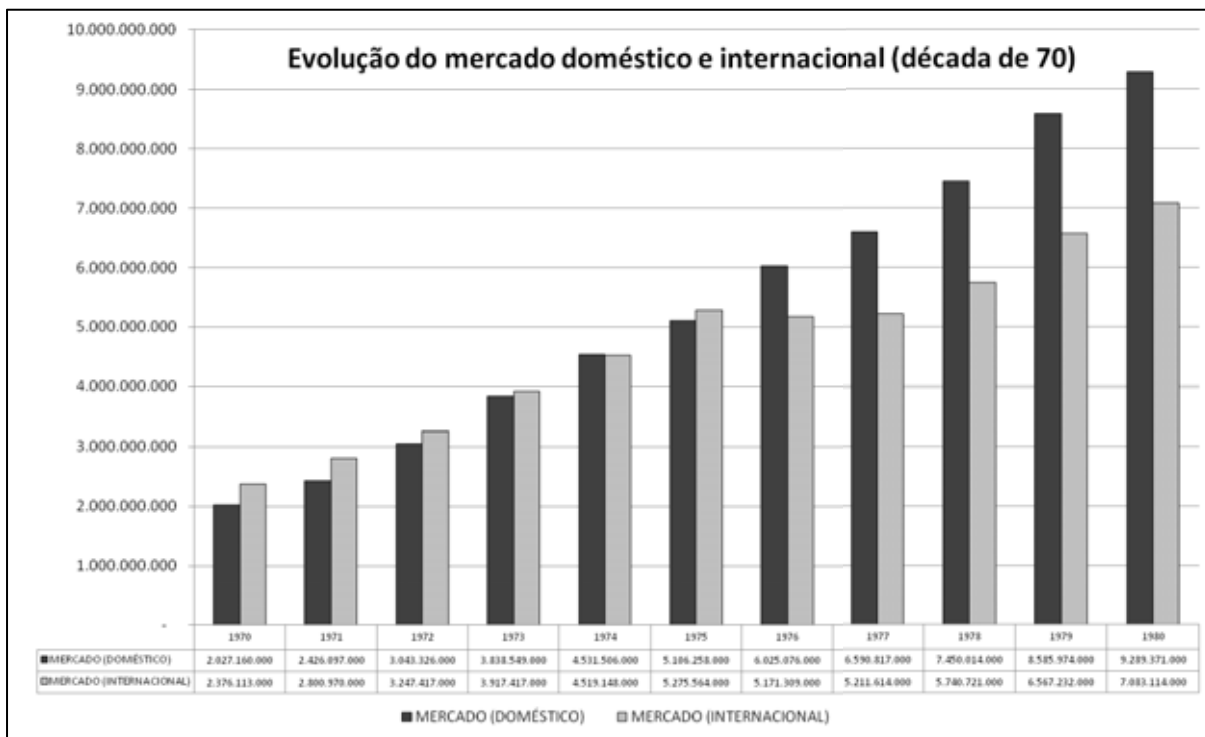


Gráfico 4-9: Evolução do mercado doméstico e internacional na década de 70

Fonte dos dados: Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos (DAC, 1970 a 1980)

Enquanto isso, em 1976, começaram a surgir fortes movimentos nos Estados Unidos apontando para uma desregulamentação do mercado dos transportes aéreos. Em 1978, a assinatura do *Airline Deregulation Act* influenciou de maneira determinante as relações internacionais. No Brasil, essa onda seria mais forte a partir da segunda metade da década de 80, com sucessivas normatizações do DAC com vistas à liberalização do mercado (ver Anexo C). No Brasil, o governo criou em junho de 1976, através do Decreto-Lei nº 1.470, restrições a viagens ao exterior como forma de reduzir o déficit da balança comercial. Este fato teve como impacto uma desaceleração do crescimento do tráfego internacional, como se pode observar no Gráfico 4-9.

4.4.2.8 A criação da Rio-Sul Serviços Aéreos Regionais S.A. (1976)

Em 24 de agosto de 1976, a VARIG em associação com a TOP Táxi Aéreo S.A. (então controlada pelo grupo segurador “Atlântica/Boa Vista”), a Sul-América e o Bradesco foi fundada a Rio-Sul Serviços Aéreos Regionais S.A. com o objetivo de atender os Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Rio de Janeiro e parte de São Paulo e do Espírito Santo (FOUQUET, 2009). A iniciativa de criação da empresa nasceu a partir da criação pelo DAC do SITAR (Sistema de Transporte Aéreo Regional) dividindo assim o país em cinco regiões que seriam atendidas por novas empresas regionais. A intenção do DAC com a medida foi ampliar o número de cidades atendidas pelos serviços aéreos uma vez que este número havia declinado bastante desde a saída das aeronaves DC-3 do cenário da aviação brasileira. Para atender a essas linhas foram utilizadas aeronaves BEM-110 – Bandeirantes de fabricação da EMBRAER.

A partir de 1980 a VARIG passou a controlar 2/3 do capital da Rio-Sul ao comprar a participação da Atlântica/Boa Vista. Nesta época a Rio-Sul já servia a vinte e sete localidades nos Estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. Em 1982, começaram a operar os Fokker F-27 comprados pela Rio-Sul para ampliar sua frota. Em meados de 1983, a empresa estimava em 40 milhões de cruzeiros seu prejuízo no primeiro semestre do ano, em decorrência principalmente do baixo aproveitamento nos voos. Parte desta baixa no aproveitamento dos voos foi decorrente da introdução dos Fokker F-27, com capacidade para 40 passageiros, em substituição aos Bandeirantes da Embraer, com capacidade para 12 passageiros. Pereira (1987) comenta que a direção da empresa reconheceu que a compra dos Fokker foi realizada com base em uma expectativa de crescimento do mercado que não se concretizou.

Apesar dos subsídios associados às operações regionais, a Rio-Sul continuava apresentando sucessivos resultados negativos na sua operação. Dessa forma, a VARIG realizou sucessivos aportes de capital na empresa, inclusive com aquisição de aeronaves de maior porte como o Boeing 737-500 fazendo com que sua participação no capital se elevasse para 95% (ANÁLISE SETORIAL II, 1998). A partir de 1986, com a criação dos Voos Diretos ao Centro (VDC) a Rio-Sul expandiu

suas atividades entre os aeroportos de Congonhas (SP), Santos Dumont (RJ) e Afonso Pena (PR).

4.4.2.9 Troca de comando e sinais de turbulência

No dia 5 de fevereiro de 1979, Erik de Carvalho passou mal em seu escritório e foi levado ao hospital. Durante procedimento médico sofreu um derrame que o deixou semi-paralisado. Sem poder continuar à frente da empresa, foi nomeado para sua função o vice-presidente Harry Schuetz. O novo presidente ficou à frente da empresa por um curto período, quando em 30 de abril de 1980 uma Assembleia Geral do Colégio Deliberante da Fundação Ruben Berta elegeu Helio Smidt para ocupar o cargo de Diretor-Presidente da VARIG. Helio Smidt era sobrinho de Ruben Berta e começou na empresa em 1945 como auxiliar de escritório em Porto Alegre, a convite de seu tio. Fez toda sua carreira na empresa, até ocupar o cargo de Diretor de Administração e Controle em São Paulo, antes de sua posse como presidente.

Em decorrência dos resultados positivos alcançados nos últimos anos da década de 70, a VARIG decidiu, em 1980, realizar uma série de investimentos para a renovação de sua frota. Os investimentos iniciais foram da ordem de US\$ 480 milhões para a compra de seis aeronaves DC-10 e para transformação dos Boeing 707 em cargueiros. A companhia avaliou também que necessitava de aeronaves com maior capacidade que o DC-10, optando assim por adquirir o Boeing 747. A fabricante Boeing tinha três dessas aeronaves construídas para a Lybian Arab Airline que não poderiam ser entregues à companhia em decorrência de um embargo contra a Líbia, decretado pelo governo americano. Como as aeronaves já estavam construídas, a VARIG pode dispor rapidamente destas aeronaves para ampliar e modernizar sua frota (BETING; BETING, 2009).

Os problemas financeiros da empresa começaram a se formar ainda no governo João Baptista Figueiredo (1979-85). Logo após enfrentar a Segunda Crise do Petróleo (1979) a economia brasileira apresentou sinais de crise que viria a culminar na moratória declarada unilateralmente pelo governo brasileiro em 1982. De acordo com Bresser-Pereira (BRESSER-PEREIRA, 1983, p.1) a moratória parcial era a única solução diante da liquidação das reservas brasileiras e da perda de confiança da comunidade bancária internacional. Deste modo, a moratória declarada

pelo Brasil impediu a VARIG de obter nos Estados Unidos financiamento para a encomenda de mais três Boeing 747-300. O Export & Import Bank (EXIMBANK), vinculado ao governo americano não aceitou realizar a operação de empréstimo. A alternativa encontrada pelos administradores da VARIG foi buscar financiamento em iene no Japão, através da Orient Leasing Co. Japan (Representative Lessor), ao custo inicial equivalente a US\$ 186 milhões. Com a valorização do iene, o custo das aeronaves duplicou em dólar. Em 1999, quando os aviões foram desativados e devolvidos, restava ainda uma dívida de US\$ 250 milhões (LOBATO; LAGE, 2006).

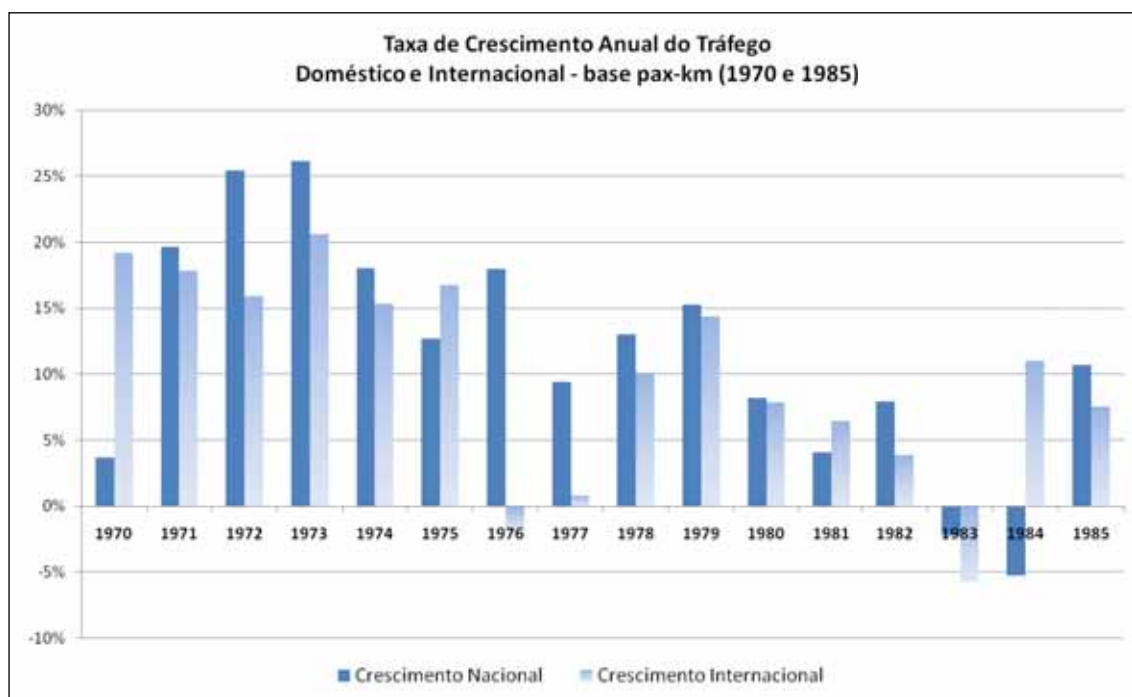


Gráfico 4-10: Taxa de crescimento no tráfego internacional e doméstico (1970 a 1985)

Fonte dos dados: Ipeadata

A situação econômica do país ajudava a agravar a situação da empresa que viu seu índice de ocupação no tráfego doméstico cair de 72% para 67% no ano de 1983. A situação no tráfego internacional também não era boa, onde o número de passageiros transportados teve uma queda de 6% (Gráfico 4-10). A década de 80 começava longe dos grandes resultados apresentados nos anos do “milagre econômico” do início da década de 70. Em 1983 a empresa sofreu um forte decréscimo no volume de passageiros transportados em função de “uma conjuntura restritiva no país, que teve como gravame a maxidesvalorização do cruzeiro e um processo inflacionário ascendente” (VARIG, 1983). De acordo com os dados do DAC

(1982; 1983), a diminuição do volume de passageiros embarcados do ano de 1982 para 1983 representou aproximadamente 270.000 passageiros a menos nos aviões da companhia.

Apesar da delicada situação financeira da empresa, em 18 de dezembro de 1984 foi anunciada a compra de mais dois aviões 747-300, no valor de US\$ 200 milhões que chegariam em 1985. Este empréstimo fez com que a VARIG torna-se responsável pelo mais alto valor obtido por uma empresa brasileira dentro da linha de crédito de US\$ 1,5 bilhão aberta pelo EXIMBANK, que financiou 70% da operação (BETING; BETING, 2009). Em 1984 também a empresa inaugurou o Catering-Rio, um complexo industrial para abastecer de alimentos seus voos e de outras companhias. Foram investidos mais de US\$ 12 milhões na construção da unidade e contratadas mais 812 pessoas durante o ano. Em 20 de janeiro de 1985 foi inaugurado o Aeroporto Internacional de São Paulo – Guarulhos, que viria a marcar uma transferência definitiva do grande fluxo do tráfego do Rio de Janeiro para São Paulo. Ainda em 1985, a VARIG realizou uma operação de *sale-lease back* (venda seguida de imediato arrendamento) envolvendo três jatos 737-241 pelo prazo de 7 anos, em uma operação que envolveu um valor total de US\$ 30,4 milhões e resultou em um lucro líquido para a VARIG Cr\$ 134 bilhões (equivalente a 17,8% do lucro líquido registrado no período).

Ao encerrar a segunda fase a VARIG ainda conseguia registrar resultado positivo em seu balanço, apresentando um Lucro Líquido do Exercício de Cz\$ 2.360.549.000, equivalente a aproximadamente 14% de suas Receitas Operacionais. Contudo, apesar do resultado positivo, o tom dado ao Relatório é de preocupação diante do panorama que se desenhava para 1987.

[...] Fatores exógenos, que atingem não só nossa empresa como também toda a sociedade, estão a toldar uma rápida fixação de ajustamento da nossa economia. Não temos dúvida alguma tratar-se de "momentum" episódico, cujas correções inevitavelmente serão efetuadas por nossas autoridades com vistas à manutenção dos rumos que todos almejamos. (VARIG, 1986, p.21)

Soma-se a isso relato sobre a preocupação do mercado com a dívida contraída pela empresa em iene, cuja valorização poderia comprometer irremediavelmente os resultados da companhia. A companhia minimizou o caso informando que os prejuízos cambiais seriam compensados pelas receitas geradas pela empresa em

iene e outras moedas fortes, e que os desembolsos estariam programados para períodos superiores a dez anos (VARIG, 1986)

Assim a VARIG encerrou seus primeiros sessenta anos comemorando o crescimento alcançado. De fato conseguiu passar de uma pequena empresa regional para a maior empresa de aviação comercial da América Latina, reunindo uma frota de 66 aeronaves e um total de mais de 79 milhões de passageiros transportados neste período (Quadro 4-14). Neste ano ocupava a 11º lugar entre as empresas brasileiras em geração de receitas (receita bruta de vendas), de acordo com a Revista Exame - Melhores e Maiores (1985). Além disso, havia conseguido na última década uma média de lucratividade anual de 5,79%²⁰. A maioria das políticas governamentais foi favorável à empresa e à limitação de quatro empresas operando rotas nacionais e cinco empresas operando as regionais mantinha um equilíbrio no mercado, auxiliado ainda pela política de realidade tarifária praticada pelo DAC. Outro ponto favorável à VARIG nesta segunda fase foi conseguir manter a exclusividade, em associação com a Cruzeiro do Sul, nas linhas internacionais. Este aspecto em muito ajudou a VARIG a se firmar como “empresa de bandeira” e ganhar grande reconhecimento no Brasil e no exterior, além de colaborar com sua política junto ao governo.

ESTATÍSTICA DE TRÁFEGO - PRIMEIROS 60 ANOS							
	1927-1937	1937-1947	1947-1957	1957-1967	1967-1977	1977-1987	TOTAIS EM 60 ANOS
HORAS VOADAS	12.755	43.202	409.793	905.393	1.102.357	1.276.149	3.749.649
QUILÔMETROS VOADOS (000)	2.134	8.566	105.032	318.601	677.064	932.202	2.043.599
VELOCIDADE MÉDIA Km/HORA	167	198	256	352	614	730	-
PASSAGEIROS TRANSPORTADOS	18.242	157.722	2.749.055	10.408.969	20.701.268	45.604.553	79.639.809
PAX-KM TRANSPORTADOS	3.805	53.669	1.559.513	10.598.489	41.468.130	94.846.947	148.530.553
CARGA TRANSPORTADA (Tons)	68	2.096	116.318	254.191	639.469	1.535.683	2.547.825
TON-KM DE CARGA TRANSPORTADA (000)	22	969	90.410	345.214	2.533.778	6.176.191	9.146.584

Quadro 4-14: Evolução da estatística de tráfego da VARIG nos seus primeiros 60 anos

Fonte: Baseado no Relatório Anual da Administração (1986)

Pereira (1987, p. 70) cita editorial publicado no Jornal de Brasília (08/06/1984) intitulado “Monopólio Inoperante”, que acusou o monopólio das linhas internacionais da VARIG de ser prejudicial a um “interesse nacional extremamente relevante, o

²⁰ Apurados de 1968 a 1985 (fonte: VARIG, 1968 a 1985)

turismo”. Este editorial dava o tom dos acontecimentos que estavam por vir, com um forte movimento da Transbrasil e VASP pela quebra do monopólio VARIG/Cruzeiro nas linhas internacionais, e ainda a TAM como empresa regional lutando pela liberação das áreas de atuação no mercado nacional, como forma de permitir seu crescimento e expansão.

4.4.3 3ª Fase: Declínio (1986-2005)

No começo dos anos 80 a companhia ainda conseguia gerar sucessivos resultados positivos no seu balanço, registrando lucro líquido até 1986, uma média de 5,79% de lucratividade no período, como constatado na fase anterior. Este resultado era em parte ajudado pela prática da realidade tarifária e controle da oferta realizado no governo. No entanto, o cenário econômico brasileiro e mundial requeria cautela. Com a guerra Irã-Iraque, deflagrada em 1980, o mundo viveu uma grave crise em decorrência de uma nova alta do petróleo e abalo no sistema econômico mundial. No Brasil, uma sucessão de planos econômicos do governo para acertar o rumo da economia e diminuir a inflação provocou uma grave defasagem nas tarifas domésticas. A partir de 1985 o país passou pela transição entre o regime militar e o regime democrático, que culminou no amplo movimento “Diretas Já!” e na eleição em 1985 de Tancredo de Almeida Neves através do voto indireto. A partir deste momento, a VARIG passa a apresentar uma sucessão de resultados negativos, que reduzem a média de lucratividade da empresa no período de 1987 a 2005, para 8,23% negativos (VARIG, 1987-2005)

Com seu falecimento antes da posse, foi então conduzido ao cargo de Presidente da República seu vice, José Sarney de Araújo Costa, que governou o país até 1989. Neste período ocorreu o congelamento das tarifas aéreas e uma sucessão de planos econômicos, como Plano Cruzado I e II (1986), Plano Bresser (1987) e Plano Verão (1989). Em seguida, com a eleição de Fernando Collor de Melo para presidente, tomou força a onda de liberalização, já iniciada no governo anterior, que buscava retirar a intervenção do Estado na economia e propunha, entre outras medidas, o fim das subvenções e apoio do governo às empresas. Essa onda liberalizante não tardou a atingir o setor de transporte aéreo. Segundo o IBGE (SONINO, 1995), o Produto Interno Bruto, que em 1980 havia atingido um crescimento de 9,23%, cresceu também entre 1984 e 1987, mas teve na década

quatro anos de índices negativos, com destaque para 1981 (-4,4%). Outro ponto marcante para a economia foi o lançamento dos Planos Collor I e II, tendo como um dos principais impactos o bloqueio de todos os ativos que ultrapassassem a quantia de NCz\$ 50 mil.

Neste contexto, a VARIG continuava com o objetivo de expandir as receitas externas bem como renovar a frota e melhorar a infraestrutura interna da empresa (VARIG, 1986). Assim, foi efetivada a aquisição de seis aeronaves Boeing 767-200ER, sob contrato de leasing financeiro no montante de aproximadamente US\$ 380 milhões. O destino dos Boeing 707 foi a Força Aérea Brasileira que os adquiriu para realização de missões de transporte e reabastecimento em vôo. No mesmo ano de início da entrega das aeronaves 767 a VARIG entrou em um ambicioso programa de ampliação da frota, encomendando mais aeronaves Boeing 747-400, Boeing 737-300 e MD-11, com entregas previstas a partir de 1990. Com essa opção generalizada por investimentos, o endividamento começou a pesar nos balanços. Com as mudanças no cenário da aviação comercial que estavam por vir a situação da empresa se tornaria ainda mais delicada.

Juntamente com o programa de renovação e ampliação da frota a empresa aumentou seu efetivo de funcionários para suprir o crescimento. No início da década de 90 a empresa começou a perceber que o crescimento não seria da magnitude que foi planejado e começou assim um programa para se reestruturar. Esse programa acabou por atingir os funcionários, e pela primeira vez em sua história a VARIG começou a reduzir de forma significativa sua força de trabalho. Em um comparativo no ano de 1992, a VARIG apresenta uma proporção elevada de funcionários frente a suas principais concorrentes. Analisando o número de funcionários por aeronaves, VASP e Transbrasil apresentam índices de 235,7 e 201,43, respectivamente, contra 281,37 da VARIG.

Em decorrência de uma forte crise que recaiu sobre a empresa, a VARIG se viu obrigada a enxugar sua estrutura. Esse enxugamento trouxe fortes reflexos na força de trabalho da empresa, que foi reduzida de forma significativa durante essa segunda fase, passando de 26.236 funcionários em 1991 para 16.869 no ano 2000, representando uma redução de aproximadamente 36%.

4.4.3.1 Batalha por tarifas e linhas internacionais (VASP e Transbrasil)

O cenário da aviação comercial no mundo teve sérios desafios a enfrentar na década de 80, a começar pela alta no valor do combustível e outros insumos. De acordo com estudo da ICAO (International Civil Aviation Organization) e da IATA (International Air Transport Association) a indústria dos transportes aéreos acumulou perdas que totalizaram US\$ 5,850 milhões no resultado entre 1980 e 1983. No Brasil, ao longo dos anos 80, o ponto de equilíbrio das linhas domésticas esteve entre os mais elevados devido ao aumento dos custos fixos e a uma política tarifária que não refletia a realidade do setor.

Em outubro de 1985 a Aerolíneas Argentinas deflagrou uma “guerra de tarifas” concedendo descontos especiais de até 40% para todas as suas linhas com destino à Europa e aos Estados Unidos. A VARIG então decidiu conceder os mesmos descontos na intenção de não perder mercado para a concorrente. Poucos dias depois, foi noticiado que a VARIG estava defendendo na Conferência de Tarifas da IATA uma redução de 50% nas tarifas ponto a ponto do Brasil para a Europa. Pereira (1987, p. 72) comenta este fato:

Apesar de propiciar o aumento do número de passageiros do Brasil para a Europa, tal desconto certamente em nada contribuiria para o aumento da receita dessas linhas. E o prejuízo da VARIG, nas linhas internacionais, continuaria a ser coberto pelo lucro produzido pelas caríssimas tarifas de voos domésticos.

Apesar de um cenário econômico desfavorável, o setor de aviação no Brasil teve um crescimento no final da década de 1980, o que incentivou os planos de ampliação e renovação de frotas da VARIG, bem como a criação de novas linhas como foi o caso das que ligavam o Brasil ao Canadá e a novos países da África e voos sem escala para a Europa.

No cenário da aviação brasileira estavam ganhando força as pressões das congêneres VASP e Transbrasil para a operação de linhas internacionais, até então operadas com exclusividade pela VARIG e Cruzeiro do Sul. A situação financeira das empresas não era confortável, e tanto a VASP quanto a Transbrasil viam no mercado internacional a esperança para melhorar seus resultados. O pleito das empresas ganhou força quando em 1986 foi divulgada uma nota administrativa do Ministério da Aeronáutica indicando que era do interesse dos usuários dos transportes aéreos, do governo e do próprio Ministério da Aeronáutica que houvesse

mais opções de roteiros para o exterior, bem como que fossem preservados o equilíbrio da competição entre os concessionários e, por último, que se estimulasse a exploração dos serviços aéreos regidos pelos preceitos do livre mercado. Este fato demandou também uma pressão pela privatização da VASP, até então sob o comando do governo de São Paulo (PEREIRA, 1987).

Neste momento acontecia na economia o lançamento do Plano Cruzado, provocando um congelamento de tarifas, e uma consequente explosão no consumo, inclusive de viagens. Em 1986 a demanda registrou um índice de crescimento de 21,4% de aumento no número de passageiros transportados pela VARIG, com um índice de rentabilidade que chegou a 9,1%.

O quadro na economia brasileira não estava melhorando, e o lançamento do Plano Cruzado com o congelamento de preços e salários pelo prazo de um ano, inicialmente teve um efeito positivo, mas com o tempo foi perdendo eficiência e a inflação voltou com toda força fechando o ano de 1986 com um índice de 235,1% (BETING; BETING, 2009). Da mesma forma o Plano Cruzado II também não obteve êxito. Logo depois em 1987 o governo declarou a suspensão dos pagamentos da dívida externa brasileira, restabelecendo os pagamentos apenas em setembro de 1988. O governo lançou o Plano Bresser, porém as medidas ainda assim não surtiram efeito e a inflação atingiu o índice alarmante de 366% no acumulado dos 12 meses de 1987.

Aliado aos planos econômicos do governo foi decretado em 1985 que o ato de fixação ou reajustamento de preços ou tarifas por órgãos ou entidades da Administração Federal ficariam sujeitas à prévia autorização do Ministro da Fazenda. A submissão às medidas restritivas durou sete anos (1985-1991) período em que as operadoras de transporte aéreo acumularam um grande prejuízo, razão que motivou o ingresso na justiça pela VARIG em 1992 para reaver a quantia referente à defasagem tarifária ocorrida neste período. Por conta do congelamento das passagens a empresa registrou um crescimento no volume de pax-km transportado da ordem de 33%. Conforme no relato da empresa, se mantidas as regras anteriores de reajuste e prática da realidade tarifária a rentabilidade das linhas domésticas teria sido maior. Mesmo com o efeito do plano econômico neste ano (1986) a empresa registrou uma lucratividade de 14,07% sobre a receita de vendas, acima do registrado no ano anterior, que foi de 11,81%. No entanto, esse resultado marcava o

fim de um período de resultados positivos para a empresa, que começou a sentir os efeitos da instabilidade econômica e política do país, como será tratado no próximo tópico

4.4.3.2 Década de 90: período de grandes desafios

A década de 90 se iniciou com o falecimento do presidente da VARIG, Helio Smidt, em decorrência de um câncer. Em abril de 1990 Rubel Thomas, o então vice-presidente, assumiu a presidência da empresa. A sucessão foi vista como uma ordem natural, uma vez que Rubel Thomas encontrava-se na função de vice-presidente há vários anos e Hélio Smidt já havia declarado Rubel como seu sucessor.

No cenário que se formava a empresa já percebia que fortes mudanças seriam necessárias para responder aos acontecimentos do mercado. Sendo assim, teve início um estudo interno conhecido como “Projeto VARIG 2000”, preparado com o objetivo de estabelecer um índice de crescimento do setor para a década seguinte e planejar o crescimento da companhia para acompanhar o mercado. Os números obtidos, tendo por base um crescimento anual da aviação brasileira de 6,5%, em média, pareciam altos, sendo assim foi decido a utilização de uma taxa mais conservadora, estimando este crescimento em 4,5% (BETING; BETING, 2009). Baseado nesta projeção a empresa fechou em outubro de 1990 o maior contrato para aquisição de aeronaves de sua história. O contrato compreendeu a compra de seis Boeing 747-400, com opção para mais cinco, com entregas previstas a partir de 1994. E mais oito aeronaves Boeing 737-300 com opção de compra de mais sete, totalizando quinze aeronaves com entrega prevista a partir de 1995, num valor total de R\$ 2,5 bilhões de dólares (VARIG, 1990). Parecia claro para a empresa uma necessidade de ampliação da frota para atender a perspectiva de crescimento projetada.

Em um ambiente político e econômico de grande esperança ocorreu a posse do Presidente Fernando Collor de Mello que anunciava uma série de medidas visando reorganizar o país. Estas medidas trouxeram forte impacto na economia e, por conseguinte no mercado da aviação. Neste momento a VARIG gozava de uma posição privilegiada no cenário da aviação mundial. Com uma extensão não duplicada de 415.957 quilômetros, a rede de linhas domésticas e internacionais

operadas em associação com a Cruzeiro do Sul seria regularmente 45 escalas no Brasil e 41 cidades no exterior, situadas em 31 países, distribuídos pelas três Américas, Europa, África e Ásia. A estrutura de comercialização de seus serviços incluía 170 postos de venda no Brasil e 141 no exterior, totalizando 311 sucursais de administração própria (VARIG, 1990).

Havia certo otimismo da empresa com a chegada do novo governo, contudo este encantamento foi aos poucos se desfazendo. Primeiro pelas medidas de ajuste econômico adotadas pelo governo Collor, sobretudo com a retenção dos valores depositados em poupança, o que provocou uma queda no tráfego de passageiros e carga. Segundo, pelas políticas liberalizantes que começaram a tomar força no setor de transporte aéreo. A VARIG começou a sentir o peso do aumento de concorrentes no segmento de voos internacionais. A saúde financeira do Grupo VARIG foi ainda mais abalada com a retirada pelo governo da terceira fonte, parcela de 3% retida na emissão de bilhetes aéreos para custear o fundo de pensão AERUS.

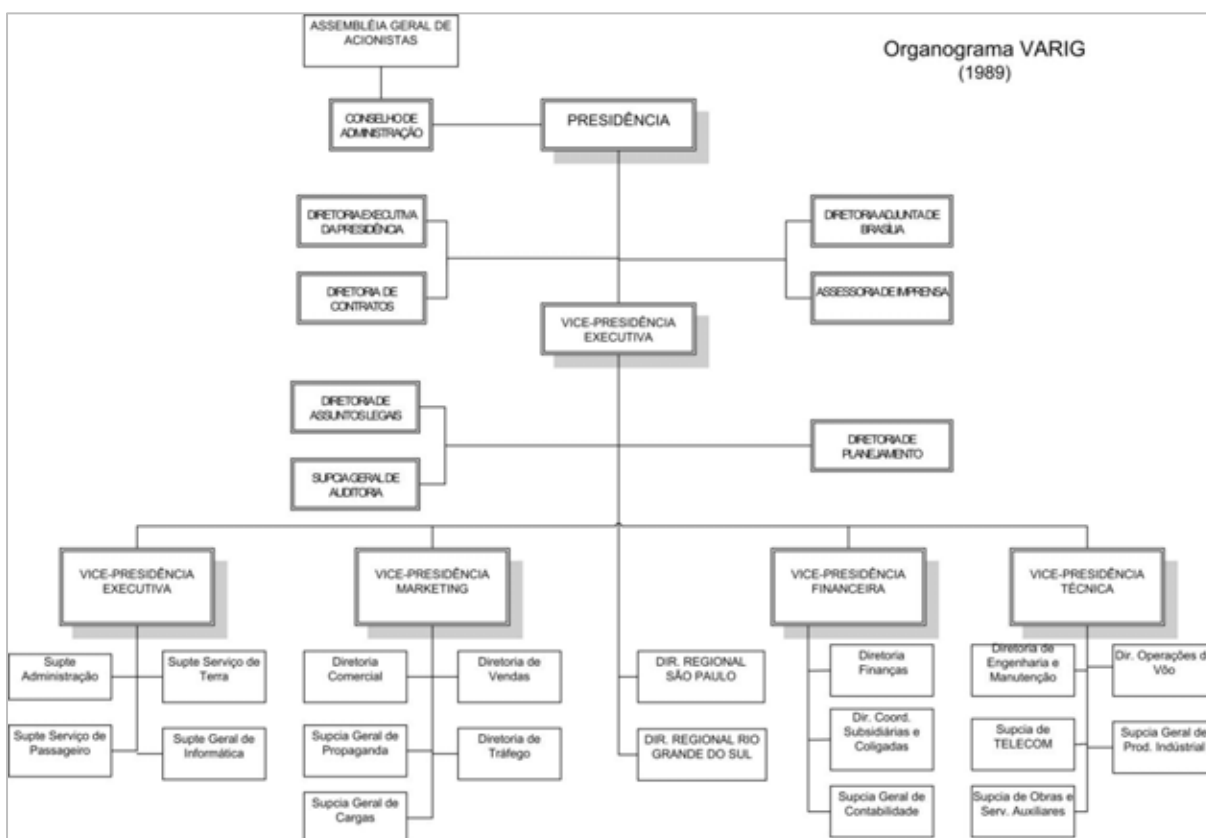


Figura 4-9: Organograma da VARIG em 1989

Fonte: Reproduzido de Santos (1999, p. 120)

Em uma das iniciativas de se reestruturar a empresa, foi realizada a completa fusão entre a VARIG e Cruzeiro do Sul, que passaram a operar apenas com a marca VARIG. Entre as políticas de reestruturação estava o enxugamento de sua pesada estrutura que contava com quinze empresas controladas e coligadas, diversas diretorias e vice-presidências. A Figura 4-9 e a Figura 4-10 demonstram a simplificação ocorrida no organograma da empresa fruto da reestruturação ocasionada no começo dos anos 90, conforme relatado pela empresa: “A VARIG envolveu-se profundamente num enérgico processo de reestruturação operacional, administrativa e financeira e, dessa forma - após uma série de exercícios deficitários - pôde retomar o caminho da operação rentável.” (VARIG, 1994, p. 15).

A pressão pela desregulamentação do setor se tornou mais forte e com a realização da V CONAC uma série de medidas foram tomadas que definiram o caminho sem volta para uma abertura do mercado e quebra do monopólio da VARIG e Cruzeiro do Sul no mercado internacional. Na verdade, desde 1982 a VASP e Transbrasil já haviam recebido autorização para operar voos para destinos internacionais através de voos fretados (PANORAMA SETORIAL, 1998b), mas o que as empresas de fato queriam era operar voos regulares, sobretudo os destinados à América do Norte. Ao mesmo tempo a VARIG tentava alertar o governo sobre as consequências provocadas pela entrada das demais empresas nacionais na operação de voos regulares. Em função do regime de reciprocidade que vigorava nos mercados internacionais, outras empresas americanas teriam o direito de explorar voos regulares para o Brasil. A VARIG não conseguiu manter sua posição de mercado frente à entrada das concorrentes, o que acarretou em uma queda na participação no número de passageiros embarcados para os Estados Unidos de 46% em 1991 para 17% em 2005.

De fato a política de flexibilização do transporte aéreo brasileiro já estava em operação. A partir da V CONAC (1991) ficou definido a orientação das políticas com base em três princípios: eliminação das barreiras à entrada de novas empresas no mercado; eliminação das áreas de exploração exclusiva (aviação regional); e redução do controle sobre as tarifas aéreas. Este quadro afetou fortemente os planos da VARIG, que se encontrava em processo de renovação e ampliação de sua frota, e atravessava um delicado momento financeiro. A partir de 1992 passou a valer a política de multidesignação para as linhas internacionais, abrindo espaço não

só para a VASP e Transbrasil como também para a American Airlines, United Airlines, Delta Air Lines e Continental Airlines acirrando ainda mais a disputa e ameaçando a liderança da VARIG no segmento de voos internacionais. O governo iniciou o processo de abertura do mercado internacional concedendo à VASP uma série de voos regulares para Europa (Bruxelas, Zurique, Frankfurt, Barcelona, Atenas), África (Casablanca), América do Norte (San Francisco, Los Angeles, Miami, Nova York), Ásia (Osaka e Seul) e Buenos Aires. A Transbrasil também foi contemplada, recebendo voos para Orlando, Miami, Nova York, Washington, Viena, Amsterdã, Londres, Lisboa, Buenos Aires, Córdoba e Santiago do Chile.

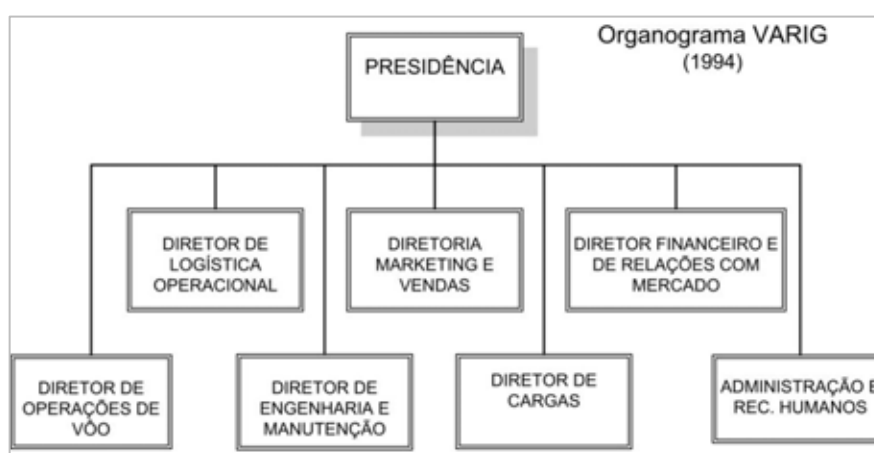


Figura 4-10: Organograma VARIG em 1994

Fonte: Reproduzido de VARIG (1994)

Diante da abertura das linhas internacionais para suas principais concorrentes nacionais – VASP e Transbrasil – e a entrada das concorrentes norte-americanas, por conta do princípio da reciprocidade, a VARIG começou a sentir que um momento de grande mudança se iniciara e que os ventos não sopravam a seu favor. Tudo isto acontecia no momento que a empresa realizava importantes investimentos na renovação da frota e na melhoria dos serviços. Neste período ocorreu também a privatização da VASP, com 60% de suas ações adquiridas pela Voe Canhedo S.A., que iniciou uma atitude ofensiva através de seu principal empresário, Wagner Canhedo, contra as congêneres VARIG e Transbrasil. Segundo relata Sonino (1995) por cerca de dois anos o empresário “agiu sob impulsos de desmedida euforia e de agressividade irracional”. A VASP previa um aumento da frota com a substituição de jatos Boeing 737-200 e 737-300, a incorporação de três Airbus 300 e o arrendamento de até sete aeronaves MD-11, o que representaria um investimento

de US\$ 2,5 bilhões até 1995. Juntamente com a renovação da frota a empresa iniciava uma política para mudar a imagem da companhia, tida como uma estatal ineficiente. E seguiu angariando junto ao governo a ampliação de suas rotas nacionais e principalmente internacionais.

Rubel Thomas alertava para a grave ameaça que representava uma abertura do mercado internacional. Em entrevista publicada em 28/4/90 no jornal “O Estado de S. Paulo”, lembrava que “a American Airlines é seis vezes maior que a VARIG e pode cobrar preços baixíssimos, ou até mesmo dar passagens de graça, como fez a British Airways numa promoção, quebrando as concorrentes” (SONINO, 1995, p.82). Com as empresas nacionais a vida não era fácil, havia sobreposição de rotas e horários, uma grande guerra tarifária foi deflagrada entre as empresas, disputas promocionais e de propaganda terminou por gerar grandes perdas entre as companhias aéreas. Com a abertura das linhas internacionais, a VARIG foi progressivamente perdendo participação de mercado nas suas diversas rotas que contemplavam os cinco continentes.

4.4.3.3 1994: a primeira queda aparente

Os balanços da VARIG já refletiam a difícil fase pela qual passava a companhia. Apesar das medidas de corte nos gastos, adiamento da entrega de aeronaves, operações de *sale-lease back* e demissão de funcionários (de 1992 a 1994 foram demitidos 7.419 funcionários, ou 25,7% da folha), Rubel Thomas não conseguiu reverter a sequência de resultados negativos da empresa. Ainda assim, seguiram os planos de ampliação e renovação da frota, sendo realizados apenas alguns ajustes.

Ainda assim, o patrimônio líquido da empresa era gradativamente diminuído pelos prejuízos crescentes e pelas operações de venda de aeronaves, aumentando gradativamente o montante pago no aluguel de aeronaves para operar seus voos. Em 1986 o Patrimônio Líquido era de US\$ 867 milhões e em 1993 era de apenas US\$ 83 milhões (BETING; BETING, 2009). Em 1994, não conseguindo mais honrar com os compromissos assumidos junto às empresas de leasing, Rubel Thomas reuniu a imprensa para anunciar uma moratória unilateral de 120 dias para pagamento das empresas de arrendamento.

A empresa intensificou esta forma um enérgico processo de reestruturação operacional, administrativa e financeira, e ajudada pelo sucesso do Plano Real conseguiu interromper a sequência de exercícios deficitários (VARIG, 1994). Os principais efeitos do programa de reestruturação foram:

- Reequilíbrio financeiro, através de negociação dos contratos de *leasing* de aeronaves e do alongamento do perfil do passivo, com simultânea redução dos seus encargos;
- Redução de 3.586 postos de trabalho, de janeiro a dezembro/94;
- Fechamento de 39 escritórios "off-line"²¹ (três outros em processo de desativação);
- Eliminação do excesso de capacidade da frota, através da devolução de três aeronaves Boeing 747-400 e da retirada de tráfego de cinco Boeing 747-Combi, além da devolução de um Boeing 737-300;
- Cancelamento e alterações de rotas, com o objetivo de adequar a oferta à demanda e, ao mesmo tempo, obter utilização economicamente mais vantajosa do equipamento de voo.

As manobras de reestruturação da empresa conseguiram conter o avanço da dívida e possibilidade de insolvência da empresa, com a renegociação das dívidas de curto prazo com os principais credores. Deste modo ocorreu uma ligeira melhora nos índices de endividamento da empresa. Ocorreu ainda, em 1995, a aquisição da Nordeste pela Rio-Sul, após desentendimentos entre os grupos acionistas da empresa adquirida.

4.4.3.4 Disputas no poder

Rubel Thomas não conseguiu resistir ao forte conflito de interesses que ocorria internamente no grupo. Pressionado por uma maior democratização do poder, uma vez que o Presidente da Fundação Ruben Berta (FRB) era também Presidente da VARIG e do Conselho de Administração, Rubel foi pressionado a convocar uma modificação no estatuto da FRB. Entre as principais mudanças

²¹ Agências no exterior em localidades e/ou países não servidos diretamente por suas linhas regulares. Os escritórios "off-line" prestam serviços de informações, reservas e vendas, para alimentação de suas linhas, além da promoção das potencialidades que o Brasil oferece nas áreas do turismo, convenções, oportunidades comerciais, etc.

estavam a abertura do Conselho de Administração à participação de pessoas não vinculadas aos quadros da empresa e a criação de um Conselho de Curadores, composto de sete membros, que seriam eleitos pelos integrantes do Colégio Deliberante. Assim, o Presidente da VARIG passava a ser apenas o presidente da empresa e não possuidor do “triplo poder”. Isso acabou por gerar uma maior fragmentação na empresa por conta da interferência de membros da Fundação na gerência direta da VARIG.

Em 1995 Rubel Thomas se tornou o primeiro presidente da VARIG a ser destituído do cargo. Seu substituto foi Carlos Willy Engels que ocupava o cargo de Vice-Presidente Técnico. Ficou pouco tempo à frente da companhia, mas conseguiu dar continuidade ao plano de reestruturação da empresa com a renegociação das dívidas internas e externas, redução de um total de 7.089 funcionários, redução de 19 para 8 diretorias juntamente com a eliminação de níveis hierárquicos, fechamento de lojas no Brasil e no exterior, e a eliminação do excesso de capacidade da frota (VARIG, 1995). Em 1996 foi substituído por Fernando Abs da Cruz Souza Pinto, então presidente da Rio-Sul. Fernando havia conseguido realizar um bom trabalho na subsidiária, chegando a alcançar um expressivo crescimento nas vendas da companhia. Tinha também uma longa carreira na empresa e contava com o importante apoio dos credores.

4.4.3.5 Período de mudanças

Ao assumir o comando da empresa, em abril de 1996, Fernando Pinto procurou implantar um programa de cinco metas: “Rentabilidade; Qualidade dos Serviços; Recursos Humanos; Imagem Corporativa; Informatização”. Promoveu mudanças no interior das aeronaves aumentando o número de assentos disponíveis, colocou itens de conforto, mudou a imagem corporativa da empresa, a pintura dos aviões, e criou o programa de fidelidade Smiles. Conseguiu importantes conquistas para a empresa como o ingresso da VARIG na Star Alliance em outubro de 1997 criada no mesmo ano a aliança de empresas contava com a participação da Lufthansa, SAS, VARIG, Air Canada, Thai, South African Airways, Singapore e Ansett Australia.

Outros fatos marcaram sua gestão como o fim da operação da Ponte Aérea Rio-São Paulo como *pool*, alternada para uma operação conjunta entre VARIG e Rio-Sul e o fim da operação do Boeing 747 na companhia, que marcava simbolicamente o fim de uma era de *glamour*. A empresa já havia começado um processo de abertura para que pessoas de fora da empresa pudessem ocupar cargos no Conselho de Administração, bem como realizou um amplo programa de reestruturação.

A VARIG organizou suas atividades com cargas em uma unidade de negócios independente chamada VARIG CARGO, em 1995. Com isso a empresa procurou desenvolver programas específicos para explorar esse segmento e em 1996 a empresa atingiu a marca de 54% do volume das operações de carga do Brasil. Outro ponto favorável para uma melhora no quadro financeiro da empresa foi a estabilização monetária e o aumento da demanda a partir do Plano Real em 1994, com o qual as companhias aéreas conseguiram elevar suas receitas operacionais, mas não o suficiente para voltarem a ter lucros. Neste cenário uma nova ameaça começava a tomar forma. A TAM já apresentava um crescimento consistente e deixava para trás a Rio-Sul. Em 1996 a TAM detinha 53,5% do mercado regional, seguido pela Rio-Sul, com 24,6%, Brasil Central, com 13,36% e Nordeste, com 4,82%.

Em 1997 a VARIG conseguiu interromper uma sequência de balanços deficitários, com um resultado positivo da ordem de R\$ 27 milhões que permitiu a retomada do pagamento de dividendos aos acionistas. O resultado deu novo ânimo à empresa, ainda que este resultado positivo tenha sido em decorrência de receitas não operacionais como recuperação de impostos e contribuições, e operações de *sale-lease back*. Neste ano foram descontinuadas as empresas controladas Ícaro Editora Ltda. e Novo Norte Adm. de Negócios e Cobrança Ltda. Em seus resultados consolidados já apareciam dívidas com o INSS, COFINS, Infraero e AERUS, mas que foram negociadas e parceladas (VARIG, 1997).

Na gestão de Fernando Pinto a VARIG passou a lançar mão de estratégias baseadas na busca de resultados financeiros e na fixação de indicadores e metas. Houve um período de recuperação entre 1997 e 1998, quando a VARIG chegou a anunciar investimentos no valor de US\$ 2,7 bilhões na compra de 39 jatos da norte-

americana Boeing (JORNAL DO BRASIL 1998b; GAZETA MERCANTIL 1998b apud MONTEIRO, 2000).

Contudo, a realidade de 1998 frustrou as melhores expectativas da VARIG, que eram de otimismo. O resultado operacional de 1998, fortemente agravado pelos encargos financeiros, só não teve maior impacto porque foi, em larga proporção, compensado por ganhos não operacionais, destacando-se entre eles o resultante da operação de *joint venture* com a General Electric, que deu origem à GE VARIG ENGINES (VARIG, 1998).

Em 1999, entre os dias 13 e 15 de janeiro, ocorreu uma maxi-desvalorização do real frente ao dólar que resultou na extinção da banda cambial pela qual era administrada a margem de flutuação do real em relação ao dólar norte-americano. Uma das consequências para a empresa desta nova política do governo foi uma forte diminuição na procura por viagens internacionais, e a redução dos descontos nos voos domésticos, com consequente redução no número de passageiros, o que levou a empresa a mais uma rodada de demissões, redução da frota, diminuição de frequências e fechamento de linhas - inclusive linhas para os Estados Unidos (Washington, Atlanta e Orlando), Europa (Porto, Zurich e Amsterdam), além do último voo em operação para a África – poucos meses após também ter encerrado o trecho até Bangkok e Hong Kong.

Para responder a esta mudança no cenário econômico, que provocou ao mesmo tempo um aumento nos custos e diminuição nas receitas, a empresa pôs em prática um programa de reestruturação operacional e financeira buscando melhorar o resultado operacional e adequar o serviço da dívida. A oferta de voos foi reduzida em 20% no internacional e 17% no doméstico, ajustando-se ao menor nível de demanda. A frota foi diminuída de 14 aeronaves, entre os quais os Boeing 747 e os Douglas DC-10 (VARIG, 1999).

Atento às dificuldades pela qual passam as empresas aéreas, o BNDES acenou com a possibilidade de financiar uma possível fusão das empresas. A VARIG, através de Fernando Pinto, declarou não ter interesse em se juntar. Havia conseguido reduzir a frota, as rotas, e o número de funcionários caiu de 28.000 para 15.000. A TAM também disse que não, mas acenou para uma possibilidade de fusão com a Transbrasil (VEJA, 1999).

4.4.3.6 Difícil início dos anos 2000

A situação da VARIG na entrada do ano 2000 não era nada confortável. Registrando um prejuízo acumulado de R\$ 163 milhões entre os anos de 1995 e 1999 a Fundação Ruben Berta, controladora da empresa, decidiu trocar seus principais executivos, entre eles o então presidente Fernando Pinto. Para o seu lugar foi contratado o engenheiro Ozires Silva, Ex-Presidente da EMBRAER, tomando posse em 28 de janeiro de 2000, tendo como Vice-Presidente Yutaka Imagawa, também presidente do Conselho de Curadores da FRB.

Uma das mudanças ocorridas na empresa em janeiro de 2000 foi uma cisão parcial da VARIG, deixando de existir as suas subsidiárias, passando a ser criadas três companhias. Essas empresas passaram a ficar sob o controle da FRB-Par (Figura 4-11):

- VARIG S.A.: responsável pela administração da VARIG Brasil, VARIG Logística (VARIGLOG, que integrava as atividades logísticas das antigas subsidiárias) e Pluna Uruguay (adquirida pela empresa em 1996);
- VPTA – VARIG Participações em Transportes Aéreos: responsável pela Rio-Sul, Nordeste e Rotatur (empresa de voos não regulares); e
- VPSC – VARIG Participações em Serviços Complementares: responsável pela administração da Rede Tropical de Hotéis, VARIG Travel, Amadeus e SATA (Serviços Auxiliares de Transporte Aéreo).

A empresa mostrou no ano de 2000 uma leve recuperação, tendo um aumento de pouco mais de 5% na oferta de assentos (ass-km) e uma taxa de ocupação 57% nos mercado nacional e 63% no internacional, respectivamente 3 e 7 pontos acima do ano anterior. Contudo, apesar do grande volume de receita gerado pelo grupo, R\$ 6,1 bilhões, o resultado do exercício da empresa apresentou um prejuízo líquido de R\$ 178,5 milhões e pela primeira vez o balanço apresentou um passivo a descoberto. O patrimônio líquido da empresa tornou-se negativo em R\$ 148,6 milhões (BETING; BETING, 2009).

Ainda assim, animada pela melhora nos resultados operacionais a empresa trabalhava ainda com a perspectiva de elevar sua atuação nos mercados doméstico e internacional, onde conseguiu a concessão para abertura de novos voos para

Alemanha, Espanha, Estados Unidos e Canadá. Em 2001 começavam a chegar as novas aeronaves Boeing 777 para serem utilizadas em voos de longa duração e as aeronaves Boeing 737 modelos 700 e 800 para atuarem nas linhas domésticas e na América do Sul. A perspectiva era gradualmente substituir a numerosa frota de 44 aeronaves Boeing 737 séries 200 e 300 em utilização.

Em 2001 a situação da empresa se complicava ainda mais. Em 15 de janeiro entrava em operação a Gol Linhas Aéreas, trazendo como base estratégica a operação que seguia o conceito de *low cost/low fare*. Havia ainda a VASP e Transbrasil, também em dificuldades financeiras, lutando por uma fatia do mercado, o que provocava uma disputa de descontos e tarifas promocionais que colaboravam para dilapidar mais as finanças das empresas. A TAM por sua vez mostrava um crescimento expressivo iniciando um programa de reequipamento e expansão de frota. Já tinha deixado há muito para trás a forma de empresa regional e se tornado uma das maiores do país, já que em março de 2001 atingiu a liderança no mercado doméstico. Liderança esta que desde 1961 pertencia à VARIG.

A economia brasileira ao longo de 2001 passou por momentos de grande instabilidade. As dificuldades ocorreram tanto em função de acontecimentos no cenário internacional, como a crise Argentina, a recessão americana, o desaquecimento da economia mundial e os ataques terroristas de 11 de setembro. No cenário interno, a situação das empresas aéreas, que já se encontrava delicada em decorrência da política cambial adotada em janeiro de 1999, foi agravada em função do aumento do preço do combustível de aviação, influenciado pelo aumento do preço do barril de petróleo no mercado internacional e pela desvalorização do real frente à moeda norte americana (DAC, 2001b).

Como resultado deste cenário agravado pelas condições internas da empresa, a VARIG apresentou um prejuízo líquido de R\$ 480 milhões para o ano de 2001 e passou a ter um passivo a descoberto que alcançava R\$ 523 milhões. No Relatório Anual da Administração de 2001 a administração da empresa já expressava sua preocupação quanto à situação delicada em que se encontrava:

As ações determinadas pela Gerência para o restabelecimento do equilíbrio econômico-financeiro e da posição patrimonial da Companhia, recuperação da sua lucratividade e geração de caixa, incluem entre outras, a renegociação efetuada com arrendadoras de aeronaves, a prevista captação de recursos no mercado de capitais e a readequação da sua frota e do quadro funcional. A continuidade normal dos negócios da Companhia dependerá, substancialmente, do sucesso das medidas que estão sendo

seguintes atingindo a marca de 35,55% do custo total de voo em 2008 (Gráfico 4-11).

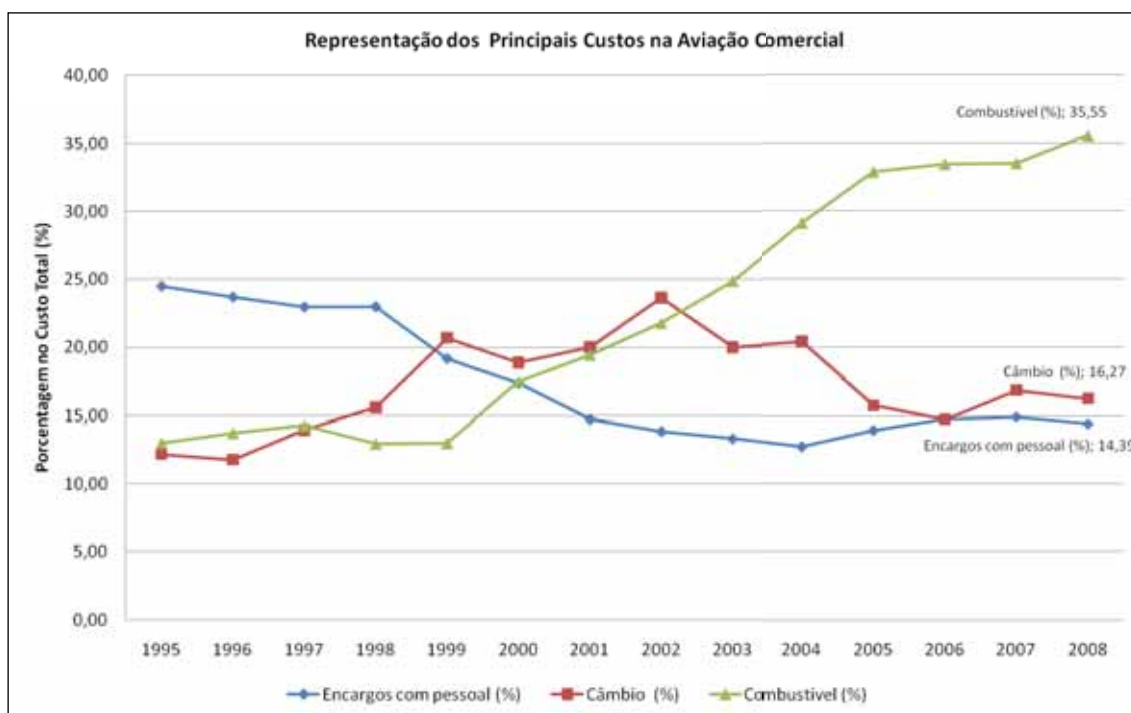


Gráfico 4-11: Representação dos principais custos na Aviação Comercial e o impacto do aumento do valor do combustível

Fonte dos dados: DAC/ANAC (1996b a 2008b)

4.4.3.7 Tentativa de empréstimo do BNDES (2002)

Em agosto de 2002 Ozires Silva foi substituído por Arnim Lore no comando da empresa. Um dos principais pontos de sua gestão foi tentar intermediar um acordo entre governo, BNDES e os principais credores da VARIG – Unibanco, GE Capital e Motores, Banco do Brasil e Petrobrás Distribuidora – na tentativa de buscar uma saída para a empresa, já com dívidas que passavam de R\$ 2,8 bilhões. Sobre este aspecto Arnim Lore comentou:

Eu não tinha noção de que os bancos estavam armando uma intervenção branca na VARIG. Desde maio daquele ano, tramitava no BNDES a proposta de um aporte de capital de 400 milhões de reais. Nessa época, fui chamado ao banco por um grupo de executivos do mercado financeiro, envolvidos em uma proposta: salvar a VARIG. O Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Sérgio Amaral, me chamou dias depois e confirmou que quem estava por trás disso era o próprio Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso. O Presidente havia dado instruções claras para que se fizesse o que fosse necessário para ajudar a VARIG. Ele apenas exigia, em contrapartida, uma condição: que a

VARIG se ajudasse. Que a companhia mostrasse, séria e claramente, que iria fazer o que fosse, não apenas o que fosse possível, mas sim, o que fosse necessário para sair de sua crise. (BETING; BETING, 2009, p.232)

A partir de agosto a empresa passou a ser administrada por um conjunto de executivos indicados pela Fundação Ruben Berta e pelos credores. O BNDES também contratou uma consultoria para avaliar a situação da empresa e propor um plano de recuperação. Em linhas gerais, o plano previa uma grande redução no número de funcionários, os que ficassem receberiam proventos através de um novo plano que previa participação nos resultados. Previa ainda que a malha de rotas seria totalmente reformulada, com eliminação de serviços pouco rentáveis ou deficitários; haveria também uma profunda readequação da frota, com redução de vários tipos de aeronaves; por fim, haveria a eliminação de um grande número de subsidiárias consideradas inúteis ou pouco rentáveis (BETING; BETING, 2009). Outra recomendação para permitir o aventado apoio do BNDES seria a integração operacional das linhas domésticas da Rio-Sul e da Nordeste com as da VARIG, tendo sido este ponto iniciado pela VARIG (FOUQUET, 2009). Contudo, havia outras exigências por parte do BNDES e dos credores que não foram aceitas, não havendo deste modo acordo entre os termos que definiam os interesses dos credores, do BNDES e da Fundação Ruben Berta.

Este fato motivou a saída de Arnim Lore e sua equipe, e a indicação de Manuel Eduardo Domingues Guedes, Diretor de Controladoria e de Relações com Investidores desde a época em que Ozires Silva era presidente, tendo Yutaka Imagawa, presidente do Conselho de Curadores da FRB, assumido a presidência do Conselho de Administração da VARIG. De acordo com reportagem da Revista Exame a alegação do conselho de curadores da fundação – presidido por Yutaka Imagawa – para a recusa do acordo foi de que ele não traria recursos novos para a VARIG e beneficiaria apenas alguns credores. Para a revista há ainda outra versão, de que os curadores quiseram evitar o que viria na sequência: a apresentação, por parte do BNDES, de um plano de capitalização da VARIG condicionado à redução da participação acionária da FRB para apenas 25% (CAETANO, 2003). De acordo com Villas-Bôas (2006) Arnim Lore e os principais credores tentaram assumir o controle da VARIG, apoiados pelo Executivo Federal, por meio do BNDES. A Fundação Ruben Berta, baseada em um parecer do Ministério Público do Rio Grande do Sul, não concordou com a operação, inviabilizando o processo.

4.4.3.8 Compartilhamento de voos com a TAM (2003)

Em 31 de dezembro de 2002, a Companhia estava inadimplente em relação aos pagamentos de parcelas de certos contratos, sendo esta condição suficiente para determinar a antecipação das parcelas vincendas. Consequentemente, as parcelas vencíveis a longo prazo, correspondentes a esses contratos, no montante de R\$ 63 milhões foram reclassificadas para o curto prazo (VARIG, 2002). A empresa buscava também alternativas para o parcelamento das contribuições devidas ao Instituto Nacional do Seguro Social - INSS e Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS. O pagamento do acordo de parcelamento das dívidas feito com a INFRAERO e AERUS também não haviam sido efetuados. A VARIG vinha tentando ao máximo integrar a operação de suas coligadas Rio-Sul e Nordeste.

Para o corpo funcional do Grupo VARIG a troca de comando na administração federal poderia significar a possibilidade de uma solução negociada para o destino da VARIG (VILLAS-BÔAS, 2006). Antônio Palocci, participante da equipe de transição do governo de Fernando Henrique Cardoso para Lula, afirmava que o empréstimo de recursos financeiros às empresas do setor não resolveria seus problemas estruturais. No final de 2002 o montante de passivo a descoberto alcançava R\$ 4,5 bilhões. Ainda em 2002, a VEM (VARIG Engenharia e Manutenção) iniciou suas atividades como empresa independente, apresentando *performance* próxima ao ponto de equilíbrio.

Em meio a este quadro complicado, tomou posse em janeiro de 2003 o novo presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva, o que trouxe uma esperança de apoio do governo para a causa que perdurava na justiça relativa à perda tarifária dos anos 1986-1991 e pelo prometido apoio financeiro do BNDES. Nos cálculos da empresa caso fosse dado o ganho de causa seu patrimônio líquido se inverteria para R\$ 2,1 bilhões, uma vez que no final de 2002 já se encontrava negativo em R\$ 4,5 bilhões. A situação da empresa tornava-se cada vez mais complicada, pois não conseguia equilibrar sua operação.

Para o transporte aéreo, não só no Brasil como em todas as partes do mundo, o ano de 2002 foi o pior já vivenciado pelo setor e os acontecimentos do ano de 2003 (SARS – Severe Acute Respiratory Syndrome e a ação militar dos Estados

Unidos no Iraque) vieram a agravar ainda mais a situação já considerada crítica desde os atentados terroristas de 2001 (DAC, 2003b). Em janeiro de 2003 a situação da VARIG era extremamente delicada. Seu presidente Manoel Guedes, em seu primeiro comunicado, informou aos funcionários não haver crédito para o pagamento do 13º salário. Os recursos oriundos das vendas de passagens por meio de cartão de crédito foram bloqueados nas administradoras e repassados diretamente para BR Distribuidora e Banco do Brasil. Diante deste quadro, a Casa Civil e o Ministério da Defesa, representando o Executivo Federal, passaram insistir que a solução para o setor de aviação civil passava pela existência de uma empresa formada a partir da VARIG e da TAM (VILLAS-BÔAS, 2006).

Deste modo, em 6 de fevereiro de 2003, VARIG e TAM assinaram Protocolo de Entendimentos, visando o interesse mútuo na busca de solução conjunta para a reestruturação das empresas e tentar reverter o quadro de prejuízo que se apresentava (VARIG, 2002). Contudo, a imposição de modelo de fusão com a TAM, promovida pelos dirigentes do governo federal foi um acontecimento inesperado para os funcionários.

Como primeiro passo, a partir de 10 de março de 2003, as duas empresas passaram a operar em sistema de compartilhamento, o que possibilitou a eliminação de sobreposição de voos para os aeroportos centrais, racionalizando as operações. A operação de *codeshare* trouxe uma melhoria nos resultados da VARIG, que entre os inúmeros problemas já sentia dificuldade para pagar o arrendamento de suas aeronaves. Contudo, a fusão das empresas ainda não poderia ser feita. Tanto por vontade política das partes quanto pela legislação, que limitava a participação no mercado das empresas em 50%. Na época, as empresas juntas contariam com 75% do mercado.

Logo em abril o Conselho de Curadores da Fundação Ruben Berta elegeu Gilberto Rigoni, declaradamente contrário à fusão, para Presidente da FRB-Par, *holding* controladora do Grupo VARIG. Pouco depois, o recém empossado presidente da VARIG, Manoel Guedes, que era o responsável pelos assuntos inerentes ao acordo pediu demissão. Segundo Villas-Bôas (2006) enquanto Guedes tentava ganhar tempo junto ao governo federal e garantir uma sobrevida à VARIG, Rigoni, a Fundação e um conjunto de funcionários temiam que com as negociações em curso a companhia fosse de fato absorvida pela TAM.

O que os Grupos TAM e VARIG levam para uma operação conjunta		
	TAM	VARIG
Participação no mercado	34,90%	39,20%
Aeronaves	102	116
Destinos	47	88
Passageiros em 2002	13,7 milhões	15,4 milhões
Funcionários	7.724	18.293
Patrimônio em reais	196 milhões (*)	-1,56 bilhão (**)
Dívida em dólares (***)	560 milhões	760 milhões
(*) Em 30/09/2002		
(**) Em 30/06/2002		
(***) Da TAM refere-se a leasing; da VARIG, inclui débitos com bancos e fornecedores		

Quadro 4-15: Valores financeiros e de operação dos grupos TAM e VARIG

Fonte: Reproduzido de Caetano (2003)

A tentativa de fusão das duas companhias abrangia variáveis difíceis de serem conciliadas tanto para os gestores como para o governo. Abrangiam desde diferenças técnicas, já que a VARIG opera com aviões Boeing e a TAM com modelos Fokker e Airbus, até o choque de culturas. "A TAM conta com uma administração profissional, enquanto a VARIG é corporativista, tem um problema crônico de má gestão e não consegue cortar custos", diz Paulo Sampaio, sócio da Multiplan Consultoria Aeronáutica, do Rio de Janeiro. Um dos nós a ser desatado seria a diferença de salários: os da VARIG são em média 30% mais altos que os da TAM (CAETANO, 2003).

Em 7 de junho de 2003 a BR Distribuidora bloqueou o fornecimento de combustível para os aviões da VARIG em todo o Brasil. A empresa precisou se socorrer emergencialmente nos serviços da Shell e da Esso. O Ministro da Defesa interveio nas negociações e conseguiu a partir de um pagamento parcial da dívida pela VARIG a liberação do fornecimento do combustível. A suspensão temporária nas atividades da VARIG teve como consequência a reação imediata APVAR e dos aeronautas. A Entidade e o conjunto de empregados concentraram esforços em estratégias e ações que buscassem salvaguardar as operações da companhia, ao mesmo tempo, em que tentavam impedir a fusão (VILLAS-BÔAS, 2006).

Em seu Relatório Anual de Administração de 2004 a empresa informou que o Contrato de Associação firmado em 17 de setembro de 2003 entre a FRB-Par

Investimentos S. A., controladora da VARIG, VARIG Participação em Transportes Aéreos S. A. (VPTA), controladora da Rio-Sul Linhas Aéreas S. A. e Nordeste Linhas Aéreas S. A., VARIG Participação em Serviços Complementares S. A. (VPSC) e TAM S. A., controladora da TAM Linhas Aéreas S. A. (TLA) foi rescindido de forma automática e definitiva em 23 de fevereiro de 2005 (VARIG, 2004).

4.4.3.9 Recuperação judicial (2005) e venda para a Gol (2007)

Desde 2000 já se via claros sinais de uma divisão na empresa e, na condição de controladora, a Fundação Ruben Berta interferia cada vez mais na administração da VARIG. Justamente por sentir resistência na implantação das mudanças necessárias à empresa e não contar com o apoio da Fundação Ruben Berta, de fato a dona da VARIG, Ozires Silva foi substituído em 18 de agosto de 2002 por Arnim Lore. Durante o difícil processo de tentativa de fusão com a TAM também foi complicado conciliar as divergências entre as decisões do Colégio Deliberante, a holding FRB-Par, e as entidades representativas dos funcionários, capitaneadas APVAR e SNA (VILLAS-BÔAS, 2006).

No período que compreende de 1990, ano da assunção de Rubel Thomas a 2005, com Marcelo Bottini à frente da empresa no momento do leilão, já durante o processo de Recuperação Judicial, a VARIG teve nada menos que onze presidentes e por um período foi administrada por Comitê Executivo de três membros. As mudanças ocorriam também com certa frequência no Conselho de Curadores, conselhos administrativos das *holdings* e das subsidiárias, nas presidências e diretorias (FOUQUET, 2003; CAETANO, 2003).

Após o fracasso da tentativa de fusão da TAM e uma série de disputas internas veiculadas na mídia, a situação da VARIG ficou ainda mais delicada. Financeiramente a empresa ainda não dava sinais claros de recuperação. Somados em 2005, os prejuízos dois últimos três exercícios chegavam a R\$ 4,7 bilhões. Se somadas, as dívidas já passavam de R\$ 5,7 bilhões. A credibilidade da Fundação Ruben Berta, de seu Colégio Deliberante e do próprio Conselho de Curadores estavam abalados junto à opinião pública e representantes do governo por conta de conflitos internos de poder. Este quadro afastava cada vez mais a possibilidade de a empresa atrair novos sócios e investidores.

Logo no início de 2005 a VASP anunciou que parou definitivamente de voar. A Transbrasil já havia cessado suas operações em 2001. Das três companhias aéreas tradicionais só restava a VARIG ainda em operação. Ainda em 2005, a VARIG perdeu o segundo lugar em participação no mercado doméstico para a Gol, caindo para terceiro lugar no ranking. Empossado um novo Conselho de Administração na empresa, decidiram substituir o então presidente Luiz Martins por Henrique Sutton de Sousa Neves. Observando a situação financeira da empresa, sem condições de arcar com seu passivo, optou por entrar com um pedido de recuperação judicial. Desta feita, em 17 de junho de 2005 a VARIG juntamente com as empresas Rio-Sul e Nordeste ingressaram com o pedido de Recuperação Judicial com base na recém editada Lei nº 11.101 de 9 de fevereiro de 2005 (Lei de Recuperação de Empresas).

Pouco depois, em novembro de 2005, em negociação com a TAP os gestores decidem vender as subsidiárias VARIGLOG e VEM, conseguindo assim garantir mais alguns meses de operação para a VARIG. Deste modo, a Justiça de Nova York prorrogou liminar que impedia a tomada de aviões da VARIG por empresas de *leasing* dos Estados Unidos. Em dezembro, a Fundação Ruben Berta (FRB) fechou acordo para transferir para Docas Investimentos 67% das ações ordinárias da FRB-Par, proprietária da VARIG. Contudo a Justiça do Rio julgou ineficaz a operação por entender que a troca de controle da FRB-Par teria que passar pela aprovação dos credores. A FRB pediu ainda à Justiça do Rio para a VARIG sair da recuperação judicial, o que foi negado. A Justiça então afastou o acionista controlador, no caso a FRB. Em fevereiro de 2006 foi aprovado pela assembleia de credores o texto final para o Plano de Recuperação da VARIG (LOBATO; LAGE, 2006)

Marcelo Bottini, presidente da VARIG, lutava a cada dia para conseguir mais prazo para quitar as dívidas da empresa e mantê-la em operação. Em assembleia de credores foi rejeitada uma proposta de aquisição da empresa por US\$ 400 milhões pela VARIGLOG. Os credores da classe 1 (formada pelos funcionários) aprovaram, porém os credores das classes 2 (formada pelos fundos e Banco do Brasil) e 3 (reunindo empresas públicas e de leasing) não aprovaram (BETING; BETING, 2009). Realizada mais uma tentativa de leilão, a VARIG foi então adquirida pela Volo do Brasil, que já era controladora da VARIGLOG. Neste momento a chamada “Nova VARIG” (VARIG Operações), que compreendia as operações

nacionais e internacionais, e contemplava ativos como a marca e as rotas, estava salva. Com relação à “Velha VARIG” (VARIG Regional) restava ainda lutar contra uma dívida estimada em R\$ 7,5 bilhões e os recursos provenientes do processo de defasagem tarifária em curso na justiça. Passou a utilizar o nome comercial de Flex Linhas Aéreas S.A.

Pouco adiante, em dezembro de 2006, ocorreram desentendimentos entre os sócios da Volo e da Matlin Patterson, grupo norte-americano controlador, que decidiram não mais investir na Nova VARIG nem na VARIGLOG. Os sócios brasileiros da Volo acabaram por vender a Nova VARIG para a Gol Linhas Aéreas. O negócio foi oficializado em 9 de abril de 2007 e a companhia rebatizada de VRG Linhas Aéreas. A VARIGLOG seguiu suas operações e entrou em processo de recuperação judicial em 2009.

4.4.3.10 Fundação de Funcionários da VARIG (Fundação Ruben Berta)

Ao encerrar a descrição da história da VARIG é importante citarmos a história da Fundação Ruben Berta, controladora e verdadeira “dona da VARIG” (PEREIRA, 1987, p.73). Sua história começou em 1945, quando Ruben Berta enviou ao Senador Alberto Pasqualini uma proposta para reforma dos estatutos da VARIG e a criação de uma fundação de funcionários, que detendo parte das ações da companhia, teria por finalidade proporcionar serviços de assistência social aos funcionários e suas respectivas famílias. Berta alimentava ainda uma preocupação com o crescimento do interesse do Estado na regulamentação e no controle do setor aéreo, uma atividade econômica considerada cada vez mais estratégica para o país. Apesar do fim da ditadura de Vargas (1937-1945) era pouco provável que a tendência estatizante, firmemente arraigada na estrutura do Estado, acabasse junto com ela (FRB, 1995).

Para Beting e Beting (2009), Berta havia descoberto uma maneira de defender a independência da empresa, ao mesmo tempo em que criava um mecanismo que, uma vez aceito e implementado, poderia aumentar ainda mais seu controle sobre a empresa. Para os autores a ideia de Berta fortaleceu ainda mais a sua força junto à administração da empresa e ao corpo funcional.

Através da Fundação de Funcionários da VARIG, uma entidade de direito civil, Berta transferiu parte do controle acionário da empresa para uma fundação constituída por seus próprios funcionários. Já prevendo esta ação, Berta, juntamente com outros dirigentes, e reforçando sua posição junto ao governo do Estado, pôde dispor de subscrições em favor da fundação num total inicial de 40%, acrescidas depois de mais 10%. As mudanças no estatuto foram ratificadas no Conselho Fiscal e integralmente aceitas em 27 de setembro de 1945.

Juntamente com a Fundação foi constituído o Colégio Deliberante que tinha por função discutir as matérias de interesse dos funcionários, votar o orçamento e aprovar novos membros, e escolherem o presidente e vice-presidente da Fundação para um mandato de cinco anos, sempre entre os diretores efetivos da VARIG (FRB, 1995). Os benefícios dados aos funcionários e familiares pela Fundação eram amplos, tais como: assistência médica, farmacêutica, hospitalar e odontológica; construção de casas próprias; cooperativa de consumo; caixa de empréstimo; e quaisquer obras ou serviços que tivessem caráter assistencial.

Como objetivo principal a Fundação se “destinava a assegurar aos funcionários da VARIG que àquela pertencerem e às suas famílias, de acordo com o mérito e os anos de serviço dos primeiros, o bem-estar social e a proteção contra a velhice, a invalidez, a viuvez, a orfandade, secundando a atuação e os benefícios da respectiva Caixa de Aposentadoria e Pensões” (artigo 1º do estatuto da Fundação de Funcionários da VARIG).

Em função do falecimento de Ruben Berta em 1966, e por conta de sua forte presença e influência na vida da empresa, foi encaminhada uma proposta ao Colégio Deliberante pelo Diretor Erni Peixoto mudando a denominação de Fundação de Funcionários da VARIG para Fundação Ruben Berta. Na Assembleia Geral de dezembro de 1966 os membros do Colégio Deliberante decidiram unanimemente pela aprovação, embora tenha sido também cogitado colocar o nome de Otto Meyer, seu fundador, e falecido poucos meses antes.

De acordo com Pereira (1987) o poder da Fundação Ruben Berta foi crescendo a ponto de se tornar a verdadeira dona da VARIG:

[...] com o decorrer do tempo, baseada no artigo 3º (do Estatuto) a Fundação assumiu outras funções e com amplos poderes tornou-se controladora acionária de um complexo de empresas e grande operadora econômica e financeira. O referido artigo 3º está assim redigido: “O patrimônio da Fundação é constituído pela dotação inicial, por contribuições,

doações e outras fontes de renda, resultantes de inversões patrimoniais e operações econômicas e financeiras de qualquer natureza (PEREIRA, 1987, p.73)

Em 1986 a Fundação Ruben Berta detinha 87,5% do capital da VARIG, sendo o restante distribuído entre acionistas particulares e empregados. O número de empresas ligadas à FRB era composto por 22 empresas, sendo treze delas controladas por intermédio da VARIG, sendo elas:

EMPRESA	PARTICIPAÇÃO
Companhia Tropical de Hotéis	99,99%
Companhia Tropical de Hotéis da Amazônia	52,74%
Companhia tropical – Hotel Santarém	99,76%
Hotel da Bahia S. A.	81,97%
Companhia Tropical de Hotéis do Nordeste	99,92%
Companhia tropical – Hotel Tambaú	76,49%
Sociedade Brasileira de Turismo Aéreo – Rotatur	99,40%
VARIG – Centre (África do Sul)	100,00%
Expressão Brasil – Propaganda Limitada	80,00%
Ícaro Editora	80,00%
Agripec S. A. – Agropecuária Ind. e Com. Exportação	18,86%
Rio-Sul Serviços Aéreos Regionais S. A.	51,67%
SATA – Serviços Auxiliares de Transportes Aéreos	50,00%

Quadro 4-16: Empresas controladas pela VARIG

Fonte: Baseado em Pereira (1987, p. 74)

Em 1994 e 1995 ocorreram fortes pressões para uma maior democratização, uma adaptação na estrutura do Colégio Deliberante e do estatuto de modo a estarem mais adequados aos novos tempos. O pedido de mudança ocorreu em um momento que a empresa enfrentava grave crise financeira e contava com pouco apoio do governo. Os funcionários queriam mais participação nas decisões e isso somente seria possível com a indicação direta por eles daqueles que concorreriam a membros do Colégio Deliberante. A ideia principal seria dar maior transparência aos atos e tirar da responsabilidade de uma pessoa as mazelas da empresa, no caso o Presidente da VARIG, que também era presidente da Fundação Ruben Berta.

Em decorrência das mudanças ocorridas no estatuto, foi constituído o Conselho de Curadores, formado por sete membros, que seriam responsáveis por indicar o Presidente da VARIG, que não seria o mesmo da Fundação Ruben Berta.

O presidente e vice-presidente da FRB passariam a ser os curadores mais votados pelos integrantes do Colégio Deliberante. Estes também passaram a ser indicados pelos empregados e submetidos às diretorias, alcançando a democracia desejada pelo grupo.

5. ANÁLISE

No capítulo de análise serão tratadas as respostas aos cinco desafios organizacionais que podem afetar as chances da organização conseguir um sucesso no longo prazo com base no modelo proposto por Fleck (2009). Para isto, serão comparadas as respostas aos cinco desafios organizacionais nas três fases da empresa, caracterizadas conforme ANEXO A, que apresentam como pontos marcantes:

a) Primeira Fase (1927 – 1960): segue desde a fundação da empresa e passa pelo seu desenvolvimento regional, nacional e o início de seus voos internacionais de longo curso, pouco depois da inauguração das linhas para Nova York;

b) Segunda Fase (1961– 1985): compreende o período desde a aquisição do consórcio REAL-Aerovias, que marcam um forte crescimento da empresa e uma política favorável no setor, até o ano de 1985, que simboliza a mudança do governo militar para o civil e o início de uma política desfavorável para empresa no setor aéreo;

c) Terceira fase (1986 – 2005): marcado pelo início dos resultados deficitários na empresa, passando por períodos de forte turbulência nos anos 90, até culminar no seu pedido de recuperação judicial em 2005.

Também será analisado o papel da folga organizacional como condicionante para a renovação da empresa através do crescimento e da manutenção da integridade organizacional, tendo estas como duas condições necessárias ao sucesso de longo prazo da organização.

5.1 PRIMEIRA FASE: PRÉ-DESENVOLVIMENTISTA (1927 – 1960)

Esta primeira fase compreendeu o período de 1927 a 1960. Nesta fase a VARIG conseguiu passar de uma pequena empresa regional a uma empresa operadora de voos internacionais, com destaque para o início de seus voos na rota Rio - Nova York. Neste período o ambiente caracterizou-se inicialmente como desafiador, uma vez que existiam poucas restrições na regulamentação que impedissem novos entrantes na indústria. Ao final da Segunda Guerra Mundial, o quadro de concorrência se agravou com a criação de diversas empresas no Brasil.

Após detectar o excesso de oferta que existia no mercado e a precária situação financeira das empresas, o governo federal começou a propor alternativas para a consolidação da indústria. Uma dessas hipóteses seria o monopólio estatal no setor, fato que desagradava às empresas aéreas.

A consolidação do setor, tendo o governo como apoiador, será tratada na fase seguinte. Com o objetivo de resumir as principais características apresentadas pela empresa nesta primeira fase foi elaborado o Quadro 5-17. A seguir serão tratadas detalhadamente as respostas da empresa aos desafios organizacionais propostos por Fleck (2009) e a gestão da folga organizacional, enquanto condições necessárias à propensão da empresa à longevidade saudável.

DESAFIOS / FOLGA	DIMENSÃO	1ª FASE – PRÉ-DESENVOLVIMENTISTA	
		1927 - 1960	
EMPREENDER	Versatilidade empreendedora (<i>entrepreneurial versatility</i>): imaginação e visão	- Expansão do segmento de cargas na empresa	
	Inventividade (<i>fund-raising ingenuity</i>): capacidade de despertar confiança e atrair recursos	- A fundação da empresa representa uma capacidade do empreendedor Otto Meyer em captar recursos para a empresa (550 acionistas), mais o apoio do governo do Estado e do Condor Syndikat. - O fato de Ruben Berta conseguir ações para serem doadas à Fundação de Funcionários da VARIG. - Apoio do governo estadual e federal através de subvenções diretas e indiretas	
	Julgamento empreendedor (<i>entrepreneurial judgement</i>): tendência de emitir juízos consistentes e evitar erros	- Saída de Otto Meyer da empresa como forma de não prejudicar seu crescimento. - Aquisição dos aviões DC-3 e Electra para expandir a atuação da empresa.	
	Ambição empreendedora (<i>entrepreneurial ambition</i>): vontade de crescer e melhorar (produtivistas e construtores de império)	Produtivista: Vontade de se tornar uma empresa de porte internacional e expandir-se em bases sustentáveis. Ocupar posição de destaque na aviação nacional e internacional. - Vislumbrar o potencial de uma empresa aérea a partir do Rio Grande do Sul e recusar a sua aquisição pelo Sindicato Condor.	
	Expansão (produtiva, defensiva, híbrida e nula)	Aquisição de aviões Electra e DC-3 que permitiram à empresa expandir serviços para Montevideu, Buenos Aires, São Paulo e Rio de Janeiro; 1952- aquisição da Aero Geral, permitiu expandir voos para o Nordeste; 1953 - concessão para operar linhas para Nova York; - Equilíbrio entre planejamento financeiro e operacional. Apesar de apresentar expansões, não foram encontradas evidências de que representavam uma economia de escala	
	Motores de Crescimento: atuante em processos de crescimento da empresa	Motor inercial: crescimento das mesmas operações; mecanismo de reforço através da difusão dos benefícios, aumentando a demanda	

DESAFIOS / FOLGA	DIMENSÃO	1ª FASE – PRÉ-DESENVOLVIMENTISTA 1927 - 1960
NAVEGAR EM UM AMBIENTE DINÂMICO	Respostas estratégicas ao ambiente dinâmico: variando de respostas proativas e oportunas a respostas reativas e inadequadas.	Mais proativa que reativa: - Recusa das propostas de compra feitas pelo Sindicato Condor; - Pressão para apoio do governo do Estado do Rio Grande do Sul para manutenção da empresa (1931); - Dependente das subvenções do governo; - Criação da Fundação de Funcionários como forma de evitar um monopólio estatal no setor (possibilidade de criação da Aerobrás); - Habilidade no sentido de construir junto à sociedade brasileira uma imagem de empresa ligada aos interesses do país; transporte dos presidentes em suas viagens; - VARIG organiza um acordo com a VASP e Cruzeiro para a operação conjunta do trecho Rio/São Paulo, que deu origem à Ponte-aérea como forma de conter o avanço da REAL.
	Capturar valor: mecanismos de isolamento (proteção para captura de valor) e competição (compete pela captura de valor com outros <i>stakeholders</i>).	- Prevalência a competição entre as empresas. Muitas vezes competição predatória e guerra de tarifas; - Baixa captura de valor; - Ambiente desafiador; - Estratégia de representatividade do Estado do Rio Grande do Sul e do Brasil; - Forte disputa entre a VARIG e a REAL. Os motivos da disputa iam desde passageiros nos voos a influências junto a políticos brasileiros; - Disputar com as empresas pela diferenciação por qualidade - serviço de bordo dos voos para os Estados Unidos e frota mais moderna.
	Regular Scanning: verificação constante das pressões do ambiente e o uso adequado das estratégias de resposta.	Eficiente: Otto Meyer e Ruben Berta estavam atentos às movimentações do mercado de modo a poder se antecipar a elas. Foi assim na saída de Otto Meyer e nos movimentos de fusão que se configuravam no mercado a partir da década de 50; - Movimentos proativos em relação às pressões institucionais.

DESAFIOS / FOLGA	DIMENSÃO	1ª FASE – PRÉ-DESENVOLVIMENTISTA	
		1927 - 1960	
GERIR A DIVERSIDADE	Diversidade da força de trabalho, das tecnologias, mercados e serviços: desenvolver mecanismos de coordenação e integração, controle da rivalidade organizacional e equilíbrio de diferentes grupos e interesses. Compartilhar recursos e promover economias de escala.	- 550 sócios, Condor Syndikat e Governo do Estado; - Começo da divisão entre pilotos específicos para cada aeronave e grupos específicos no nacional e internacional; - Serviço de bordo diferenciado para o internacional.	
	Líder Institucional: infusão de valores, <i>the visible hand</i> , processos sucessórios	- Presente na figura de Otto Meyer e Ruben Berta; - Criação da Fundação de Funcionários da empresa como forma de centralizar as decisões na figura do presidente (Ruben Berta); - Escolha política em um primeiro momento, e que passou a técnica.	
	Arena Política	Sem evidências.	
	Serviços gerenciais: prover de recursos humanos com capacidades gerenciais para coordenar o uso lucrativo dos recursos	Prevalece o aprendizado prático para as habilidades gerenciais e <i>benchmarking</i> com empresas, aeronautas e aeroviários estrangeiros.	
PROVER DE RECURSOS HUMANOS	Abastecimento (renovação): antecipação para um permanente e estável abastecimento da empresa com recursos humanos qualificados.	- Aberto à entrada de novos funcionários.	
	Retenção de talentos, formação, aprendizado e desenvolvimento	- Formação e captação de pilotos. Aos poucos começa a formar pilotos brasileiros na EVAER - Escola de Pilotos da VARIG (1953); - Formação de técnicos pela Fundação de Funcionários da VARIG; - VAE - VARIG Aero Esporte; - Aprendizado com estrangeiros que estabeleceram as primeiras operações da aviação comercial no Brasil; - Privilégio o pessoal interno, mas integra pessoas vindas de outras empresas (aquisições e fusões).	

DESAFIOS / FOLGA	DIMENSÃO	1ª FASE – PRÉ-DESENVOLVIMENTISTA	
		1927 - 1960	
GERIR A COMPLEXIDADE	Processo de tomada de decisão: centralização das decisões (poder do líder).	- Dificuldade inicial por conta dos inúmeros acionistas; - Depois da criação da Fundação de Funcionários da VARIG, centralizada na figura do Presidente.	
	Respostas Sistemáticas: solução de questões complexas e que envolvem grande número de variáveis interdependentes e geram aprendizado.	- Coordenação no crescimento da empresa em serviços operacionais e suas bases de apoio; - Sem evidências dos sistemas de informação e controle.	
GESTÃO DA FOLGA ORGANIZACIONAL	Financeira, de materiais e recursos humanos	- Indício de pouca folga; - Situação financeira difícil, mas adquire folga através de subvenções e equilíbrio receita/despesa; - Recursos materiais (aeronaves) escassos – chegando a limitar o crescimento; - Recursos humanos: sem evidências.	
	Alimentando crescimento contínuo	Sem evidências.	
	Promovendo a integridade organizacional	Sem evidências.	

Quadro 5-17: Quadro de análise das respostas aos desafios do crescimento e da gestão da folga organizacional (1ª Fase)

Fonte: baseada em Fleck (2009)

5.1.1 Desafio de Empreender

De acordo com Fleck (2009) o desafio de empreender envolve um desejo de a empresa expandir-se em uma base contínua. Envolve também aceitar riscos, assim como evitá-los, de modo a continuar sua expansão. Para Penrose (1995) os tipos de serviços empreendedores (versatilidade, inventividade, julgamento e ambição) disponíveis à empresa são de importância estratégica para sua expansão, apontando para a necessidade de se desenvolver esses serviços como forma de aproveitar as oportunidades de expansão do mercado. De acordo com Chandler (1977) as oportunidades de expansão poderão ser produtivas e defensivas. Fleck (2009) acrescenta ainda dois outros tipos de expansão: a híbrida e a nula.

Nesta primeira fase ficou evidenciado que a VARIG tinha um grande espírito empreendedor, uma forte motivação de crescer e se expandir de forma produtiva, almejando a melhoria e expansão do seu serviço. Logo no início, em 1929, o Sindicato Condor, uma de suas principais concorrentes, havia conseguido autorização para operar em todo território nacional e encontrava-se em franca expansão, apoiada pelo capital alemão (SONINO, 1995). Neste momento Otto Meyer já vislumbrava o potencial de sua empresa, recusando assim duas propostas (*entrepreneurial ambition*) formalizadas pelo Sindicato Condor para aquisição da VARIG (BETING; BETING, 2009). A empresa também demonstrou grande capacidade de despertar confiança no negócio e atrair capital (*fund-raising ingenuity*), sendo fundada a partir da captação de recursos de 550 acionistas, do próprio Sindicato Condor, que lhe forneceu duas aeronaves, e do governo do Estado do Rio Grande do Sul, que subvencionou a compra de outras aeronaves e cedeu o campo de Gravataí-RS para uso da administração da empresa.

No começo a empresa apresentava duas dificuldades principais para sua expansão: não possuía aeronaves suficientes para ampliar rotas e sua licença de operação restringia-se ao sul do país. Ambas as soluções passavam pelo apoio do governo, tanto pelo fornecimento de subvenções quanto na concessão de licenças para operação de novas rotas. Com isso, Otto Meyer sabia que sua empresa aérea não cresceria naquela época sem o apoio do governo. Assim, solicitou sua saída da empresa como forma de não prejudicá-la, pois sua origem alemã não era bem vista pelas autoridades, em função dos acontecimentos da Segunda Guerra Mundial

(*entrepreneurial judgement*). Em 1942, já sob o comando de Ruben Berta, conseguiu uma expansão de linhas, inaugurando sua primeira rota internacional para Montevideu, aproveitando que a permissão dada pelo governo brasileiro continha a possibilidade de estender a rota para o Uruguai mediante aquiescência daquele país. Em seguida, em 1943 realizou mais uma expansão produtiva com a aquisição de oito aeronaves Lockheed 10-A Electra, que permitiu aumento das frequências e rotas atendidas, mas ainda limitadas ao sul do país e ao Uruguai.

Em 1945, em uma demonstração de inventividade (*fund-raising ingenuity*) e julgamento (*entrepreneurial judgement*) Ruben Berta criou a Fundação de Funcionários da VARIG e conseguiu a captação de recursos no montante correspondente a 50% das ações da empresa, através de contatos com acionistas e com o governo do Estado.

Em 1947 o crescimento do segmento de carga da empresa exigiu a incorporação na frota de aeronaves cargueiras puras, dedicadas exclusivamente a este tipo de transporte. Assim, começou a funcionar na empresa o departamento de “Promoção de Cargas” com objetivo de ampliar a participação da empresa neste segmento. A empresa alcançou bons resultados ligando o mercado produtor do sul ao grande mercado consumidor de São Paulo, o que ensejou a ampliação da frota destinada especificamente ao transporte de carga, conforme comenta Beting e Beting (2009, p. 62):

Gradativamente, uma grande frota de aeronaves desse tipo foi incorporada. Com elas, um sistema abrangente de voos cargueiros passou a ser oferecido em todos os mercados e ligações importantes do Brasil. Através do transporte de carga, a companhia obteria um substancial aumento de receita - até os dias de hoje.

Penrose (1995) observa que uma das condições necessárias para o crescimento da empresa é a vontade de crescer, expressada por sua ambição empreendedora (*entrepreneurial ambition*). A empresa demonstrou uma sólida vontade de crescer, e suas decisões empresariais estavam voltadas ao crescimento e a busca oportunidades no mercado. Ruben Berta deu vida a um plano de expansão que se iniciou com a aquisição das aeronaves DC-3 excedentes de guerra e com a compra da Aero Geral em 1952, incorporando três aeronaves: um Curtiss C-46 e dois Douglas C-47. Assim, conseguiu realizar uma expansão para o sudeste, passando a atender Rio de Janeiro e São Paulo, bem como o Nordeste do país. A

partir deste momento a VARIG passou a ser considerada uma empresa de porte nacional.

O pensamento da VARIG, em grande parte impulsionada por seu líder, Ruben Berta, era claramente o de crescimento. Vontade de crescer (*entrepreneurial ambition*) e passar de empresa regional a uma grande empresa nacional e internacional. Um dos movimentos mais importantes realizados nessa época com vistas à expansão da empresa foi angariar junto ao poder concedente, em 1953, a exploração de uma das linhas que ligavam o Brasil aos Estados Unidos, até então operadas apenas pela Cruzeiro do Sul e pela Aerovias. E foi justamente na linha operada pela Cruzeiro para Nova York que a VARIG conseguiu a concessão. Sonino (1995, p. 21) argumenta que a conquista das linhas para Nova York pela VARIG foi “devido à habilidade política e tenacidade de seu presidente”. Beting e Beting (2009, p.74) reforçam esta tese enfatizando que a conquista da concessão foi realizada através da dedicação e insistência da empresa através de estudos e pedidos a autoridades ligadas a ela, e complementam: “nada como ter amigos nos lugares certos”.

No período do pós-guerra surgiram várias empresas por conta da facilidade de se adquirir aeronaves utilizadas na guerra (PEREIRA, 1987). Neste movimento, surgiu a REAL (Redes Estaduais Aéreas Limitadas) com uma política de expansão mais arrojada que a da VARIG. Sua rápida expansão preocupava a empresa rio-grandense que iniciou uma forte política de embate para conter o crescimento da concorrente. Mais adiante, por conta de problemas financeiros e estruturais gerados por sua rápida expansão, já como consórcio REAL-Aerovias acabou por ser adquirido pela VARIG.

Em 1955, juntamente com início das operações para Nova York, realizou uma importante melhoria qualitativa na sua frota ao adquirir a aeronave Super Constellation (Lockheed L-1049G/H). Como resultado a empresa promoveu o desenvolvimento também de outras áreas da empresa. Conforme relata Beting e Beting (2009, p. 76):

A introdução de um equipamento avançado normalmente tem o poder de modernizar não apenas os quadros operacionais e técnicos, mas a companhia como um todo. Foi exatamente isto o que representou a compra do Super Constellation. Essa nova classe de aeronaves era maior, mais avançada e operacionalmente muito mais complexa do que os modelos até então operados. Além disso, eles operariam rotas longas, o que demandaria uma revisão dos procedimentos de serviço de bordo. Novos hangares,

depósitos, oficinas de manutenção e bancadas de testes foram construídos em Porto Alegre. Tudo isso gerou, além de pesados investimentos, uma enorme expectativa junto ao corpo funcional. Se a VARIG quisesse prosperar nessa nova e prestigiada linha, teria de mostrar notável capacidade de superação. Berta não custou a perceber que a introdução dos Super Constellation seria uma oportunidade mais do que perfeita para introduzir mais uma mudança: um novo padrão de imagem corporativa.

A opção da VARIG para disputar o mercado internacional com suas concorrentes foi a opção pela diferenciação na qualidade do serviço prestado ao passageiro. Assim, criou nesta época uma das estratégias que marcaram a empresa por toda sua trajetória que foi o serviço de bordo e atendimento ao cliente. Através de um atendimento com itens de luxo no serviço de bordo, a VARIG conseguia agradar seus passageiros e ampliar sua participação no mercado.

A relação da VARIG com o poder pode ser vista como uma forma de garantir à empresa os recursos necessários à sua sobrevivência e expansão. No aspecto de versatilidade empreendedora (*entrepreneurial versatility*), ou seja, imaginação e visão da empresa, a VARIG mostrou em diversos momentos uma percepção apurada dos movimentos futuros do setor. Este aspecto pode ser ilustrado pela percepção do momento político do país que fez a empresa lançar a Fundação de Funcionários da VARIG, em 1945, como forma de evitar uma possível estatização do setor.

No final da década de 50, a aviação vivia um momento difícil de grande concorrência e excesso de oferta no mercado, o que levou as empresas, ainda que com subvenções diretas e indiretas do governo²², a apresentarem resultados deficitários (BNDE, 1959). Neste mesmo período Berta se lançou em uma campanha para tentar convencer as autoridades sobre como deveriam ser os movimentos de consolidação para garantir a sobrevivência do setor diante das dificuldades vividas no final da década de 50.

Berta iniciou, juntamente com outras empresas do mercado, um movimento de repúdio ao monopólio estatal no setor aéreo, formalizado através da I e II CONAC, realizadas em 1961 e 1963, respectivamente. Ruben Berta chegou a esboçar um movimento de consolidação na indústria que foi apresentado ao governo, mas acabou não se concretizando. Este modelo (Figura 5-12) ilustra a preocupação com os movimentos do mercado e como a VARIG se colocaria diante destas novas pressões no ambiente.

²² Para maiores detalhes sobre as subvenções diretas e indiretas, consultar ANEXO F.

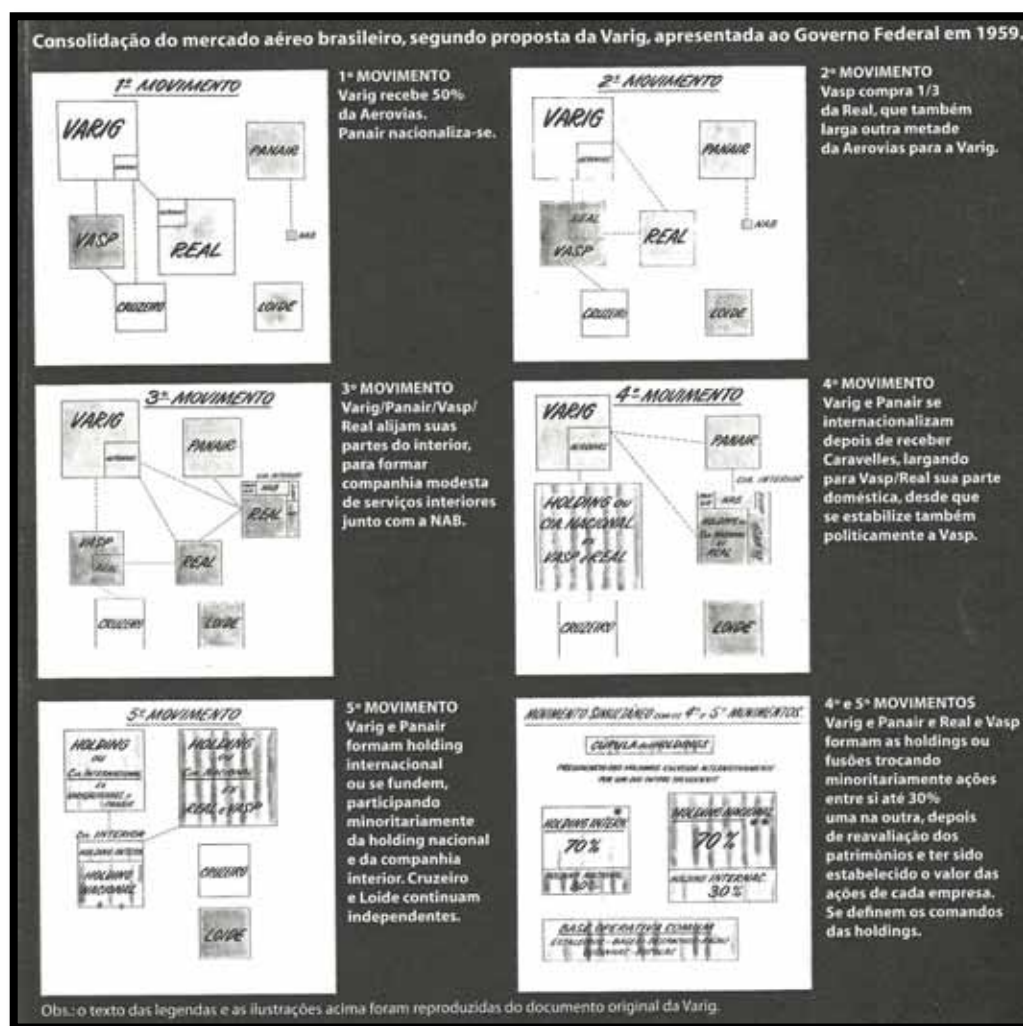


Figura 5-12: Consolidação do mercado aéreo brasileiro, segundo proposta da VARIG

Fonte: Reproduzida de Beting e Beting (2009, p. 105)

A análise da Figura 5-12 mostra duas preocupações de Berta: a primeira que a VARIG fosse uma empresa voltada prioritariamente para o mercado internacional e outra que não existissem monopólios, públicos ou privados, no cenário da aviação brasileira. Essa predileção pelo mercado internacional marcará a empresa em todas as suas fases, como será visto adiante.

Apesar da grave situação financeira pela qual passava a indústria aeronáutica como um todo, a VARIG conseguia se destacar por uma política equilibrada entre planejamento financeiro e operacional. Neste momento a empresa conseguia se destacar das empresas nacionais, como observado em relatório de análise de um pedido para aval a financiamento externo para aquisição de aviões a jato, sendo elaborado pelo BNDE um relatório com parecer desfavorável para a empresa, mas

com a ressalva de que sua situação era tão difícil quanto a das outras empresas do setor naquele momento, como pode ser observado no trecho a seguir:

Todos os estudos realizados sobre as empresas de transportes aéreos no Brasil, têm assinalado a posição destacada da VARIG no seio da indústria. Também os relatórios anuais da Diretoria de Aeronáutica Civil situam a empresa entre as que obtêm melhores resultados de operação. Isso, todavia, não deve levar à conclusão de que seja brilhante a situação econômico-financeira da VARIG, que só se destaca porquanto a situação financeira da indústria de transportes aéreos, no seu conjunto, é calamitosa. [...] A VARIG tem registrado taxa de crescimento anual de seus serviços bastante superior à taxa média que se observa para o conjunto da indústria. (BNDE, 1960, p.22)

Neste ponto, percebe-se um indício de que a VARIG conseguia gerir sua expansão e controlar suas finanças de modo a conseguir uma posição de destaque na indústria, ainda que a situação da indústria como um todo fosse difícil.

5.1.1.1 Motores de Crescimento

De acordo com Fleck (2003) existem dois motores atuantes no processo de crescimento corporativo. São eles: motor de crescimento contínuo, no qual crescimento produz mais crescimento, e motor de coevolução, no qual ocorre um crescimento concomitante do todo e das partes. Nesta primeira fase, de acordo com os dados analisados, a VARIG desenvolveu-se a partir do motor de crescimento contínuo. Mais especificamente, o motor inercial realizando uma expansão através de uma “réplica das operações existentes aumentando o número de usuários” (Fleck, 2003, p. 18). Esta expansão também foi resultante da percepção da empresa de oportunidades de crescimento associada ao desequilíbrio, neste caso, a existência de uma demanda de passageiros não atendida. A Figura 5-13 exemplifica a estrutura do motor de crescimento contínuo utilizado pela empresa.

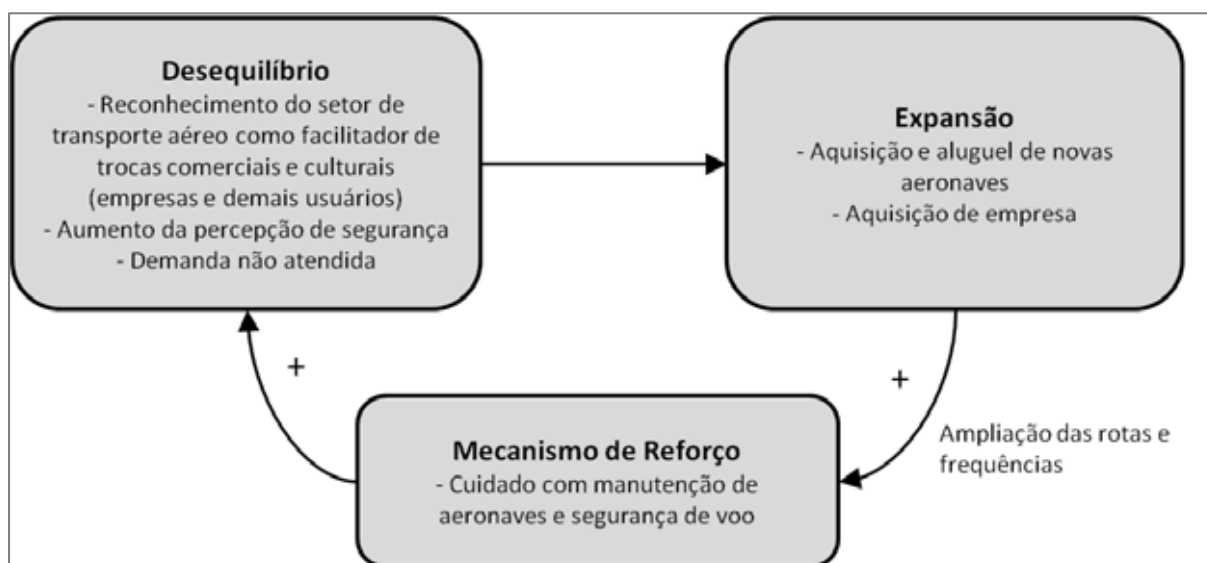


Figura 5-13: Motor de crescimento contínuo utilizado pela VARIG

Fonte: Baseado em Fleck (2003)

5.1.2 Desafio de Navegar em um Ambiente Dinâmico

De acordo com Fleck (2009) o desafio da navegação está relacionado com lidar com seus múltiplos *stakeholders* em um ambiente de constante mudança, assegurando a captura de valor para a empresa. Enquanto que a empresa, munida de serviços empreendedores, busca a criação de valor no ambiente, o desafio da navegação busca a captura desse valor criado (FLECK, 2009; LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007). Este desafio implica em efetuar respostas adequadas, estar constantemente monitorando o ambiente e utilizar a estratégia adequada para cada momento, que pode variar desde uma conformidade passiva ou reativa até um movimento proativo frente às pressões institucionais (OLIVER, 1991; FLECK, 2007).

Ao analisar esta primeira fase, encontram-se evidências de que a VARIG conseguiu responder de maneira construtiva ao desafio de navegar em um ambiente dinâmico através de ações proativas e quando da necessidade de respostas mais passivas às pressões encontraram-se evidências de que estas respostas eram conscientes e com um propósito definido. Oliver (1991) descreve que as respostas estratégicas das empresas ao processo de institucionalização podem se dar dentro destes dois contextos: variando de posições mais ativas, como no caso da estratégia

de Moldar, para posições mais passivas, a exemplo da estratégia de Aceitação (ANEXO K).

Como comentado anteriormente, na primeira fase a empresa efetuou uma navegação no ambiente que nos permitiu considerar uma propensão para o sucesso e longevidade saudável, bem como uma habilidade em lidar com as pressões do ambiente que levaram a um processo de institucionalização mais proativo (FLECK, 2007). Na figura de seu presidente Ruben Berta, a VARIG conseguiu uma forte expansão de suas linhas, passando de uma empresa eminentemente regional para uma empresa de âmbito nacional e internacional. Este crescimento veio a partir de importantes movimentos estratégicos feitos por Otto Meyer e Ruben Berta, dos quais podemos citar:

ANO	FATOS	ESTRATÉGIA	TÁTICA
1929	Recusa das propostas de compra feitas pelo Condor Syndikat	<i>Desafiar</i>	<i>Contestar</i>
1931	Pressiona o governo do Rio Grande do Sul a fornecer apoio financeiro a partir da saída do Sindicato Condor e retirada de seus aviões	<i>Desafiar</i>	<i>Atacar</i>
1945	Cria a Fundação de Funcionários da VARIG a partir da transferência de metade das ações da companhia (detecção do <i>right timing</i>)	<i>Evitar</i>	<i>Prevenção</i>
1953	Devido à habilidade política, a VARIG conseguia em 1953 que o governo brasileiro lhe concedesse o direito de operar a rota para Nova York	<i>Moldar</i>	<i>Influenciar</i>
1954	Criação da SATA (Serviços Auxiliares de Transporte Aéreo) pela VARIG, VASP e Cruzeiro para a realização conjunta de serviços auxiliares, como transporte de malas, limpeza de aviões e operação dos serviços de terra (<i>handling</i>). O objetivo era a redução de custos operacionais destas companhias	<i>Moldar</i>	<i>Cooptar</i>
1955 a 1985	VARIG foi hábil no sentido de construir junto à sociedade brasileira uma imagem de empresa ligada aos interesses do país (Monteiro, 2000)	<i>Moldar</i>	<i>Influenciar</i>
1956	Em janeiro de 1956, em uma viagem diplomática do presidente Juscelino Kubitschek, a VARIG pousa pela primeira vez em solo europeu. Neste momento as concessões das linhas para Europa pertenciam à Panair	<i>Moldar</i>	<i>Influenciar</i>
1959	VARIG organiza um acordo com a VASP e Cruzeiro para a operação conjunta do trecho Rio-São Paulo, que deu origem à Ponte-aérea	<i>Moldar</i>	<i>Cooptar</i>

Quadro 5-18: Classificação das respostas estratégicas às pressões do ambiente

Fonte: Baseado em Oliver (1991)

Logo no seu início, a VARIG enfrentou grande dificuldade após recusar a sua aquisição pelo Sindicato Condor, culminando com a saída deste importante parceiro da empresa. Junto com isso foram retirados os dois aviões que sustentavam as suas operações. Sem saída, os dirigentes da VARIG foram ao governo do Rio Grande do Sul cobrar o apoio que havia sido prometido. Diante da negativa do governo em um primeiro momento, coube à empresa tomar uma atitude mais enérgica e ameaçar o seu fechamento. Nesta época a VARIG já era tida como legítima representante do Rio Grande do Sul. O interventor para o Estado então, pressionado, reavaliou sua posição e decidiu subvencionar a empresa, garantindo assim a continuidade de suas operações.

Vários são os relatos da luta ativa tida por Ruben Berta na defesa dos interesses da VARIG frente ao governo e congêneres. Beting e Beting (2009) citam a luta de Berta para que a empresa Panair, controlada até então pela Pan American, retirasse das linhas domésticas o Super Constellation por se tratar de uma aeronave moderna e muito acima das possibilidades de aquisição das congêneres nacionais. Em outro exemplo de navegação ativa (tática de influenciar) no sentido de equilibrar forças e criar valor no mercado, Ruben Berta conseguiu com sua habilidade política a concessão para operar a rota de Nova York (SONINO, 1995), até então pertencente à Cruzeiro do Sul. A partir deste momento a VARIG adotou uma estratégia de representatividade da empresa como símbolo de grandeza e qualidade, concorrendo lado a lado com qualquer das congêneres estrangeiras. Neste episódio, Berta necessitou usar de grande influência com as autoridades do governo, pois as empresas Lóide e Aerovias já haviam solicitado a concessão das linhas, sendo que a Aerovias já operava a rota para Miami e Nova Orleans. Conforme descrito por Beting e Beting (2009), o Diretor Assistente de Planejamento, Paulo Regius, colocava assim a situação da empresa naquele momento:

O Governo Brasileiro (CERNAI) - (n.a.: Comissão de Estudos Relativos à Navegação Aérea Internacional) é radicalmente contrário a se falar agora em modificação de traçados de rotas, porque estão convencidos que os americanos acabariam por nos impor a rota provisória da Braniff ao Rio, via Lima, enquanto o aeroporto de Manaus não estiver concluído. Diante do exposto, temos duas alternativas: a) pedir oficialmente a linha da Cruzeiro, alegando que não foi executada no prazo regulamentar; b) pedir a rota Miami / Chicago como se não soubéssemos do pedido do Lóide e dizendo que optaríamos por Porto Rico / New York no caso de desistência da Cruzeiro. Tenho impressão que na CERNAI o pessoal está 100% a nosso favor, mas precisaremos de um muito forte pistolão para passar a Aerovias e o Lóide para trás (BETING; BETING, 2009, p.72).

Conforme afirma Monteiro (2000) a VARIG foi hábil no sentido de construir junto à sociedade brasileira uma imagem de empresa ligada aos interesses do país, fato que muito colaborou para o seu desenvolvimento. Da mesma forma foi hábil em constituir laços com importantes políticos da época como Leonel de Moura Brizola, João Belchior Marques Goulart, o popular Jango, e o então presidente da República Getúlio Vargas. Soube ainda saltar à frente da Panair e ser a empresa aérea que conduziu o Presidente Juscelino Kubitschek em 1956 em sua viagem à Europa, ainda que as concessões das linhas para aquele continente pertencessem à Panair. Deste modo a VARIG estreitava cada vez mais o relacionamento com um dos seus principais *stakeholders*. Neste momento da aviação comercial era grande a dependência das empresas em relação ao governo por conta das subvenções e em decorrência das mudanças estruturais que estavam para ocorrer no setor.

O ambiente nesta fase se mostrou desafiador (FLECK, 2009), com um alto grau de competição entre as empresas e uma política de guerra de tarifas que dificultava a captura de valor no mercado. O governo precisaria rever sua política para o setor e já havia alertado que não ajudaria todas as empresas. Estudos vinham sendo feitos visando movimentos de fusão e aquisição entre as empresas. Havia também a possibilidade do governo, apoiado pelo Sindicato dos Aeronautas, criarem uma empresa aérea estatal – Aerobrás. Neste momento ficou mais clara a navegação defensiva realizada por Berta quando criou a Fundação de Funcionários da VARIG, conforme relata Xausa (1993):

Logo, se estatizar uma empresa privada de aviação poderia ser relativamente fácil, desapropriar uma Fundação já não o seria: a Fundação, desta maneira, antes de ser uma entidade filantrópica, se constituía em uma defesa do patrimônio da Empresa e dos ideais de seus fundadores [...] Esta decisão ficou mais clara anos após, quando, em 1961, no governo Jânio Quadros, o "medo da estatização rondava as companhias aéreas". A possibilidade - antes uma ideia habilmente evitada - agora se tornava uma ameaça concreta, dada a proposta oficial de se criar a Aerobrás através da estatização de todas as companhias aéreas (XAUSA, 1993, p.221)

A VARIG então conseguiu contornar, junto com outras empresas do setor, a pressão de estatização. Em 1961 deu um importante passo para a consolidação da indústria com a aquisição do Consórcio REAL-Aerovias, realizando uma soma de forças que resultou na maior empresa de aviação do Brasil. Inicialmente a VARIG queria apenas a parte internacional, conseguida através da compra da Aerovias, considerada por Berta a área de maior possibilidade de crescimento e mais rentável.

Contudo, como contou com o apoio do governo para a aquisição, a VARIG teve de ceder e absorver toda a extensa malha doméstica do consórcio, um emaranhado de rotas espalhadas por todo Brasil.

A compra da Aerovias já seria suficiente para fazer da VARIG a maior empresa aérea do Brasil. No entanto, não resolvia a dramática situação da REAL, à beira da falência. Jânio chamou novamente Berta e explicou que se a VARIG quisesse continuar a contar com a simpatia do Planalto, teria de levar para casa mais do que o filé das rotas internacionais da Aerovias; teria de levar o pacote completo, incluindo a gigantesca e complexa malha doméstica da REAL. Era tudo ou nada. (BETING; BETING, 2009, p.108)

A VARIG também soube usar da tática de cooptação quando, pouco antes de adquirir o consórcio REAL-Aerovias, travou uma intensa disputa com a empresa na linha Rio-São Paulo. Como sozinha não conseguiria lutar contra a concorrente, aliou-se à VASP e Cruzeiro do Sul para juntas formarem a Ponte Aérea Rio-São Paulo, em 1959. Mesmo contra-atacando com a Super Ponte REAL a empresa não conseguiu fazer frente à operação conjunta das três congêneres. Pouco antes, em 1956, Ruben Berta já defendia a ideia da criação de outro consórcio para fazer frente às empresas que haviam se fundido no consórcio REAL-Aerovias.

Cabe salientar que a VARIG soube associar-se ao ideal de “País Forte - Aviação Forte”. De acordo com Xausa (1993) a empresa marcou desde seu início uma predestinação à representatividade nacional, tendo sido assim estabelecida a missão da empresa por seu fundador, Otto Ernst Meyer:

A VARIG foi criada para servir. Ela tomará parte de todos os progressos na estrada ao grande futuro do País, nas recompensas alcançadas, levando com dignidade o pavilhão nacional para muito além de nossas fronteiras. Tenho inteira convicção de que a VARIG, graças ao alto espírito de responsabilidade de seu elemento humano, saberá caminhar sempre pela trilha do progresso. (XAUSA, 1993, p.62)

Outros fatores podem ser observados na criação deste caráter de representatividade nacional, quando do apoio prestado à Revolução Constitucionalista em 1932 e à Força Aérea Brasileira na Segunda Guerra Mundial com o patrulhamento das zonas costeiras (BETING; BETING, 2009). Outros fatores como o transporte de presidentes para viagens internacionais e constituição de escritórios no exterior também contribuíram para sua imagem de representante da aviação brasileira (MONTEIRO, 2000). A VARIG entendia desde o começo a importância de se ter o apoio do governo para seu crescimento, conforme relato de

um entrevistado ao comentar a importância dos subsídios do governo para as empresas aéreas:

Eu acho que até mais do que isso, não é só o aspecto financeiro. É uma demonstração de apoio político. Importante entender isso. O fato de o governo colocar recursos é uma demonstração que o governo apoia aquela empresa. Vou te dar um exemplo. No processo de crise da VARIG, o que acontecia com alguns investidores: “o governo brasileiro não quer ajudar a VARIG a sobreviver, por que eu vou colocar o meu recurso?” Na criação da empresa, na cabeça do Otto, ele entendia que não precisava encontrar apenas investidores, ele precisava ter um apoio do governo. O governo tinha que entender que aquele negócio era estratégico para o desenvolvimento. Porque só com os investidores ele não poderia sobreviver. E o governo sendo sócio, ele imaginava que teria facilidades importantes, e sinalizaria isso tanto para os investidores, como para os clientes. Para dar credibilidade no processo e dar facilidades no processo de crescimento da organização, porque era uma empresa também do governo, então era uma empresa também da sociedade. (ENTREVISTADO Nº 1)

5.1.3 Desafio de Gerir a Diversidade

O desafio da gestão da diversidade está relacionado com a sustentabilidade da integridade organizacional na proporção em que a organização aumenta sua diversidade. Surgem problemas em gerenciar uma força de trabalho cada vez mais heterogênea, assim como a diversidade da estrutura e dos negócios, isto é, diferentes mercados, tecnologias e recursos humanos. Isto pode gerar um aumento da rivalidade na organização, ameaçando a manutenção de sua unidade. O compartilhamento de valores, reputação e mitos dentro de uma organização auxiliam a formação de uma unidade organizacional (SELZNICK, 1957 apud FLECK, 2009). Respostas orientadas à integração promovem uma sustentação da integridade da organização, enquanto respostas orientadas à fragmentação enfraquecem essa integridade (FLECK, 2009).

A VARIG teve sua constituição inicial formada por cerca de 550 acionistas, tendo uma participação do Condor Syndikat, com 21% do capital e mais adiante do governo do Estado do Rio Grande do Sul, e apresentava os primeiros indícios da dificuldade em gerenciar uma empresa conforme crescia sua diversidade. Beting e Beting (2009) relatam que Ruben Berta já sentia dificuldades em gerir uma empresa que apresentava um grande número de acionistas com poder de decisão. Com a criação da Fundação dos Funcionários e a constituição de um Colégio Deliberante, que através de eleição nomearia seu Presidente e seu Vice-presidente, Berta

conseguiu concentrar mais o poder e assim dar direção e mais agilidade nas decisões da empresa. O fato de a VARIG possuir vários acionistas poderia de alguma forma prejudicar as decisões da empresa. Sobre este fato, Beting e Beting (2009, p. 56) comentam:

Com mais de quinhentos acionistas, nenhum dos quais majoritário, a VARIG era na prática uma empresa sem dono. Berta sabia que, se quisesse mesmo crescer, alguém teria de concentrar a autoridade, o poder. Alguém deveria também arcar com o ônus das várias e difíceis decisões que uma empresa, sobretudo em fase de crescimento acelerado, teria de tomar.

Inicialmente a empresa era formada basicamente de pilotos, mecânicos e algumas pessoas que atuavam na parte administrativa. Com o tempo, a evolução tecnológica das aeronaves e expansão dos serviços fez com que a diversidade de pessoas na empresa aumentasse, surgindo quadros como comissários de bordo, operadores de rádio e pilotos específicos para cada aeronave. Em seguida começaram também as distinções entre tripulações que operavam voos domésticos e aquelas que operavam os internacionais, também funcionários e estruturas de diferentes bases (as principais eram Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre). Em 1938, conforme relato de Beting e Beting (2009) a chegada do avião Ju-52 “Mauá” marcou o início da diferenciação entre os pilotos de cada aeronave, pois até aquele momento os pilotos voavam todas as aeronaves da empresa:

[...] o famoso Junkers Ju-52 “Mauá”, matriculado PP-VAL, que seria o único exemplar do tipo na Pioneira. Era um trimotor metálico com 21 assentos, empregado em todo o mundo por ser confortável, veloz e seguro. Até sua chegada, os pilotos faziam voar indistintamente qualquer avião da frota. O Ju-52 rompeu com essa norma. Em função de seu tamanho, complexidade operacional e até mesmo de seu prestígio, somente os mais experientes pilotos da companhia podiam comandar o “Mauá” (BETING; BETING, 2009, p.32)

Apesar da diversidade crescente, a presença marcante de dois líderes nesta fase, Otto Meyer e Ruben Berta, conseguiu manter a homogeneidade da organização, controlando os conflitos e interesses divergentes que ocorreriam dentro da empresa. Por serem respectivamente o fundador da empresa e o líder que entregou a empresa aos funcionários através da Fundação, e a guiava no caminho do crescimento, há evidências de que suas opiniões e decisões eram seguidas na empresa, dando sentido de propósito comum e integridade à organização.

5.1.4 Desafio de Prover de Recursos Humanos

De acordo com Fleck (2009), o desafio de prover recursos humanos está relacionado com a capacidade de a empresa abastecer-se dos recursos humanos necessários ao seu crescimento. Para suprir esta necessidade a empresa deve seguir antecipando suas necessidades, formando, retendo, desenvolvendo e renovando esses recursos. Penrose (1995) destaca a necessidade de a empresa desenvolver tanto serviços empresariais como serviços gerenciais. Afirma ainda a importância da competência empreendedora *versus* a competência administrativa como apoiadores da longevidade e do crescimento. Segundo a autora, cuidar para que a empresa mantenha um adequado provisionamento de recursos gerenciais é tão importante quanto assegurar a renovação de seus serviços empreendedores. Esses recursos gerenciais fornecerão a sustentação necessária a esse crescimento e que sua falta pode funcionar como limitador do crescimento da firma.

Nesta primeira fase da VARIG, desde seu início, destaca-se a preocupação da empresa em treinar seus pilotos e prover de recursos humanos seus quadros. No início os pilotos eram estrangeiros, sobretudo de origem alemã, mas logo começou a formação dos pilotos brasileiros (PEREIRA, 1987). Em 1930 a VARIG ampliou sua frota com mais dois aviões Klemm L-25 adquiridos com a finalidade específica de treinar seus pilotos.

Ainda na década de 40 a empresa se preocupou em ampliar seu processo de formação para dar suporte ao seu crescimento, como relatado por Beting e Beting (2009, p.60):

O crescimento da malha e da frota era reflexo da acelerada expansão da empresa. Naquele ano (1946), a VARIG já empregava aproximadamente seiscentas pessoas, espalhadas por 22 cidades. A companhia, reorganizada, tinha então oito departamentos: Manutenção, Operações, Rádio, Tráfego, Produção, Contabilidade, Obras, e o mais novo deles, o Departamento de Ensino. Este havia sido criado para encampar as antigas atribuições da VAE – VARIG Aero Esporte, divisão criada ainda nos anos 1930 para prover a formação *ab initio* de pilotos. O Departamento de Ensino passou também ao nível de curso secundário, com o objetivo de preparar pessoal de bordo e de terra para acompanhar o crescimento acelerado da companhia.

Com a criação da Fundação de Funcionários também foi iniciado um programa para formação de técnicos em mecânica que supriam a empresa e eram cobiçados pelo mercado:

[...] Então naquela época a VARIG costumava formar seus mecânicos. Era uma empresa tão séria em matéria de tecnologia e tão confiante que ela formava seus próprios mecânicos e técnicos. [...] Começou na década de cinquenta. Ela formava seus mecânicos. Ela se dava a esse luxo e depois iam trabalhar na aviação. E naquela época os mecânicos da VARIG formados eram tão bem formados que eles eram disputados no mercado [...] Então a metade ficava na VARIG e a outra metade ia pra essas empresas que disputavam. (ENTREVISTADO Nº 8)

Em 1953 a VARIG abriu sua primeira turma de pilotos da EVAER – Escola VARIG de Pilotos. A empresa seguiu seu crescimento na década de 50 e 60, mantendo uma política de formação e retenção em seus quadros operacionais. Assim como na formação dos técnicos, a VARIG também era reconhecida pela qualidade na formação de seus pilotos:

Ela tinha seus próprios aviões de ensino, de treinamento, então ela formava seus próprios pilotos e esse piloto daí ficava no quadro funcional. Na minha época quando entrei na VARIG, em sessenta e oito, era a mesma escola que tinha em Porto Alegre e abriram em São Paulo. Era uma escola SENAI também, e formava o mecânico em terra e esse mecânico de terra que já era disputado também, e aí começou as disputas pelas companhias, que nem o Omar Fontana falava, “não, eu não tenho escola de mecânicos porque a VARIG me forma todos os meus mecânicos, eu pago melhor e ele termina o curso e vem trabalhar pra mim” [...] Omar Fontana falava isso, “não, eu não tenho esse problema porque a VARIG forma meus mecânicos tranquilamente” [...] mas a VARIG começou com esses ensinamentos, ensinamentos pra pilotagem, ensino de mecânico, a companhia que formou tudo. [...] quando começou a aparecer os computadores, ela fazia seus computadores em Porto Alegre. Tinha linha de montagem de computador, então ela tinha toda essa estrutura e depois também teve a formação de comissários, ou seja, teve a escola de comissários com a Alice Klausz, um nome importante na aviação brasileira [...] Então a VARIG sempre se preocupou em dar essas instruções básicas para formar seus quadros já que o Brasil não tinha essa estrutura (ENTREVISTADO Nº 9)

Em relação aos serviços gerenciais esta fase é marcada pelo aprendizado prático, autodidata, de muitos envolvidos na parte gerencial da empresa e alguns também da parte operacional, conforme relatos a seguir:

[...] Foram as primeiras aeronaves da companhia dotadas de rádio, o que ensejou a criação de estações em solo, um pesado investimento inteiramente arcado pela companhia e conduzido, com grande habilidade e competência, por Erni Peixoto, verdadeiro autodidata no tema de radiocomunicação. (BETING; BETING, 2009 p.52)

E ainda em relato feito pelos autores sobre a formação de Ruben Berta:

Autodidata, dono de uma capacidade intelectual fora do comum, Berta falava com fluência cinco idiomas: português, alemão, espanhol, inglês e francês. Impressionava seus colegas e comandados por seu espírito inquisidor. Sempre que se deparava com algo que não conhecia, perguntava, pedia explicações, sem medo de mostrar sua eventual ignorância sobre o fato ou procedimento. Piloto autodidata (e dos bons,

segundo o comandante Souza Pinto), voava com alguma regularidade nas pequenas aeronaves da VARIG Aero Esporte. Por sua própria conta, estudou o funcionamento de motores e componentes aeronáuticos (BETING; BETING, 2009, p.50)

Muito do aprendizado foi também absorvido dos estrangeiros que aqui se estabeleceram no começo das operações da aviação comercial na década de 30, pois trouxeram consigo, além dos aviões, tripulantes e alguns técnicos e burocratas que apoiavam de terra as operações de voo. Trouxeram também padrões técnicos e regras de trabalho (PEREIRA, 1987) que a VARIG soube bem internalizar.

5.1.5 Desafio de Gerir a Complexidade

De acordo com Fleck (2009) o desafio de gerir a complexidade afeta a qualidade de resposta em todos os outros desafios e está relacionado com a empresa saber lidar com questões complexas que envolvem um grande número de variáveis interdependentes. Nesta primeira fase a VARIG respondeu de forma construtiva ao desafio de gerir a complexidade da operação de uma empresa aérea no seu porte, conseguindo coordenar ações para um crescimento contínuo e para manutenção da integridade da organização.

Penrose (1995) destaca que enquanto não forem empreendidas sérias tentativas de coordenação administrativa, o processo não deve ser considerado uma expansão da firma, mas apenas um aumento no seu portfólio. No caso de faltar uma coordenação adequada, e esta não puder ser obtida por meio da reorganização ou de outros modos, a firma irá fragmentar-se por falência ou pela venda de ativos, desintegrando-se em suas partes componentes. Ao contrário, a VARIG conseguiu integrar seus componentes, alinhar padrões e uniformizar procedimentos.

Já desde a sua fundação a VARIG se preocupava em conciliar os esforços na construção da infraestrutura aeroportuária necessária para realizar suas operações. Em 1937, a empresa já implantava um sistema de radiocomunicação, que permitia aumentar tanto a segurança como a eficiência operacional. Além da instalação desses equipamentos nas aeronaves, foi preciso construir estações transmissoras terrestres. Da mesma forma em 1932 a empresa construía campos de pouso para receber seus novos aviões. O treinamento dos pilotos também era outra preocupação da empresa. Deste modo a VARIG conseguia ampliar de maneira coordenada vários pontos de sua estrutura no início de suas operações.

Um dos grandes desafios para empresa foi o lançamento da linha para Nova York, cercada de grande importância, pois marcaria uma nova fase para empresa e significaria sua consolidação no mercado internacional. No momento em que recebeu a concessão, em 1953, possuía apenas antiquados bimotores, assim preferiu aguardar a chegada de três modernas aeronaves Lockheed Super Constellation L-1049, iniciando a operação somente em 1955. A escolha da aeronave para operação também envolveu um minucioso estudo técnico por parte da empresa que encaminhou representantes para visitar os mais prestigiados fabricantes aeronáuticos na Europa e nos Estados Unidos. Dentre as aeronaves avaliadas restaram duas que foram analisadas tecnicamente pela VARIG, que acabou preferindo a aeronave da Lockheed, conforme dados do relatório técnico da empresa:

Entre o DC-7 e o Super Constellation recaiu a escolha sobre esse último pelas seguintes razões: o Super Constellation é um avião extremamente versátil, que se pode usar tanto como avião internacional de luxo, com acomodações para 58 passageiros, quanto, com 99 assentos, como 'misto', entre ambas as coisas sendo possíveis mais de meia centena de combinações diferentes. O avião vem preparado para essas modificações, com um mínimo de trabalho adicional. (BETING; BETING, 2009, p.76)

Com uma proposta ousada investiu pesado para fazer do lançamento da linha um marco para a empresa, alterando o padrão de pintura das aeronaves, oferecendo um serviço de bordo de primeira qualidade e investindo pesado em uma ampla campanha de marketing, conforme descrito a seguir:

Numa minuciosa operação de marketing, com objetivos precisos e revolucionários, investindo no processo toda a sua criatividade e experiência, estudando cada detalhe, Berta demonstrou que era também um excelente estrategista. Ele apostou praticamente o futuro da empresa no sucesso da linha declarando que a VARIG iria conquistar 50% do tráfego para os EUA. (SONINO, 1995, p.22)

5.1.6 Gestão da Folga Organizacional

Folga são todos os tipos de recursos que a empresa tem que excedem àqueles necessários para se alcançar a produção desejada (FLECK, 2009). Como funções para a folga nas organizações têm-se: manutenção da coalizão, lidar com conflitos, proteção (*buffering*) contra incertezas, permitir a inovação, permitir tomada de decisões satisfatórias e alimentar as lutas políticas na organização

(BOURGEOIS, 1981; BOWEN, 2002, apud FLECK, 2009). A análise da folga organizacional a partir do modelo de crescimento de Fleck (2009) se reveste de grande importância uma vez que a folga abastece, e é abastecida (combustível e sorvedouro), pelos processos de renovação para o crescimento e manutenção da integridade da organização, tomados como condições necessárias ao sucesso de longo prazo de uma organização. Torna-se assim um ponto central do modelo e fundamental para compreensão da dinâmica de crescimento e declínio.

A VARIG nesta primeira fase apresentou poucos indícios de folga financeira. No início encontrava dificuldades para expansão de sua frota, somente conseguindo fechar um balanço positivo em 1940, conforme relata Sonino (1995, p. 14) ao citar uma reportagem que tratou dos primeiros anos de existência da VARIG:

[...] Mas essa foi também uma década difícil e as companhias aéreas começaram a desaparecer tão rapidamente como haviam nascido. Os primeiros anos da VARIG foram bastante delicados. A empresa, com toda probabilidade, teria ido à falência em 1932 se o governo do estado do Rio Grande do Sul não a tivesse ajudado, tornando-se seu acionista majoritário com 20% do capital. Com isso a jovem empresa pioneira conseguiu certa estabilidade e a possibilidade de adquirir novos aviões. Mas, somente em 1940, pela primeira vez, a VARIG conseguiu fechar com lucro o seu balanço.

A partir de 1940 a empresa também passou a receber subsídios do governo federal, assim como as principais empresas de aviação da época, o que permitiu o início de seu crescimento:

Depois de subsidiar as linhas de penetração da Panair do Brasil, do Sindicato Condor e da VASP, o governo federal abre um crédito especial para subvencionar a VARIG com a nada desprezível importância de 500:000\$00 (quinhentos contos de réis) em 19 de maio de 1940. Além de subsídios diretos, o subsídio indireto de transporte de correio foi aumentado em 27 de junho de 1939, pelos decretos números 1.446 e 1.447 (PEREIRA, 1987, p.59).

Também não foram encontradas evidências que possam apontar para uma folga de recursos humanos nesta fase da empresa, conforme relatado em entrevista pelo presidente Helio Smidt em 1989 referindo-se à década de 50, quando a empresa operava as aeronaves DC-3: “Eu, naquela altura estava trabalhando no Rio, onde assobiava e chupava cana. Era motorista, despachante, cuidava da contabilidade e do caixa, atendia as reservas, supervisionava cargas” (MARANHÃO, 1989, p.53).

Outro relato demonstra além da presença de Ruben Berta como líder, um indício de que havia pouca folga de recursos humanos:

Em 1959, eu entrei na escola (EVAER), o Berta, pra você ter uma ideia, ele ajudava os mecânicos a subirem em cima da asa pra ajudar os mecânicos a aprontar o avião para o voo, naquela época era C-47 e C-46. Então ele era um trabalhador (ENTREVISTADO Nº 8)

5.1.7 Análise dos desafios e da folga organizacional

A partir da análise dos aspectos observados nesta primeira fase, pôde-se concluir, conforme Figura 5-14, que a VARIG desenvolveu respostas que apontaram a uma tendência saudável²³ de crescimento e expansão que gerou reflexos positivos na sua segunda fase, como será tratado a seguir.



Figura 5-14: Análise gráfica dos desafios e da folga organizacional

Fonte: Baseado em Fleck (2009)

²³ LEGENDA: Saudável – contribui para a propensão ao crescimento e à longevidade saudável; Atenção: transição para um nível saudável ou pouco saudável; Pouco Saudável: contribui para a propensão ao declínio organizacional podendo levar ao fracasso.

5.2 SEGUNDA FASE: DESENVOLVIMENTISTA (1961 – 1985)

A segunda fase delimitada para este trabalho, com base nos parâmetros listados no ANEXO A, compreendeu o período de 1961 a 1985. Para Fleck (2010) um ambiente piedoso (*forgiving environment*) é aquele generoso e solidário com a empresa e suas práticas, sendo aquele que raramente restringe a organização, mas pelo contrário permite a criação e captura de valor. O ambiente nesta segunda fase, sobretudo no mercado nacional, pode ser caracterizado em grande parte como piedoso para a empresa, uma vez que a regulamentação imposta pelo governo e a consolidação ocorrida na indústria acabaram por deixar a VARIG em uma situação privilegiada. No final da década de 70 a VARIG atingia com sua coligada Cruzeiro do Sul 50% do mercado doméstico e juntamente com ela exercia o monopólio na operação das linhas internacionais. Contudo, o monopólio não era tão favorável a ponto de permitir que a empresa capturasse o valor de todo tráfego, pois, com base nos acordos bilaterais, os países para os quais a VARIG voava tinham direito de designar empresas para voar para o Brasil em igualdade de condições.

Este momento da empresa foi classificado como Desenvolvimentista por ter compreendido o período em que a empresa mais cresceu e desenvolveu seus serviços, promoveu diversificações dos negócios, tanto diversificações relacionadas quanto não relacionadas, ampliou suas rotas internacionais, adquiriu congêneres importantes e teve apoio regulatório necessário para desenvolver suas atividades. Restou claro nos relatórios da empresa analisados a “prevalência pelas linhas internacionais” como foco principal da estratégia de expansão e relação com o governo e sociedade, buscando firmar-se como representante do Brasil e procurando associar-se à imagem de “Brasil Grande” e “empresa de bandeira”.

Outro ponto que permitiu à empresa um forte crescimento, juntamente com seus méritos próprios de desenvolvimento de serviços gerenciais e empreendedores adequados, foi a prática pelo governo da chamada realidade tarifária com adoção dos cálculos a partir da Curva Belga²⁴ e criação de um novo Código Brasileiro do Ar (Decreto-lei n° 32/1966 e Decreto-lei n° 234/1967) que estabeleceu o regime de competição controlada entre as empresas de transporte aéreo enunciando: “os

²⁴ A definição das tarifas pelo governo era baseada na metodologia da Curva Belga, que adequava os custos médios, diretos e indiretos, com a etapa percorrida, acrescido de um índice de lucratividade de 12% (ANEXO D).

serviços aéreos de transporte regular ficarão sujeitos às normas que o governo estabelecer para impedir a competição ruinosa e assegurar o melhor rendimento econômico”, podendo o DAC modificar rotas, frequências, horários e tarifas de serviço e quaisquer outras condições de execução (CASTRO; LAMY, 1993, p.37).

O período mais representativo desta era regulatória do setor foi o período de 1973 a 1986, no qual autoridades objetivaram implementar tanto instrumentos de regulação propriamente ditos, como mecanismos de política desenvolvimentista (OLIVEIRA, 2007). Neste período foi definido o quadro das empresas na aviação brasileira onde havia quatro empresas atuando em âmbito nacional e cinco em âmbito regional.

A simbiose entre a política da empresa e os propósitos do governo se tornou clara e favoreceu tanto o crescimento da empresa quanto a consolidação do caráter organizacional, adequados àquele momento vivido por ela, sobretudo a sua predileção pelo mercado internacional que balizou em grande parte suas estratégias. Sendo assim, a VARIG seguiu capturando legitimidade e valor do ambiente, ao mesmo tempo em que lidava de forma habilidosa com seu principal *stakeholder*: o governo.

Ao final desta fase, começou a transição para um difícil momento, em que as regulamentações impostas pelo governo no setor aéreo estavam sendo contestadas de maneira mais incisiva pelas congêneres nacionais (Transbrasil e VASP) que pressionavam para uma desregulamentação do mercado internacional. Juntamente com estas empresas a TAM iniciava seu crescimento buscando o rompimento das limitações impostas à aviação regional, que não poderia competir nas rotas das empresas de âmbito nacional. O fim desta limitação abriria uma possibilidade de crescimento para a companhia aérea.

A seguir será tratada a forma como a VARIG lidou com os desafios do crescimento e com a folga organizacional nesta segunda fase. O quadro a seguir ilustra de forma resumida as principais ações da empresa dentro de cada desafio e na gestão da folga organizacional.

DESAFIOS / FOLGA	DIMENSÃO	2ª FASE – DESENVOLVIMENTISTA	
		1961 - 1985	
EMPREENDER	Versatilidade empreendedora (<i>entrepreneurial versatility</i>): imaginação e visão.	- Ampliação da participação no mercado de cargas aéreas; - Ampliação da participação no mercado internacional; - Ampliação da participação no mercado nacional (Cruzeiro do Sul) e regional (Rio-Sul e Nordeste).	
	Inventividade (<i>fund-raising ingenuity</i>): capacidade de despertar confiança e atrair recursos.	- Captação de recursos junto aos órgãos do governo para aquisição de aeronaves a jato; - Expansão da rede hoteleira com apoio do governo e investimento próprio; - Abertura de capital da empresa (1971).	
	Julgamento empreendedor (<i>entrepreneurial judgement</i>): tendência de emitir juízos consistentes e evitar erros.	- A VARIG soube o momento certo de expandir-se para o Rio de Janeiro, e realizar uma expansão nacional e internacional; - Aquisição dos Boeing 747 em Iene (consequências negativas); - Transporte da seleção brasileira e presidentes da República.	
	Ambição empreendedora (<i>entrepreneurial ambition</i>): vontade de crescer e melhorar (produtivistas e construtores de império)	Construtores de Império: expansão internacional; diversificação relacionada e não relacionada; investimento em diversas empresas através da FRB; área de manutenção no Rio de Janeiro (maior da América Latina); ampliação da rede de hotéis; construção do Catering-Rio.	
	Expansão (produtiva, defensiva, híbrida e nula)	Expansão Produtiva: As linhas da Panair representaram uma expansão produtiva, mas não há evidências para caracterizar como um movimento ativo ou passivo da empresa; abertura de novas linhas internacionais; fortalecimento da participação na Ponte-aérea Rio-São Paulo; aquisição de aeronaves (milagre econômico). Expansão Defensiva: o fato de inicialmente não querer as linhas domésticas da REAL, mas teve que aceitar; aquisição da Cruzeiro do Sul para evitar que outras empresas tomassem a frente no mercado nacional, mas houve ganho de <i>market share</i>; voos deficitários para atender ao governo (caso da África), representam custos para manter uma boa navegação. Expansão nula: subsidiária Rio-Sul, para apoiar o SITAR, pouco acrescentou, neste período, ao resultado da empresa;	

DESAFIOS / FOLGA	DIMENSÃO	2ª FASE – DESENVOLVIMENTISTA 1961 - 1985	
NAVEGAR EM UM AMBIENTE DINÂMICO	Motores de Crescimento	- Motor de coevolução: acompanhamento da expansão da indústria	
	Respostas estratégicas ao ambiente dinâmico: variando de respostas proativas e oportunas a respostas reativas e inadequadas.	- Evitar criação da Aerobrás; - Recebimento da concessão das linhas da Panair; - Realidade tarifária com o mercado doméstico cobrindo rendimentos do mercado internacional; - Entrada da Transbrasil na Ponte-aérea (1968); - Operação de rotas deficitárias para África e América do Sul para atender interesses do governo brasileiro; - Operação exclusiva do Electra na Ponte-Aérea; - Exclusividade dos voos internacionais, juntamente com a Cruzeiro do Sul (1973) - Tarifa de 3% para o AERUS; - Dependente das subvenções, da política regulatória do governo e de aval para empréstimos;	
	Capturar valor: mecanismos de isolamento (proteção para captura de valor) e competição (compete pela captura de valor com outros <i>stakeholders</i>)	Mecanismos de isolamento: forte regulamentação marcada pela competição controlada e política de realidade tarifária possibilita uma maior captura de valor; Buscava competir através da qualidade nos serviços, frota moderna e prevalência das linhas internacionais.	
	Regular Scanning: verificação constante das pressões do ambiente e o uso adequado das estratégias de resposta reconhecimento da situação de declínio.	Eficiente: movimentos de Ruben Berta para consolidação do setor; movimentos para tentar impedir a criação da Aerobrás; estratégias de sinergia com as políticas do governo federal (nacional-desenvolvimentismo); possibilidade de aquisição da Cruzeiro do Sul. Deficiente: migração do maior volume de tráfego para São Paulo; condição político-econômica do começo dos anos 80.	

DESAFIOS / FOLGA	DIMENSÃO	2ª FASE – DESENVOLVIMENTISTA 1961 - 1985	
GERIR A DIVERSIDADE	Diversidade da força de trabalho, das tecnologias, mercados e serviços: desenvolver mecanismos de coordenação e integração, controle da rivalidade organizacional e equilíbrio de diferentes grupos e interesses. Compartilhar recursos e promover economias de escala	- Resistência na saída do Rio Grande do Sul para o Rio de Janeiro (Ruben Berta); - As aquisições da REAL e Panair são integradas e unificadas; - Ainda que com diferentes grupos, consegue amalgamar a estrutura; - Criação da RAN e da RAI (1962); - Cruzeiro do Sul e Rio-Sul não são integradas nesta fase (perda de economia de escala); - Diferenças de prioridades entre as bases do Rio Grande do Sul, São Paulo e Rio de Janeiro (indícios de baixa integração); - Fortalecimento da APVAR.	
	Líder Institucional: infusão de valores, <i>the visible hand</i> , processos sucessórios	- Sucessão coordenada de Ruben Berta para Erik de Carvalho; - Sucessão difícil de Erik de Carvalho para Helio Smidt (período de Harry Schuetz como interino); - Processo sucessório de Berta para Erik de Carvalho com base técnica. De Erik para Helio Smidt com base política.	
	Arena Política	- Início das disputas entre grupos políticos e coalizões; - Fundação Ruben Berta começa a ganhar força política e econômica.	
PROVER DE RECURSOS HUMANOS	Serviços gerenciais: prover de recursos humanos com capacidades gerenciais para coordenar o uso lucrativo dos recursos	- Aprendizado prático para as habilidades gerenciais; - Iniciativas isoladas de cursos gerenciais.	
	Abastecimento (renovação): antecipação para um permanente e estável abastecimento da empresa com recursos humanos qualificados	- Berta e Erik tinham uma preocupação em ter os melhores profissionais ao seu lado, independente se fossem de fora ou de dentro da empresa; - Pessoas vindas de diferentes companhias para formar a equipe; - A partir de 70 encontram-se indícios de resistência a pessoas vindas de fora da empresa (ou de grupos específicos);	

DESAFIOS / FOLGA	DIMENSÃO	2ª FASE – DESENVOLVIMENTISTA	
		1961 - 1985	
GERIR A COMPLEXIDADE	Retenção de talentos, formação, aprendizado e desenvolvimento	- Tendência a reter as pessoas na companhia; - Indícios de baixa rotatividade, as pessoas faziam longas carreiras na empresa; - Treinamento técnico dos pilotos e operacional da equipe; - Cursos para aperfeiçoamento técnico-operacional (investimento em simuladores).	
	Processo de tomada de decisão: centralização das decisões (poder do líder)	- Centralizada nas decisões do Presidente da VARIG, que era o mesmo do Conselho Deliberativo da empresa e da Fundação Ruben Berta; - Evidências de estudos e análises técnicas para tomada de decisão.	
	Respostas Sistemáticas: solução de questões complexas e que envolvem grande número de variáveis interdependentes e geram aprendizado	- Equilíbrio entre serviços empreendedores e serviços gerenciais; - Consegue gerenciar e remontar as operações da REAL e da Panair de modo a otimizar as rotas e frequências; ganhos de escala com a operação conjunta das empresas; - Busca uma organização administrativa eficiente (RAN e RAI); - Sistematização de informações gerenciais; - Equilíbrio entre a lucratividade e exigências do governo; - Substituição sistemática de aeronaves, mas com tendência à diversificação da frota; - Crescimento dos compromissos com as políticas dos diferentes grupos de interesses;	
GESTÃO DA FOLGA ORGANIZACIONAL	Financeira, de materiais e recursos humanos	- Evidências de folga organizacional; - Folga financeira disponível para expansão e crédito para aquisição de aeronaves; - Folga de intangíveis (reputação e marca); - Disponibilidade de aeronaves para expansão; - Disponibilidade de recursos humanos para expansão.	
	Alimentando crescimento contínuo	- Favorece a expansão, diversificação da empresa e política com diferentes <i>stakeholders</i>; - Alimenta a folga a partir de uma política favorável do governo e mecanismos de isolamento para captura de valor.	

DESAFIOS / FOLGA	DIMENSÃO	2ª FASE – DESENVOLVIMENTISTA
		1961 - 1985
	Promovendo a integridade organizacional	- Manutenção das coalizões e resolução de conflitos; - Alimenta a folga pela qualidade e manutenção da demanda.

Quadro 5-19: Quadro de análise das respostas aos desafios do crescimento e da gestão da folga organizacional (2ª Fase)

Fonte: Baseado em Fleck (2009)

5.2.1 Desafio de Empreender

5.2.1.1 Expansão

A segunda fase da empresa começou com uma expansão defensiva. Inicialmente a pretensão da VARIG ao perceber que a situação financeira do consórcio REAL-Aerovias não era boa, foi propor a compra apenas da Aerovias, que tinha a concessão de linhas para os Estados Unidos. Contudo, o governo federal estava envolvido em resolver o problema do consórcio e evitar um processo de demissão em massa dos funcionários, bem como no enfraquecimento que ocorreria na aviação nacional, uma vez que a REAL era a maior operadora de voos domésticos do país. Deste modo, a empresa precisou absorver todo o consórcio como forma de defender sua posição na indústria e na relação com o governo.

O consórcio representava uma grande diversidade de empresas que foram se fundindo ao longo dos anos, além de um grande passivo, conforme destaca FAY (2001), ao comentar uma investigação parlamentar da época apurando as condições da venda da REAL:

Examinando em detalhe a compra da REAL pela VARIG, o deputado citou o depoimento do Sr. Ruben Berta de 10 de outubro de 1961, onde ele reconhecia ter feito um mau negócio na compra de 85% do controle da REAL-Aerovias, por ter pago 1 bilhão e 750 milhões de cruzeiros dentro de um passivo que era muito maior. Segundo o Deputado Miguel Bahury, era sabido que o ex-presidente Jânio Quadros tinha interesse em proteger o grupo Linneu Gomes e os seus credores, que segundo se dizia, na época, também eram financiadores do Sr. Jânio Quadros. [...] Conforme o mesmo deputado, o Sr. Ruben Berta é que não deveria atender ao apelo do Sr. Jânio Quadros, pois ninguém pode admitir, de boa fé, que uma companhia rentável saia de sua tranquilidade para envolver-se em complicações e dificuldades insanáveis. (FAY, 2001, p.196)

Contudo, Ruben Berta sabia o quanto era importante sua relação com o governo e efetivou a aquisição. Certamente Ruben Berta sabia das facilidades que esse apoio poderia lhe trazer mais adiante (*entrepreneurial judgement*). Pouco depois a empresa ainda se recuperava da compatibilização da grande extensão de linhas domésticas da REAL quando o governo lhe entregou a concessão das linhas internacionais da Panair do Brasil, após cassar suas concessões em 1965. A incorporação da Panair representou uma expansão produtiva significativa para a empresa que acabou ganhando também pela experiência dos profissionais e pela representatividade de suas rotas europeias, passando a ser a única empresa aérea

brasileira a operar voos internacionais de longa distância. Nesta fase a empresa realizou também outras expansões produtivas, como:

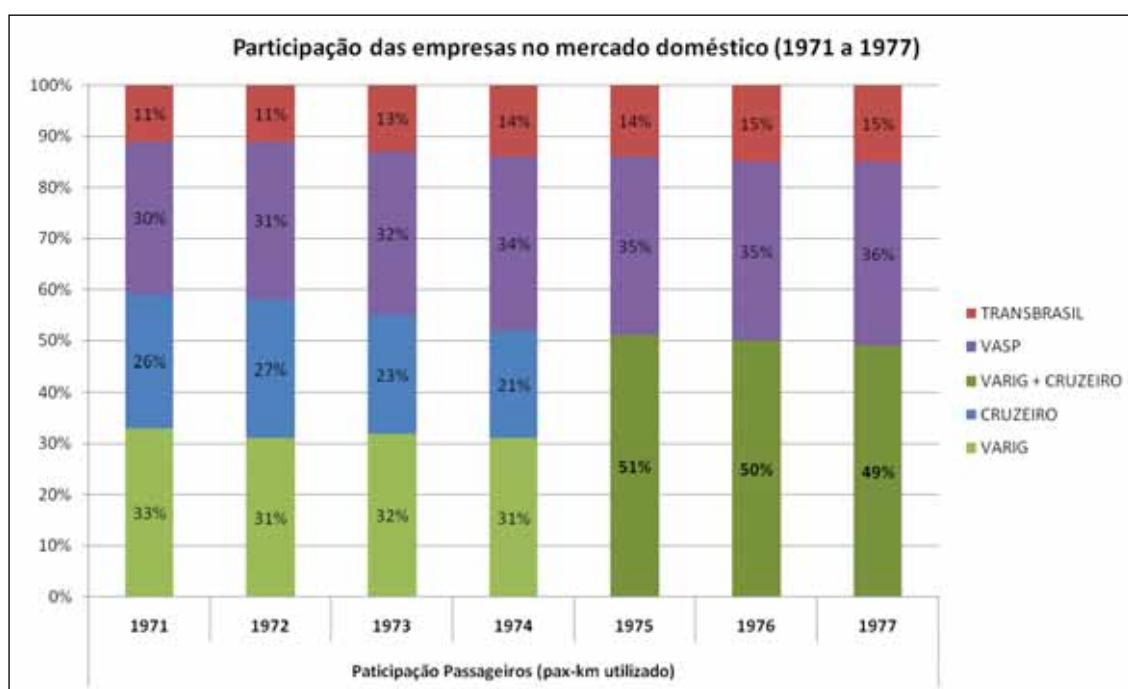
- Abertura de novas linhas internacionais e aumento das frequências, como exemplo da linha para Tóquio. Mas a maior parte da expansão foi realizada através de ampliação das frequências nas linhas para Estados Unidos (Nova York, Miami e Los Angeles) e Europa (Lisboa, Paris, Frankfurt e Roma);
- Fortalecimento da sua participação na Ponte-aérea Rio-São Paulo;
- Aquisição de novas aeronaves e composição de toda sua frota com aeronaves a jato, à exceção dos Electra II (turboélice) que operavam na Ponte-aérea;
- Implantação do Sistema Iris (1979 – 1981) que permitiu a instalação nas agências de terminais para que pudessem vender passagem diretamente. A ideia era solucionar um problema de logística em função do congestionamento das linhas telefônicas para atendimento, mas logo perceberam uma oportunidade:

Pensava-se que estavam apenas resolvendo um problema de logística, mas logo perceberam que haviam criado uma máquina de vender [...] A partir da colocação dos terminais nas agências de viagens (que cobriam 70% das vendas totais), passou-se a ter uma situação extremamente privilegiada em relação à concorrência, sendo que agora as agências não tinham apenas um telefone neutro que ligava para qualquer empresa, mas terminais exclusivos ligados à VARIG que atendiam às agências o tempo todo. (FASSINI; RISKI; MAGALHÃES, 1990, p. 9)

Em 1975 a empresa realizou mais uma expansão defensiva ao adquirir através da Fundação Ruben Berta a Cruzeiro do Sul. Esta aquisição teve um perfil defensivo como forma de evitar um avanço da VASP no mercado doméstico, que caso incorporasse a Cruzeiro do Sul alcançaria mais de 50% do tráfego doméstico do país (Gráfico 5-12), mais as operações para América do Sul. Para levar a melhor em cima da VASP, a VARIG precisou realizar uma compra “no escuro” (PEREIRA, 1987, p. 112), pagando pela empresa Cr\$ 80 milhões, o dobro dos Cr\$ 40 milhões oferecidos pela VASP. Sabia-se que a situação da Cruzeiro do Sul era difícil financeiramente e que sua dívida se aproximava a Cr\$ 200 milhões de cruzeiros, porém, após assumir, a administração da empresa constatou que as dívidas ultrapassavam Cr\$ 400 milhões. Esse valor era equivalente ao faturamento anual nominal da empresa antes da aquisição. Assim, o novo presidente da Cruzeiro do Sul, Aguinaldo de Mello Junqueira Filho, encontrou dificuldades para equilibrar as

contas e as empresas até aquele momento preferiram não se fundir, conforme reporta a Revista Exame:

"A nova administração da Cruzeiro", informa Aguinaldo de Mello Junqueira Filho, seu presidente, "encontrou dívidas de 400 milhões de cruzeiros". A isso se somava um passivo trabalhista elevado, formado por um grande número de antigos empregados já sem condições de produzir. Finalmente, havia linhas de baixa rentabilidade e equipamentos ultrapassados. Diante desse quadro, uma fusão imediata e completa certamente traria, para a VARIG, problemas que ela não tinha. E, dificilmente, possibilitaria uma rápida recuperação da Cruzeiro. A solução encontrada, aparentemente, não poderia ser outra: as duas empresas continuariam a manter inteira independência administrativa embora passassem a utilizar o mesmo sistema operacional para alguns serviços. Simultaneamente, a nova administração da Cruzeiro trataria de resolver seus próprios problemas internos. (REVISTA EXAME, 1976, p.37)



**Gráfico 5-12: Participação das empresas nacionais no mercado doméstico
– período de 1971 a 1977**

Fonte dos dados: Anuário do Transporte Aéreo - Dados Estatísticos (DAC, 1971 a 1977)

5.2.1.2 Serviços Empreendedores

No começo da década de 60, Ruben Berta decidiu separar a companhia em duas divisões e migrou o comando da empresa para o Rio de Janeiro, perto de onde eram tomadas as principais decisões relacionadas ao setor aéreo e onde ficava a sede do DAC (*entrepreneurial judgement*). Esta se mostrou uma decisão acertada naquele momento, pois o Rio de Janeiro era o *hub* central de partida dos

voos internacionais da empresa e onde mais adiante seriam concentrados seus investimentos. Na década de 70 a VARIG construiu na Área Industrial do Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro um complexo de manutenção, o maior da América Latina, que estava disponível também para atendimento a serviços para outras companhias no Brasil e no Exterior. Até este momento o planejamento era que a ampliação do aeroporto internacional do Rio de Janeiro fizesse dele o principal aeroporto do país (VARIG, 1972) e, com a limitação imposta pelo governo na expansão do mercado nacional a VARIG planejava sua projeção para o mercado internacional, conforme relatado no Relatório Anual da Diretoria:

Como empresa confinada a um terço da oferta global de capacidade de transporte, em sua expansão nas linhas nacionais, mais comumente chamadas "domésticas" – por acertada diretriz de nossa política aeronáutica orientada para um equilíbrio da competição interna – bem maior dimensão tem sido dada ao crescimento de nossa frota destinada ao campo internacional, essencialmente constituída de quadrimotores. (VARIG, 1971, p.8)

Contudo, estava em curso também a construção do Aeroporto Internacional de São Paulo (Guarulhos). No momento em que se definiu pela ampliação da base do Rio de Janeiro o tráfego internacional ainda se concentrava na cidade, o que justificava os investimentos feitos nesta área na década de 70. No início da década de 80 começou a ocorrer uma migração do tráfego para São Paulo, que já passava a ser o centro financeiro do país. Com isso, os investimentos programados como o Catering-Rio e o estabelecimento das bases da empresa no Rio de Janeiro passaram a não ser a melhor estratégia.

Ainda nesta fase a empresa apresentou uma ambição empreendedora (*entrepreneurial ambition*) realizando um processo de diversificação relacionada e não relacionada²⁵ conforme Quadro 5-20:

Empresas Coligadas e Controladas	Participação no Capital Total (%)	Participação no Capital Votante (%)
Cia. Tropical de Hotéis	99,99%	99,99%
Cia. Tropical de Hotéis da Amazônia	37,92 %	52,74%
Cia. Tropical-Hotel Santarém	99,94%	99,94%
Hotel da Bahia S.A	60,03%	84,47%

²⁵ De acordo com Relatório Anual da Diretoria (1985) além da participação acionária nas empresas listadas, a VARIG realizava transações com empresas interligadas (do mesmo Grupo) como: Novo Norte S.A. Corretora de Títulos e Valores Mobiliários, Interlocadora S.A., Cruzeiro do Sul S.A. Serviços Aéreos e Fundação Ruben Berta

Cia. Tropical de Hotéis do Nordeste	99,96%	99,96%
Cia. Tropical-Hotel Tambaú	58,21%	76,49%
Soc. Brasil. de Turismo Aéreo - Rotatur	99,40%	99,40%
VARIG Centre (África do Sul)	100,00%	100,00%
Expressão Brasileira de Prop. e Editora Ltda	80,00%	80,00%
Ícaro Editora Ltda	80,00%	80,00%
VARIG S.A. Créd. Financ. e Invest	62,19%	62,19%
Agripec S.A.-Agropec. Ind. E Com. Exp	27,60%	27,60%
RIO SUL-Serv. Aéreos Regionais S.A	57,34%	57,34%
SATA S.A. Serv. Auxil. Transp. Aéreos	51,51%	51,51%

Quadro 5-20: Investimento em empresas coligadas e controladas

Fonte: Baseado no Relatório Anual da Administração (1985)

Com o objetivo de diversificar suas atividades, a VARIG realizou uma gradativa expansão da sua rede de hotéis e a aquisição em 1976 do controle acionário da Companhia Tropical de Hotéis, que explorava sob arrendamento, os hotéis das Cataratas (Foz do Iguaçu-PR), Reis Magos (Natal-RN) e Abolição (Mossoró-RN). Sob essa expansão foi comentado no Relatório Anual da Diretoria (VARIG, 1974, p. 21):

Com o objetivo de diversificar o espectro de suas atividades, e num desdobramento natural e universalmente seguido pelas empresas de transporte aéreo de maior porte, a VARIG tem-se dedicado à expansão gradativa da rede de hotéis que explora através de suas subsidiárias Companhias "Tropical". Considerando o crescente interesse turístico que as regiões Amazônica e do Nordeste despertam, e tendo presente o empenho do Governo em acelerar o desenvolvimento e a integração dessas imensas áreas do território nacional, nelas nos temos concentrado prioritariamente.

Muitas das expansões dos hotéis foram realizadas em associação com o governo federal através da SUDAM (Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia) e SUDENE (Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste), demonstrando sua associação com as políticas do governo para o país. Também estavam nos planos da empresa expansões de hotéis em Boa Vista-RR, Itaituba-PA, São Luiz-MA, e Recife-PE (VARIG, 1973).

Outros aspectos também marcaram a habilidade empreendedora da empresa de captação de recursos (*fund-raising ingenuity*), que já havia conseguido financiamento para aquisição de jatos na década de 60 e capitalização através da abertura de capital da empresa, realizada em 1971. Nesta abertura do capital social foram captados aproximadamente Cr\$ 35 milhões, a integralidade do que foi

ofertado, permanecendo a Fundação Ruben Berta como acionista majoritária, com 70% do capital votante da sociedade (VARIG, 1971). O episódio da aquisição da Cruzeiro do Sul exemplificou também a capacidade de inventividade da VARIG, pois conseguiu captar recursos com o Banco do Brasil no valor de Cr\$ 250 milhões, bem como negociar um reescalonamento dos demais compromissos, com aprovação dos principais credores – entre os quais City Bank, Chase e National Bank (REVISTA EXAME, 1976).

Munida de recursos financeiros a empresa iniciou ainda um programa de expansão com a ampliação da área de Manutenção no Rio (passando a ser o maior da América Latina) e da montagem de um *catering* próprio no Rio de Janeiro, que trazia esperança de ser uma área rentável da empresa como visto a seguir:

Localizado no Setor Industrial do Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro centralizando uma área plana de 4.742 m², seu edifício ergue-se em 4 pavimentos de concreto aparente, superpondo áreas construídas que totalizam 16.000 m², representando um investimento de US\$ 12.000.000 (doze milhões de dólares). É uma obra projetada no passado, construída no presente, dimensionada no futuro [...] O "CATERING-RIO" há de ser reconhecido – com justiça – como o maior e melhor complexo de serviços de bordo da América Latina. Além de atender, durante os próximos decênios, às necessidades dos voos nacionais e internacionais da VARIG e da Cruzeiro, tem capacidade produtiva para prestar serviços a 20 congêneres. Para isso inclui espaços reservados à estocagem de '*spare equipments*' e escritórios para os supervisores dos diversos clientes. Pode, assim, constituir-se em fonte de receitas extraordinárias e, até, institucionalizar-se como empresa subsidiária ou associada, caso em que se transformaria em empreendimento de porte médio (VARIG, 1984, p. 14)

Contudo, a grandiosidade do Catering-Rio foi uma aposta da empresa que se mostrou apoiada em um julgamento deficiente, dentre eles, baseadas nos pressupostos de que: serviço de bordo continuaria a ser o mais importante para definição da empresa aérea escolhida pelo passageiro; o Rio de Janeiro continuaria como centro das operações aéreas, nacionais e internacionais; e seria mantida a realidade tarifária que comportaria um dispêndio desta magnitude. Como não se concretizaram as expectativas da empresa, menos de dez anos após sua inauguração a empresa iniciava um processo de reestruturação que incluía a terceirização dos serviços de *catering* (VARIG, 1994).

O programa de expansão da empresa incluía também a aquisição de aeronaves para atender ao mercado internacional. Deste modo, na entrada da década de 80, a empresa adquiriu três Boeing 747 que estavam encomendados para a Líbia, mas não poderiam ser entregues por conta de um embargo econômico

(BETING; BETING, 2009). Neste momento, a situação financeira da empresa já exigia cautela e não foram encontradas evidências de que a compra das aeronaves foi acompanhada dos estudos técnicos que normalmente acompanhavam a aquisição de equipamentos na empresa, como no caso da aquisição dos DC-10 na década de 70. A aquisição de mais cinco Boeing 747 em 1982 também se tornaria um grande peso nas finanças da empresa (*entrepreneurial judgement*), pois foram adquiridas a partir de operações contratadas com instituições do Japão, na moeda daquele país. Contudo, com a desvalorização do iene frente ao dólar decorreu a duplicação do montante original, inviabilizando o esquema de amortização. As aeronaves foram desativadas e devolvidas no ano de 1999, ocasião na qual permanecia ainda um saldo a pagar remanescente da ordem de US\$ 250 milhões (FOUQUET, 2003).

A partir desses aspectos pôde-se avaliar a ambição empreendedora da VARIG nesta fase como estando mais para “construtores de império” (*empire-builder*) do que para uma expansão produtivista (*good-will builders*) (PENROSE, 1995). Ao mesmo tempo em que pensa em expandir suas bases produtivas em termos de extensões de rotas, frequências, aeronaves, melhoria dos serviços e uma diversificação relacionada através da ampliação da atuação em cargas e manutenção, a empresa apresenta uma forte ambição, um pensamento de entrar em vários segmentos de negócios não relacionados diretamente, que lhe pareciam lucrativos. Contudo, a empresa não demonstrou o que Penrose (1995) traz como características para um bom construtor de impérios, sobretudo a partir de 1980, tais como iniciativa, agressividade e habilidade estratégica para envolver as pessoas e fazer bons negócios. E ainda uma espécie de instinto para manipulações financeiras vantajosas e uma percepção para avaliar não apenas o potencial dos investimentos, mas também os menores custos pelos quais os negócios podem ser adquiridos. Na década de 80 começam a surgir características de uma interpretação insuficiente do entorno, expondo-a aos riscos e incertezas relacionadas às suas perspectivas de expansão.

Com os novos caminhos da política brasileira de aviação rumando para a desregulamentação a VARIG continuou na década de 80 um forte programa de expansão, apostando na manutenção de sua hegemonia como empresa de bandeira. Como será analisada mais adiante, esta política de crescimento baseada

em julgamentos deficientes custou muito à companhia e juntamente com fatores conjunturais obrigaram-na a um grande movimento de desmobilização de ativos, reestruturação e demissão de funcionários.

5.2.1.3 Motores de crescimento

Nesta segunda fase o motor que se destaca o caracterizado por Fleck (2003) como **motor de Coevolução**, acompanhando o crescimento da indústria que ocorria neste período, principalmente por uma cooperação compulsória entre as partes produzida pela forte regulamentação exercida pelo governo no período que compreendeu as décadas de 60 e 70, gerando um consequente desequilíbrio pela folga de recursos, ativando o motor de crescimento, conforme demonstrado na Figura 5-15.

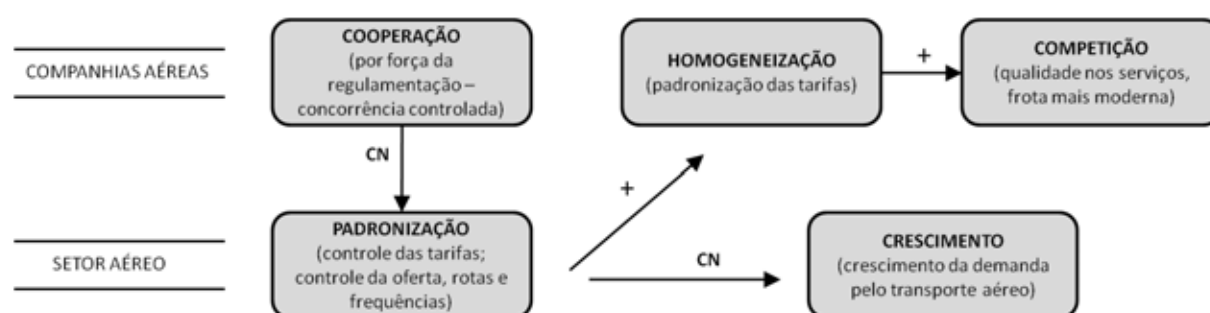


Figura 5-15: Motor de Coevolução da indústria de transporte aéreo

Fonte: Baseado em Fleck (2003)

Apesar de a VARIG ter apresentado iniciativas de empreendimento nesta fase, eles não podem ser classificados como tendo contribuído, por completo, para uma propensão a longevidade saudável da empresa. Seus avanços no desafio de empreender têm relação com um crescimento do setor e do PIB em grande parte da segunda fase, como pode ser observado Gráfico 5-13 (Indicador de Tamanho), e por ações do governo que favoreceram a empresa, como exposto a seguir.

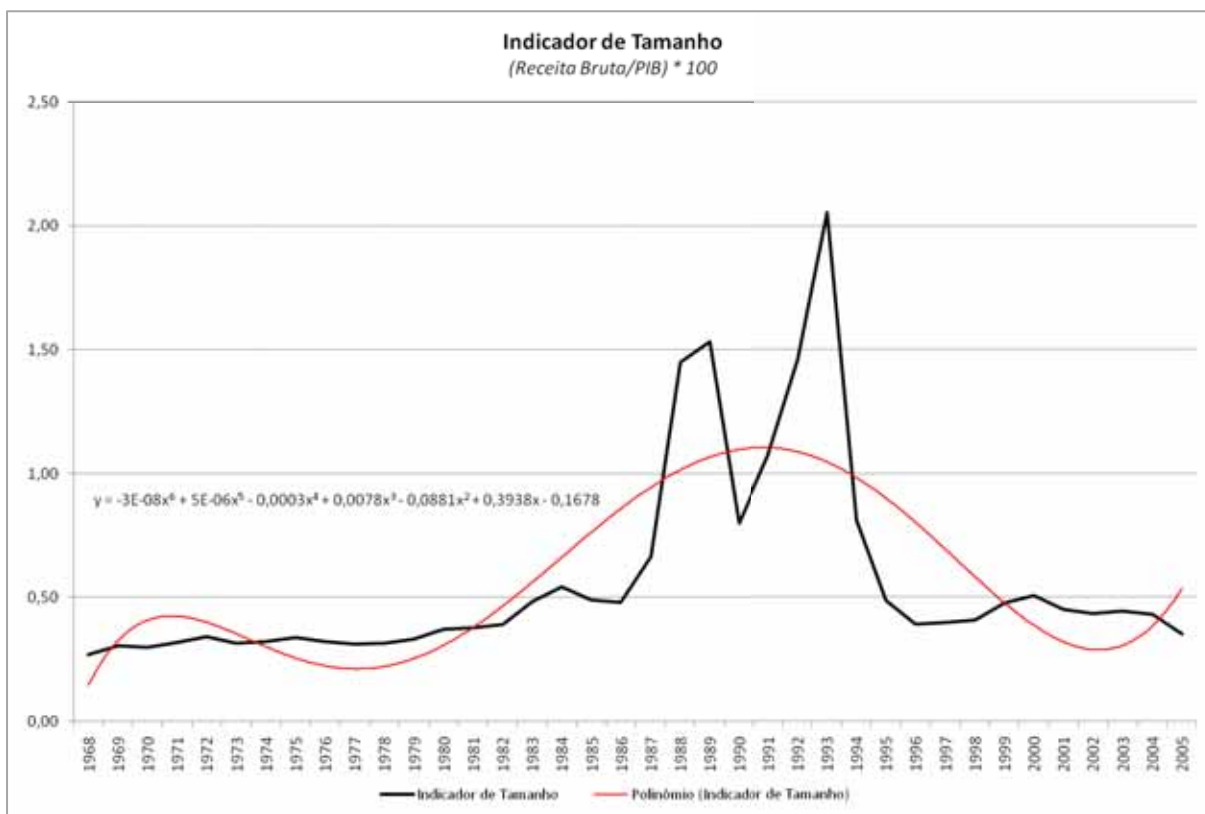


Gráfico 5-13: Indicador de tamanho

Fonte: Baseado em Fleck (2001)

As iniciativas do governo favoreceram o crescimento da empresa nesta fase como exemplificado no Gráfico 5-14, onde se destacam três momentos:

- Aquisição do consórcio REAL-Aerovias, que gerou um crescimento de quase 70% no volume de tráfego da empresa;
- Recebimento das linhas internacionais da Panair, que elevou sua participação no mercado internacional para 95% do seu total;
- Em 1975 e 1976, com a compra da Cruzeiro do Sul e fundação da Rio-Sul (por conta da criação do SITAR), respectivamente, há uma queda na participação da empresa em relação ao setor. Esta perda é gerada também pelo Decreto-Lei nº 1.470 de junho de 1976 pelo qual o governo estabeleceu restrições a viagens para o exterior em função da difícil situação cambial pela qual a economia passava. Com isso a VARIG foi afetada, uma vez que grande parte do movimento da VARIG era em função do mercado internacional, tido como prioridade pela empresa.

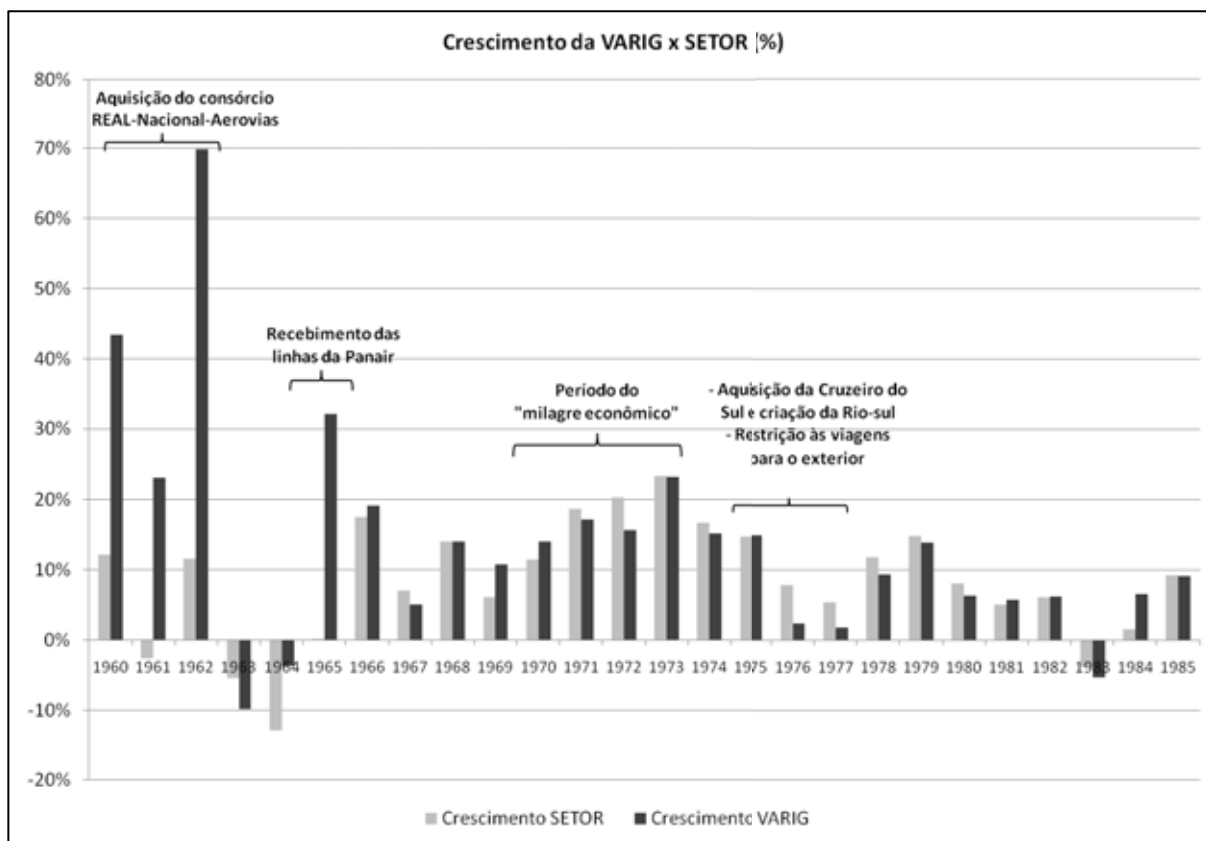


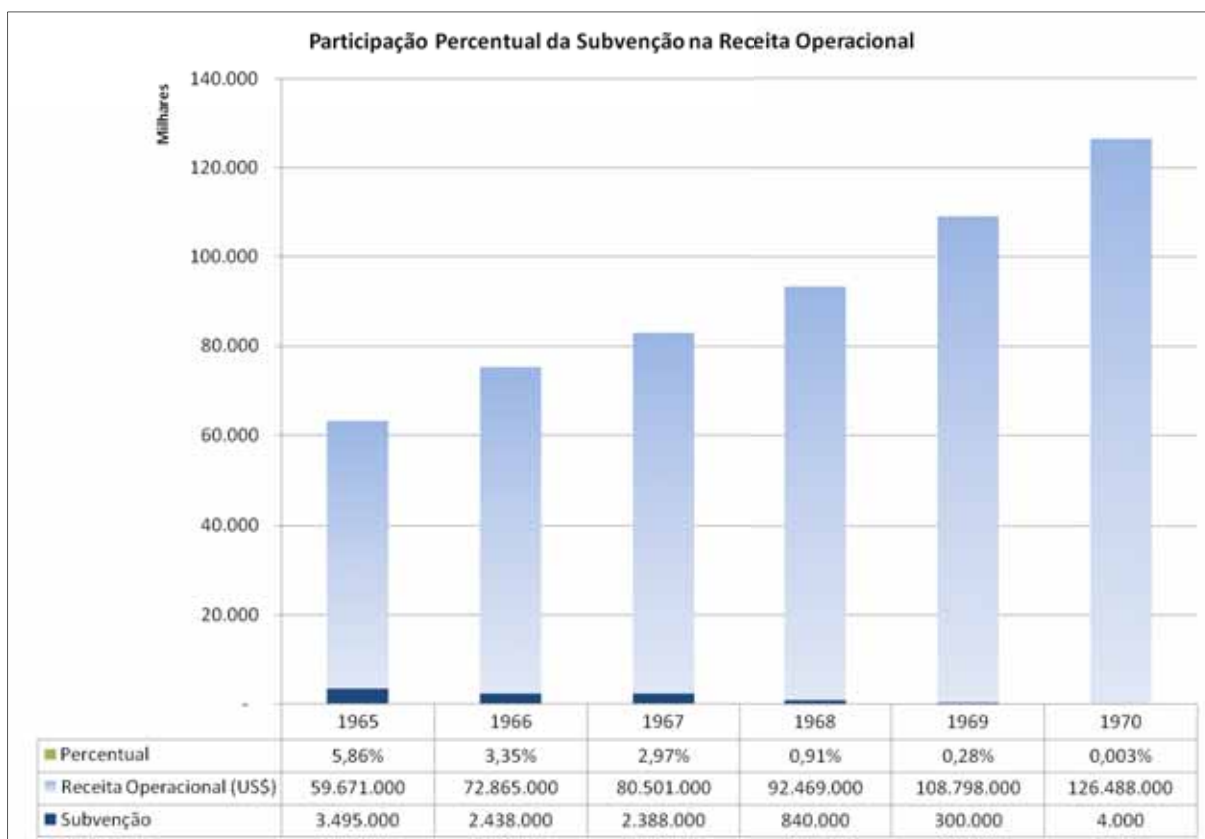
Gráfico 5-14: Crescimento comparativo da VARIG e do setor aéreo (pax-km utilizado total)

Fonte dos dados: Anuário do Transporte Aéreo (DAC)

5.2.2 Desafio de Navegar em um Ambiente Dinâmico

5.2.2.1 Respostas Estratégicas ao Ambiente

A VARIG iniciou a segunda fase com um bom relacionamento com seu principal stakeholder: o governo. A política de subvenções continuou na década de 60, entre outras finalidades, para aquisição de aeronaves a jato, expansão da frota e operação da RIN (Rede de Integração Nacional). No decorrer da década a política de subvenção foi alterada e o governo diminuiu gradativamente o apoio financeiro às empresas. De uma participação de 5,8% na receita operacional da VARIG em 1965, caiu para 0,003% em 1970 (Gráfico 5-15, p. 232), mas a ausência da subvenção é visto de forma coerente pela empresa, como expresso em relatório: “é, em última análise, a verdade industrial que haverá de marchar em sintonia com a verdade tarifária e a produtividade, único caminho capaz de assegurar a contínua melhoria e expansão do transporte aéreo brasileiro” (VARIG, 1970, p. 6).



**Gráfico 5-15: Participação percentual da subvenção do governo federal
em relação à receita operacional**

Fonte dos dados: VARIG (1970)

No entanto, para contrabalancear e evitar a degeneração financeira ocorrida nas décadas anteriores foi instituído a competição controlada. Deste modo o governo passava a controlar a oferta no mercado, as rotas e frequências de operação das empresas a fim de evitar uma competição ruinosa no setor. Passava também a controlar as tarifas e as áreas de atuação das empresas. Este processo de regulamentação iniciou-se na década de 60, mas foi a partir da edição do Decreto nº 72.898, de 9 de outubro de 1973, que o governo regulou de forma mais incisiva a concessão e autorização da exploração dos serviços aéreos no país. De acordo com o decreto, o DAC manteve sob seu controle a distribuição de linhas regulares domésticas e internacionais, obedecidas as limitações de oferta e as condições de expansão que seriam estabelecidas pelo Ministro da Aeronáutica.

A VARIG desenvolveu nesta fase um estreito relacionamento com o poder concedente, tendo sido beneficiada em alguns momentos, como no recebimento das linhas da Panair, conforme relatado por um dos entrevistados:

Eduardo Gomes, por uma série de razões, ele tinha, ele tinha é... vamos chamar de caçado o direito da Panair de voar, para isso eles tinham feito um plano B. Vamos dizer, para absorção de aeronaves e para absorção de tripulantes [...] mas a gente sabe que naquela época a VARIG foi procurada, porque ela que tinha mais condições na época, e ela se prontificou e foi beneficiadíssima com isso, ela pegou as rotas [...] aí a VARIG se beneficiou muito com isso porque ela cresceu e num período em que a VARIG era a única empresa que tinha voos internacionais porque as outras tinham, a Cruzeiro tinha para América do Sul, ia para Buenos Aires e tal. (ENTREVISTADO Nº 13)

Essa fase foi marcada também por uma navegação ativa da empresa, uma posição proativa frente às pressões institucionais, conseguindo lidar com essas pressões de forma que não prejudicassem seu desempenho (FLECK, 2007). Conforme pode ser observado no Quadro 5-21, as respostas estratégicas tendem a interferência ativa nas pressões impostas pelo ambiente:

ANO	FATOS	ESTRATÉGIA	TÁTICA
1961	VARIG adquire o consórcio REAL-Aerovias. O grupo era um aglomerado de empresas que detinha a maior frota nacional e as rotas para EUA e Japão. Juntamente com as linhas internacionais, a VARIG teve que levar também a extensa rede doméstica das companhias	<i>Aceitação / Desafiar</i>	<i>Consentimento / Atacar</i>
1963	Tentativa de criação da Aerobrás	<i>Desafiar / Moldar</i>	<i>Atacar / Influenciar</i>
1965	VARIG assume as linhas internacionais da Panair	<i>Aceitação / Moldar</i>	<i>Consentimento / Influenciar</i>
1966 a 2002	Transporte do presidente da República, da seleção brasileira de futebol, autoridades políticas, eclesiásticas e diversos artistas	<i>Moldar</i>	<i>Cooptar</i>
1968	Transbrasil passa a integrar a Ponte-aérea	<i>Moldar</i>	<i>Cooptar</i>
1973 a 1985	Realidade tarifária que permitia que o baixo rendimento dos voos internacionais fosse coberto pelos rendimentos dos voos domésticos (utilização da Curva Belga)	<i>Moldar</i>	<i>Influenciar</i>
1975	VARIG, através da Fundação Ruben Berta, assumiu o controle da Cruzeiro do Sul, com o apoio financeiro do Banco do Brasil, deixando para trás outras pretendentes (VASP e Transbrasil) e trazendo para o grupo VARIG o monopólio dos voos internacionais. Assim, consolidou-se como “empresa de bandeira”.	<i>Moldar</i>	<i>Controlar</i>
1970 a 1994	Operação de rotas deficitárias para África e América do Sul para atender interesses do governo brasileiro	<i>Negociação</i>	<i>Balanceamento</i>

1975	O governo determina que todos os aviões bimotores fossem retirados da ponte aérea. Os Lockheed Electra II ficou com a exclusividade da melhor e mais rentável linha da aviação comercial brasileira. A VARIG, dona desses aviões, passou a alugá-los a seus concorrentes	<i>Moldar</i>	<i>Influenciar</i>
1982	Governo cria o fundo de Pensão AERUS constituído pelas empresas de aviação VARIG, Transbrasil, Cruzeiro do Sul e outras empresas ligadas ao setor. Juntamente com o AERUS é criada uma taxa adicional de 3% sobre o valor das passagens dos voos domésticos para capitalizar o fundo, beneficiando seus integrantes	<i>Moldar</i>	<i>Cooptar</i>

Quadro 5-21: Classificação das respostas estratégicas às pressões do ambiente

Fonte: Baseado em Oliver (1991)

Outro movimento de visão de Ruben Berta, que colaborou para navegação no ambiente, foi a migração da empresa para o Rio de Janeiro, como explicou um entrevistado:

A Fundação ela é uma empresa em que a sede dela é Porto Alegre. [...] e a sede da VARIG também é Porto Alegre [...] Mas o que aconteceu? O Berta em certo momento da história percebe que há uma necessidade para permitir o crescimento da VARIG que ele se desloque do Sul e venha para o Sudeste. Mais próximo do relacionamento político, etc. Então, o Berta vem para o Rio de Janeiro. Além do aspecto da capital federal, e aí você pode confirmar isso lá na Aeronáutica, o projeto dos militares da Aeronáutica sempre foi ter um aeroporto internacional no Rio e ter aeroporto internacional no Nordeste. São Paulo teria um grande aeroporto de carga, que seria Viracopos. Então, o Berta vem para cá e depois o Erik de Carvalho. O projeto da área de manutenção da VARIG começa a migrar de Porto Alegre para o Rio, porque era onde teria o aeroporto internacional. O *hub* nacional de voos seria o Rio de Janeiro [...] Porque na visão do Berta, quem mandaria neste jogo da aviação seria o Rio de Janeiro. (ENTREVISTADO Nº 1)

Naquele momento a migração para o Rio de Janeiro se mostrou uma decisão acertada de Berta, o que lhe permitiu estreitar os laços com as esferas do governo que permaneciam no Rio de Janeiro e com o DAC. Contudo, duas décadas a frente, como será visto na terceira fase, este projeto já se mostrava defasado, uma vez que São Paulo passou a ser o grande *hub* nacional e internacional do Brasil e a estrutura da VARIG encontrava-se dividida em três bases principais: São Paulo, Porto Alegre e Rio de Janeiro, sendo esta a localidade que concentrava a maior parte da estrutura da empresa.

O compromisso da VARIG com o poder político, órgãos de controle e com toda a organização do poder dependia de um difícil balanceamento. Ao mesmo tempo em que contava com linhas exclusivas e de rentabilidade privilegiada como

Tóquio e Nova York, além de grande fatia da ligação Rio-São Paulo, tinha que servir também à política externa do governo operando linhas deficitárias como o caso das linhas para Costa do Marfim, na África, onde levava por semana 50 a 60 passageiros em um DC-10 com capacidade para 232 (MARANHÃO, 1989). Ou ainda com a política do passe livre, criado por Portaria pelo Ministério da Aeronáutica em 1973, em que os funcionários do Ministério poderiam voar para o Brasil e exterior sem ônus, desde que fossem a serviço. Somente em 1997, segundo levantamento feito pela Revista Veja foram solicitados 32.000 bilhetes às empresas aéreas, boa parte para viagens internacionais. Havia também casos de políticos que desfrutavam de regalias na concessão de passes e descontos em passagens, mas isso não era só um privilégio da VARIG, outras companhias também sentiam a pressão dessas contrapartidas políticas (BRASIL, 1998)

5.2.2.2 Captura de Valor no Ambiente

Sonino (1995) destaca a percepção dos governos de que o prestígio do país estava ligado à existência de serviços aéreos eficientes e modernos, o que justificaria a manutenção de uma indústria de transporte com margem de lucro tão baixo, quando não negativas. Assim, os governos quando podiam aplicavam vultosas quantias para dar apoio à atividade.

Esse pensamento já habitava as esferas do governo na primeira fase, mas foi a partir da segunda fase que ele tomou corpo e se tornou mais presente. Monteiro (2000) retratou em sua pesquisa a VARIG como um instrumento do desenvolvimento nacional, sobretudo nos anos 60 e 70. No período, relata o autor, era recorrente nos informativos da empresa a ideia de “progresso”, “desenvolvimento”, tanto da empresa quanto do país, de rotas e funcionários, aliados a um discurso de apoio às políticas governamentais do período, em especial à política de realidade tarifária. E conclui apontando:

Fica claro então que a VARIG se pensa e se representa como parte de um esforço no sentido da integração, modernização e desenvolvimento nacional em harmonia com os projetos governamentais, pautando-se numa representação de ‘Brasil Grande’, e por extensão ‘VARIG Grande’ (MONTEIRO, 2000, p.64).

Neste período, os seguidos governos utilizavam as empresas tanto como um braço da política externa do país quanto como um instrumento de integração

nacional. Neste aspecto a aviação cumpria de maneira essencial o papel de integração nacional, uma vez que diversas localidades do Brasil somente se tornavam acessíveis por meio aéreo ou marítimo. Inúmeras foram as tentativas do governo de ampliar a ligação das linhas mais interioranas, conhecidas como linhas regionais.

Outro aspecto que cabe destaque foi o apoio da VARIG na divulgação do Brasil no exterior através de suas mais de 100 agências espalhadas nos cinco continentes, tidas como verdadeiras embaixadas do Brasil no exterior, algumas situadas nos endereços mais caros do mundo como na Avenida Champs-Élysées, na França, e Quinta Avenida, em Nova York. A VARIG mantinha ainda agências tidas como *off-line*, em lugares onde a empresa não operava, mas faziam a divulgação de informações da empresa, e dos recursos e possibilidades do país. O programa da empresa de divulgação do Brasil no exterior, com vistas a estimular o tráfego comercial, incluía o desenvolvimento de seminários econômicos, realizados na Europa e nos Estados Unidos, a veiculação de vídeos e propagandas, bem como a participação em vários outros eventos programados pelo Ministério das Relações Exteriores (VARIG, 1978).

Ainda no campo da política externa a VARIG operava voos para países no qual o Brasil tinha interesse em estreitar laços comerciais e políticos, como no caso das linhas que foram abertas para a África (1970). As rotas da África nunca se mostraram superavitárias, porém como uma forma de contrapartida a outros benefícios dados pelo governo a empresa operava essas linhas. Através da entrevista de um funcionário que trabalhou por muitos anos no planejamento da empresa encontrou-se evidência de que o governo subvencionou algumas linhas de seu interesse, conforme relatado. Contudo, não foram encontrados dados que possam afirmar se todas as linhas, em todo período que elas foram operadas, receberam este tratamento:

E o Sarney tinha um programa político com a África. Em maio de 84 porque a "Cacex" subvencionava as linhas para Luanda e Maputo e também as linhas de Lagos, havia interesse do governo em obter vantagens tarifárias, e como era feito isso. A VARIG enviava e o DAC avalizava, com custo e receita. E eles deram o apoio financeiro. Então tinha o custo a receita, certificação aqui o Brig. Cortes. Então era absolutamente transparente essa recompensa, aí veio o Sarney por exemplo com a Cabo verde, eu quero que voe para Cabo Verde. Como é que nós fazemos isso? Acho que um deles lá não tinha nem aeroporto. Conseguimos fazer um voo via Salvador com um 727-100 como tem reator ele não tava sujeito a restrição de 180 minutos de

voo sobre o mar, então ele podia ser usado e era menos caro.
(ENTREVISTADO Nº 11)

Já a iniciativa do governo de promover a aviação regional com a instituição da RIN (Rede de Integração Nacional) em 1963 recebeu um tratamento de apoio direto. Nesta época, o governo fornecia subsídio às empresas para operarem rotas no interior do país que tinham importância estratégica, porém com operação antieconômica pelas condições normais de mercado. Já em 1975 o governo lançou o SITAR (Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional) com o objetivo de cobrir o esvaziamento que estava ocorrendo nas linhas do interior uma vez que a RIN não estava atingindo seu objetivo e começavam a aumentar a participação das aeronaves a jato nas empresas, o que impedia o pouso em determinados aeroportos do interior.

A própria compra da REAL pela VARIG, que contou com o apoio do governo, teve como um dos objetivos evitar o desabastecimento que ocorreria em diversas cidades do interior por conta do término da operação da empresa e sua extensa malha. Deste modo, percebe-se que havia uma preocupação do governo em suprir o país de um serviço aéreo, considerado estratégico.

A VARIG soube criar valor e, sobretudo, capturar valor a partir dessas políticas do governo, que de certa forma atendiam também ao anseio de parte da sociedade, ainda que sua atuação possa ter sido vista como “elitista” (MONTEIRO, 2000, p.41). De qualquer modo a VARIG soube aproveitar esse momento e se colocar na posição acertada como uma das integradoras nacionais. Seu apoio a projetos como os hotéis no norte e nordeste do país ajudaram na divulgação do Brasil no exterior e no desenvolvimento daquelas regiões. O relato a seguir ilustra a importância da integração nacional nos planos da empresa e a VARIG como empresa estratégica para as ações do governo:

E além do que, tem outro aspecto importante. Isso vinha do Berta, mas tinha muito do Erik também, que a VARIG ela sempre foi montada em cima da cabeça destes grandes líderes. O Erik entendia que a VARIG tinha um papel importantíssimo de integração nacional, essa era a visão do Erik. Era um papel que a VARIG tinha que fazer, uma obrigação dela. Parte da lucratividade da VARIG ela tinha que ser colocada na integração nacional. Vou te dar um exemplo: o Hotel Tropical de Manaus ele foi construído com o apoio do Erik. Ele ampliou o Hotel de Foz do Iguaçu, construiu o hotel de Manaus, participou deste processo. E por que ele fez isso? Porque ele entendia que essas regiões mais distantes precisavam ser integradas e uma maneira de integrar essas regiões era construir hotéis de primeira linha. E com isso trazer investidores estrangeiros. Então, o hotel que suportou a Zona Franca de Manaus foi o Hotel Tropical. Isso já era uma visão do Erik,

que tinha muito forte essa visão de integração nacional [...] Ainda que não fosse pelo resultado econômico-financeiro. Talvez nem fosse o melhor investimento a fazer, mas ele entendia que era uma obrigação. E ele era muito bem visto pelo governo militar porque também os militares são chegados à integração nacional. Então essa afinidade de pensamento aproximava muito. Tanto é que ele queria colocar um Brigadeiro como seu substituto [...] A visão estratégica que a empresa não cumpria exclusivamente uma atividade comercial, ela tinha uma importância estratégica para o país. A VARIG era uma empresa que tinha importância. Isto a levou, volto a dizer, na década de 70 e 80, a gastar e perder horrores na política da África. Porque ela se alinhava às exigências do governo brasileiro. O Itamaraty usava a VARIG como um braço para ir para Lourenço Marques²⁶ na época, depois virou Maputo, e voar para Lourenço Marques, uma aberração, sete ou oito passageiros em um avião. Uma coisa dessa ordem de absurdos. (ENTREVISTADO Nº 10)

Disso decorria uma simbiose empresa-estado de modo que muitas vezes se confundia com uma empresa estatal, preocupada com assuntos do desenvolvimento do país e da integração nacional, conforme relatado por um dos entrevistados. Essa preocupação com a integração nacional e seu papel de representante do país no exterior permeou fortemente a organização. Da mesma forma esta prática era utilizada como um meio de se aproximar do poder concedente. Mas o governo lhe concedia apoio para que expandisse sua operação e se mantivesse como uma empresa que representasse bem o país.

A VARIG sabia trabalhar bem essa integração com as políticas do governo, como no caso das incorporações de novas aeronaves. Este fato era visto como motivo de orgulho para todo país, e mantido o ritual de apresentar a aeronave em Porto Alegre e em Brasília ao Presidente da República, como relatado por Beting e Beting (2009) no recebimento do Caravelle, o primeiro avião a jato operado no Brasil, e assim se seguiram com outros aviões recebidos durante o governo militar. Nestes momentos se ressaltava a representatividade da VARIG e sua legitimidade para o Brasil e também para os sulistas, como progenitores de uma empresa que era orgulho nacional:

Na manhã do dia seguinte, o PP-VJC seguiu sem escalas para Porto Alegre, chegando no começo da tarde de 24 de setembro de 1959. Escortado por quatro caças Gloster Meteor da FAB, deu um rasante sobre a pista antes do pouso definitivo. O Caravelle foi recebido com entusiasmo por todos os funcionários da base, dispensados do trabalho especialmente para saudar o primeiro jato comercial brasileiro. Sua chegada foi noticiada em todo o Brasil. [...] Quatro dias depois, em plena viagem de demonstração sobre a nova capital de nosso país, o PP-VJC foi batizado de “Brasília” pelo próprio presidente JK, que descerrou uma placa

²⁶ Lourenço Marques é a antiga designação da atual cidade de Maputo, capital de Moçambique.

comemorativa instalada no interior da aeronave. (BETING; BETING, 2009, p.90)

Essa troca era importante para empresa, já que duas políticas praticadas pelo governo permitiam que a VARIG conseguisse captar boa parte do valor no mercado de transporte aéreo: o controle da capacidade e a realidade tarifária, como exemplificada em relatório da empresa quando tratou da recuperação frente à primeira Crise do Petróleo, ocorrida em 1973:

O nosso desempenho em 1973 espelha, em primeiro plano, o quadro geral de nosso País: estabilidade político-social lastreando um processo de desenvolvimento socioeconômico, e de controle regressivo da inflação, que tem conquistado a confiança e admiração dentro e fora de nosso País. Em segundo lugar, está **o nosso desempenho alicerçado nos seguintes fatores básicos: a) continuidade e objetividade da política aeronáutica brasileira orientada para: - o interesse público; - controle de capacidade, evitando a ociosidade; - realidade tarifária.** b) programa administrativo da empresa visando a: - melhor atendimento ao usuário; - elevado índice de aproveitamento da capacidade de transporte oferecida; - contenção de custos; - compatibilidade dos investimentos com a poupança. (VARIG, 1973, p.34, grifo nosso)

E manteve-se no decorrer da década de 70:

No campo doméstico, **a manutenção da política aeronáutica, em especial no que se refere ao controle de competição e à realidade tarifária, permitiu a obtenção de bom índice de rentabilidade [...]** A cautela e oportunidade com que o Departamento de Aviação Civil agiu no controle da oferta contribuíram para os bons resultados obtidos pela indústria em 1978. (VARIG, 1978, p.8, grifo nosso)

Outro ponto que se destacou na VARIG para criação e captura de valor foi a prevalência dada pela empresa às linhas internacionais frente às linhas domésticas, que contribuíam de maneira significativa para o equilíbrio dos resultados da empresa, conforme observado no Gráfico 5-16. A receita em dólar também representava um importante “hedge”²⁷ da empresa que permitia evitar o ágio:

[...] havia um ágio muito grande cambial, e a VARIG tinha o que hoje chamasse de *hedge*, ela tinha um *hedge* natural porque ela era a única empresa que voava pra fora [...] ela não internalizava todo o dinheiro, ela devia internalizar uma parte do dinheiro, mas a outra parte ficava lá fora que pagava a turbina, que pagava a infra- estrutura, manutenção [...] então isso aí era uma diferença assim, sei lá, de 40 e tanto a 60 por cento. (ENTREVISTADO Nº 13)

Essa prevalência aparece em diferentes relatos da empresa, como os destacados a seguir:

²⁷ Em finanças, chama-se cobertura (*hedge*) ao instrumento que visa proteger operações financeiras contra o risco de grandes variações de preço de determinado ativo.

Voltada precipuamente para as linhas internacionais de longo curso, como instrumento da política aeronáutica brasileira nessa área altamente competitiva, a VARIG empenhou-se em manter o alto índice de utilização avião/dia que se situa entre os mais elevados no mundo. [...] **Quanto ao equipamento empregado nas linhas domésticas, evidenciou-se a inadiável necessidade de ampliação de nossa frota de jatos,** como revela a queda de nossa participação no mercado de 31,8% em 1971 para 31,3% em 1972, muito embora as diretrizes da política aeronáutica nos facultem participar de 33,3% da oferta de capacidade. Contudo, já está prevista a aquisição de 3 Boeing 727, que deverão entrar em tráfego a partir do segundo semestre de 1973, o que deverá proporcionar a recuperação do terreno perdido. (VARIG, 1972, p.7, grifo nosso)

Este pensamento continuava presente no final da segunda fase:

Foram redobrados no decorrer do exercício findo os esforços da empresa, visando, na área internacional, desenvolver cada vez mais o mercado de exportação, o que, neste caso, se configura não só na vinda de passageiros do exterior para o Brasil, como no sentido de manter a devida participação de bandeira no transporte de produtos brasileiros para os mercados estrangeiros. Este objetivo, que vem sendo perseguido desde o estabelecimento do nosso primeiro serviço aéreo internacional, há 43 anos, continua merecendo absoluta prioridade, em que pesem os elevados investimentos que requer. (VARIG, 1985, p.14, grifo nosso)

Neste período o DAC exercia um forte controle sobre as tarifas, conforme enfatizado no Decreto nº 72.898, de 9 de outubro de 1973: “[...] deverão ser fielmente observadas, as rotas, com ou sem escalas intermediárias, os horários, tarifas e demais condições ou limitações que serão aprovadas ou estabelecidas pelo Departamento de Aviação Civil”. Como já não havia competição com as congêneres nacionais²⁸ nas rotas internacionais de longa distância, que poderia levar a uma perda do valor criado (*value slippage*), a VARIG tinha a seu favor mecanismos de isolamento através de normas, permitindo assim uma grande captura de valor no ambiente (LEPAK, TAYLOR; SMITH, 2007). Após 1982, Transbrasil e VASP foram autorizadas a realizar voos internacionais através de voos *charter*²⁹, mas não foram encontrados indícios de que estes voos afetaram de maneira significativa o mercado da VARIG.

²⁸ Apesar de contar com a exclusividade de operação das linhas de longa distância, por conta dos acordos bilaterais a VARIG sofria concorrência de empresas estrangeiras em suas operações, contando com as seguintes participações de mercado: Estados Unidos – 53% (4 competidoras) e Europa – 37% (11 competidoras) (VARIG, 1973).

²⁹ Entende-se como voo internacional *charter* de passageiros aquele executado a partir do território nacional com destino a outro país e vice-versa, permitindo o enquadramento como serviço de transporte aéreo não-regular (IAC nº 1.402, 20/12/93 – DAC)

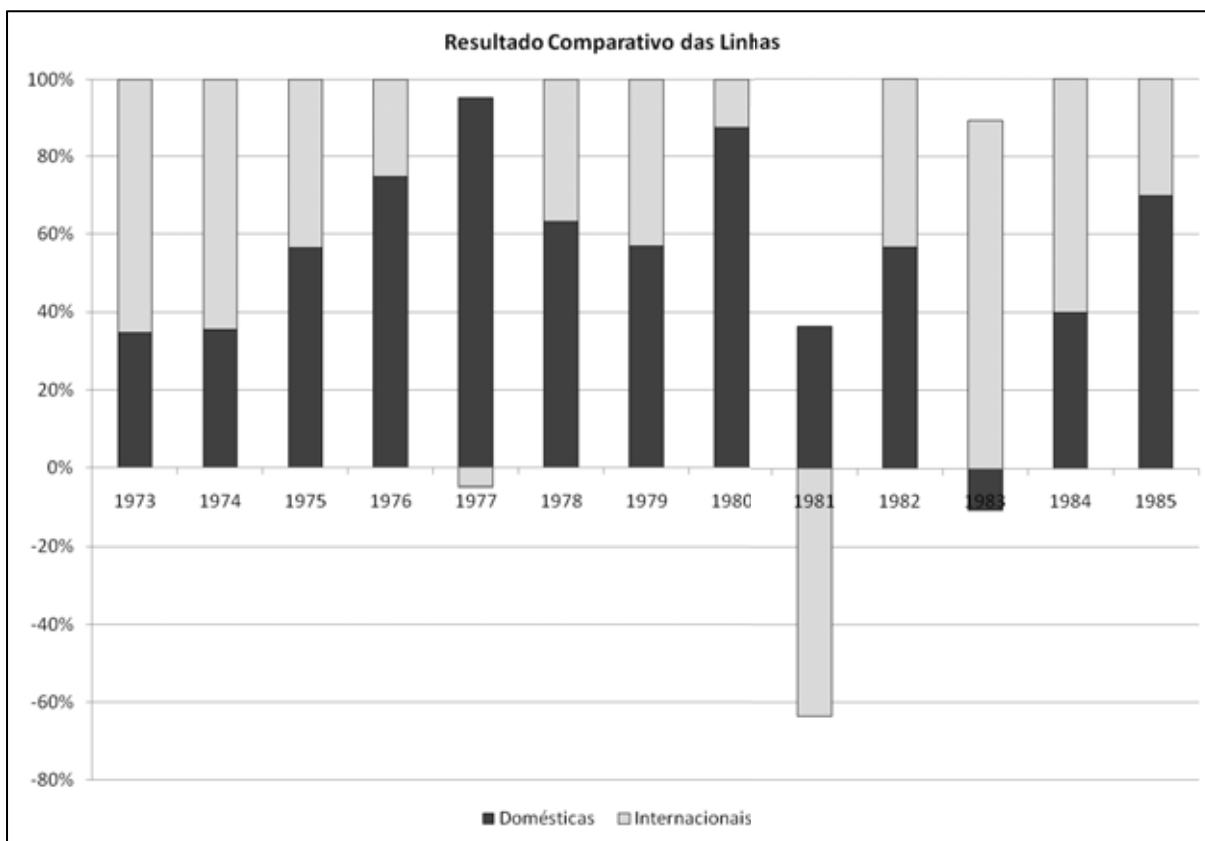


Gráfico 5-16: Participação dos resultados das linhas domésticas e internacionais frente ao resultado total da VARIG

Fonte dos dados: VARIG (1973 a 1985)

Conforme observado pelo Gráfico 5-16, ainda com a limitação de participação imposta pelo governo no mercado doméstico, limitado em 33%, e sem esta restrição para o internacional, o mercado doméstico mostrou-se como uma importante âncora para um resultado positivo da empresa nesta segunda fase, permitindo que ela avançasse na expansão internacional.

O governo também exercia um importante papel a favor da VARIG nas negociações de acordos bilaterais, através do CERNAI³⁰, como descrito no Relatório Anual da empresa:

³⁰ Comissão de Estudos Relativos à Navegação Aérea Internacional do Ministério da Aeronáutica (CERNAI) tem por finalidade: a) estudar os problemas relativos à navegação aérea e ao transporte aéreo internacionais; b) elaborar relatórios e emitir parecer ao Ministro com referência aos acordos internacionais sobre transporte aéreo celebrados ou a serem celebrados com terceiros países, sua execução ou revisão; c) promover os necessários estudos das questões de direito aeronáutico e das Convenções e Atos Internacionais relativos à navegação e ao transporte aéreo internacionais. (DECRETO Nº 27.353, DE 20 DE OUTUBRO DE 1949)

A recuperação, ainda que não completa, de nossas linhas internacionais, permitiu que apresentassem, ao final do exercício, um índice de rentabilidade de 5,1% em relação à receita, o que se contrapõe ao prejuízo correspondente a 0,3% da respectiva receita em 1977. Essa recuperação foi possível graças à firmeza da política de controle da oferta no setor internacional exercida pelo Ministério da Aeronáutica, através da CERNAL, e ao nosso esforço de vendas no exterior — responsável por um aumento de US\$ 44 milhões em 1978. (VARIG, 1978, p. 18)

Essa posição de apoio do governo à empresa nacional é corroborada pelo entrevistado:

[...] o Coronel, que foi muitos anos do CERNAL, ele sempre dizia o seguinte ele passou 25 anos no CERNAL, que ele não trabalhava para o governo, ele trabalhava pra VARIG. E é verdade, por quê? Porque ele que defendia todas as posições da VARIG em todas as negociações bilaterais. (ENTREVISTADO Nº 13)

A empresa seguiu os anos 80 no ideário de crescimento e de bem representar o Brasil no exterior, apesar de já sentir reflexos das crises de 1981 e 1983 (Gráfico 5-16) confiando na manutenção por parte do governo na política de realidade tarifária que permitiria o equilíbrio das contas. Contudo, após a abertura política ocasionada pela saída do governo militar sucessivos planos econômicos começaram a corroer a saúde financeira da empresa e o governo dava sinais de que a época de apoio às companhias aéreas estava chegando ao fim.

Permanecia ainda na VARIG a visão de “empresa de bandeira” presente nos discursos, mas que já não encontrava eco em todos os setores da política brasileira. A fase representada pela tendência de desestatização apontada pelas políticas de liberalização do governo no início da década de 90 sinalizava para um afastamento do Estado no apoio a determinadas atividades, entre elas o setor aéreo, anteriormente considerado estratégico e importante braço da política externa do país.

O orgulho de ter uma empresa brasileira nos aeroportos do mundo motivava os funcionários e realçava o sonho lançado por Jânio Quadros de tornar possível a circunavegação do globo em asas brasileiras (BETING; BETING, 2009). Contudo, o prenúncio de uma situação financeira desfavorável começava a surgir, conforme relatou Beting e Beting (2009, p. 182) a respeito de uma reunião da diretoria ocorrida em 1982 onde foi tratada a rápida deterioração financeira da empresa:

Em julho/82 a situação se tornará crítica, pois além do déficit acumulado de US\$ 71,07 milhões, teremos compromissos de US\$ 36 milhões na ocasião [...] A longo prazo, se mantida a capacidade de gerar recursos da ordem de

US\$ 128,3 milhões ao ano, somente em 1989 a VARIG terá superávit financeiro. É importante frisar que a capacidade de geração de recursos da VARIG, isto é, o saldo líquido de recursos depois de pagar todos os compromissos operacionais, é muito expressiva, entretanto, os compromissos financeiros assumidos são muito superiores à aludida capacidade.

Neste ponto se iniciaria um declínio do qual a empresa tardou a reconhecer, por uma falha em seu mecanismo de observação e interpretação do ambiente, através de uma lente, chamada de “lógica dominante” (PRAHALAD; BETTIS, 1995), que não permitia à empresa enxergar todos os aspectos de um cenário. Os autores definem a lógica dominante como a maneira na qual os gestores na firma conceituam o negócio e tomam decisões críticas para a alocação de recursos. Sustentam a teoria de que é preciso em certos momentos desaprender. Como será visto mais adiante, os gestores da VARIG não souberam desaprender e se desapegar de alguns dogmas da indústria para sobreviver em um ambiente cada vez mais adverso.

5.2.2.3 Regular *Scanning*

Starbuck e Hedberg (1977 apud WHETTEN, 1987) e Nystrom e Starbuck (1984 apud WHETTEN, 1987) citaram a frase “o sucesso gera o fracasso” para explicar um frequente padrão de declínio observado nas empresas. Os autores argumentam que muitas empresas de sucesso se tornam autoconfiantes, e esta autoconfiança é manifestada tanto na redução de desenvolvimento de produtos quanto na ênfase em qualidade (insensível ao *feedback* do consumidor), falha em identificar tendências básicas e inovação de produtos, e desconsiderar a seriedade de quedas no volume de vendas no curto prazo. Também se identifica falha em antecipar problemas e ainda responder a eles em seus estágios iniciais. Neste ponto, Fleck (2009) destaca que o desafio de navegar em um ambiente dinâmico implica em realizar um regular *scanning* das pressões no ambiente e o uso adequado das estratégias de resposta.

Nesta segunda fase a VARIG realizou um monitoramento do ambiente, nas primeiras duas décadas (60 e 70), que pôde ser caracterizado como eficiente. A visão de Ruben Berta e Erik de Carvalho para os movimentos da indústria se mostrou um passo à frente, juntamente com uma percepção coerente dos acontecimentos. Este fato, aliado com uma postura equilibrada da empresa em

relação aos gastos e uma preocupação em “buscar o ponto de equilíbrio entre o interesse nacional, o capital e o trabalho” (VARIG, 1972, p.5) fez com que a empresa mantivesse sua posição de destaque no setor aéreo brasileiro e mundial.

Não foram encontrados indícios de que fossem ignoradas as necessidades dos consumidores, dos competidores do mercado e das tecnologias que estavam sendo desenvolvidas. Este fato demonstrou uma preocupação da empresa em adequar-se ao cenário que se formava no ambiente, e estar consciente de que o vulto de seus investimentos só se tornava possível por uma conjunção de fatores, como relato abaixo:

O vulto dos investimentos que a empresa se vê forçada a fazer, tanto na renovação e ampliação de sua frota como na indispensável infraestrutura de apoio, torna cada vez mais importante a continuidade da política que nossas autoridades aeronáuticas vêm imprimindo, não só no campo internacional como também no doméstico, neste merecendo destaque a realidade tarifária e o controle da oferta [...] A manutenção dessa política, associada a nosso permanente esforço no sentido de: melhor atender ao usuário; exercer rigoroso controle de custos; manter elevado índice de aproveitamento; avaliar criteriosamente novos investimentos, dá-nos a necessária confiança para, em 1979, enfrentar novos desafios, representados pelo recrudescimento da crise do petróleo, pela insuficiência tarifária – cada vez mais acentuada – no setor internacional (VARIG, 1978, p.20)

No entanto, a partir de 1980, percebe-se uma mudança nesta característica de avaliação. Apesar dos reflexos gerados pela segunda Crise do Petróleo e um cenário difícil de recessão na economia brasileira, que ensejava uma revisão dos planos de expansão da empresa, isso não foi feito. Assim, pode ser avaliado que a empresa começou a apresentar um dos sintomas propostos por Miller (1977) como indicando uma propensão ao fracasso, em que a reafirmação a respeito do passado de sucesso, que existiu em um ambiente tranquilo e de poucas mudanças por um longo período, faz com que a empresa se recuse a reconhecer que estas condições mudaram. A situação de dificuldade foi reconhecida naquele momento, conforme trecho destacado a seguir, mas não ocorreu a necessária correção da rota seguida:

Ao procedermos à análise das nossas atividades durante o ano de 1981, vemos confirmadas as dificuldades enfrentadas pela indústria do transporte aéreo, que havíamos previsto na parte final do relatório correspondente ao exercício de 1980. A acentuada recessão, que se manifestou principalmente na maioria dos países industrializados, acabou por transformar o ano de 1981 no período mais difícil da história do transporte aéreo mundial, em termos de desempenho econômico-financeiro [...] Não obstante esse panorama geral desfavorável, pôde a VARIG, em 1981, levar a termo uma das fases mais importantes do seu programa de reequipamento, tendo recebido dos fabricantes e incorporado à sua frota 6 aeronaves de grande

porte: 3 Boeing 747-200B, 2 DC-10-30 e 1 Airbus A-300 B4. (VARIG, 1981, p.6)

Ainda com a condição desfavorável do momento econômico e político a empresa manteve seu programa de expansão, na certeza de que o cenário seria favorável nos próximos anos. Deste modo, a empresa empreendeu ainda uma forte expansão na década de oitenta, incluindo a construção do Catering-Rio e ampliação do número de funcionários e aeronaves, apesar dos balanços financeiros já se mostrarem desfavoráveis à empresa, conforme visto no item anterior em uma reunião de diretoria. Neste final da segunda fase, sobretudo a partir da eleição de Helio Smidt (1980) como presidente, a empresa passou a apresentar um *scanning* deficiente do ambiente, o que afetou sua propensão de sucesso na captura de valor mais adiante.

Outra questão foi a empresa não ter vislumbrado a migração do volume de tráfego para São Paulo, ou ainda ter percebido, mas sem ter força política para mudar. Neste momento deveria ter direcionado a ampliação de sua estrutura para aquela cidade, conforme constatado mais adiante quando da execução do Plano de Recuperação Judicial da empresa:

Durante os últimos 20 anos, os 3 aeroportos em São Paulo aumentaram de aproximadamente 5 para 27 milhões de passageiros por ano, comparados aos 2 aeroportos do Rio de Janeiro, que aumentaram de 7,5 para 11 milhões de passageiros por ano. Apesar desta impressionante mudança da demanda, a VARIG manteve a localização da maior parte de suas unidades no Rio de Janeiro e suas bases de manutenção no Rio de Janeiro e em Porto Alegre. A Rio-Sul e a Nordeste mantiveram suas bases no Rio de Janeiro e em Salvador. (VARIG, 2005b, p.27)

5.2.3 Desafio de Gerir a Diversidade

Devido a um grande movimento de consolidação de empresas ocorridas no setor, mais a incorporação de duas outras grandes companhias, Consórcio REAL-Aerovias e a Panair, a VARIG representou em seu conjunto na década de 60, direta e indiretamente, o resultado de mais de dez empresas (ANEXO G). A heterogeneidade tanto de pessoas quanto de aeronaves, rotas, procedimentos técnicos e cultura era grande. Deste modo, Ruben Berta sabia que tinha um desafio a enfrentar que era a integração, em um intervalo de quatro anos, de duas das maiores empresas brasileiras. Nas palavras de um entrevistado, apesar das

diferenças entre os grupos existentes, conseguia-se “amalgamar” a empresa. E foi essa empresa “amalgamada” que conseguiu manter a integridade de sua estrutura e realizar a difícil incorporação da REAL:

[...] Foi difícil. O que a VARIG tinha de diferente da REAL no momento em que a VARIG absorve a REAL e trás para dentro uma empresa maior do que ela, com problemas graves, doente, economicamente doente, com sérios problemas financeiros. Com uma cultura muito diversificada, porque ela era um consórcio, repito: REAL, Aerovias, Nacional, Aeronorte, Itaú e Sadia. Essas empresas mantinham de alguma maneira estruturas próprias. Então era um mosaico. Com a compra, a VARIG amalgamou isso tudo, e transformou isso tudo em uma empresa. Mas veja, estamos falando em 61. Isso não foi fácil não. Era muito, essa heterogeneidade era muito complicada, principalmente na gestão, no gerenciamento, no técnico, na manutenção de aeronaves e operações - pilotos. Extremamente complicados para você gerenciar equipes, era tudo fragmentado, segmentado. Então nos aspectos que a gente chama de ganhos de escala, economia de escala era extremamente difícil. Frotas muito heterogêneas, pequenos grupos, vinte aviões aqui, trinta de outra, motor de um, motor de outro. E mais os pilotos. Aí realmente era um quebra-cabeça para você gerenciar. [...] Consegue porque ela tinha um sujeito que era extremamente corajoso, quiçá até em alguns momentos temerário, que é o Ruben Berta. Porque ele dizia “A” e a VARIG dizia “Amém”. “A-mém”, “A-mém”. E aí ele conseguiu trazer um homem de pulso extremamente forte, tinha uma visão razoável, boa. (ENTREVISTADO Nº 10)

Essa integração entre as empresas conseguida pela organização se deve em boa parte à presença do seu líder, Ruben Berta e em seguida pela influência de seu sucessor, Erik de Carvalho. Ruben Berta, apesar de não ser o dono da VARIG, tinha legitimidade suficiente como se dono fosse. Havia um reconhecimento dos funcionários por seu empreendedorismo e tenacidade no trabalho, e por ter conduzido a VARIG a chegar ao posto de maior empresa aérea brasileira. Mas isso não significaria a inexistência de facções como alertava Ruben Berta em discurso: “vamos propor que nossos sucessores na VARIG sejam sempre eleitos por esmagadora maioria, para governarem com tranquilidade e sem facções” (BETING; BETING, 2009, p.152). Ainda assim Berta conseguia manter sob controle os interesses individuais e das coalizões, conseguindo fazer prevalecer os interesses da organização, conforme relatado por Armando Erik de Carvalho, filho de Erik de Carvalho:

Ele (Berta) tinha o respeito e reconhecimento de todos. Berta era de uma capacidade intelectual impressionante. [...] Não admitia manifestações de desapego, pensamentos derrotistas, nada que pudesse ser identificado como sabotagem aos planos ambiciosos da VARIG. Isso para ele era pecado mortal: a VARIG tinha de ser sempre respeitada e preservada, acima de qualquer interesse pessoal. (BETING; BETING, 2009, p.130)

Sabia também reconhecer talentos, e de forma alguma prescindir daqueles que julgava úteis aos propósitos da empresa. Nesta passagem, registra-se a carta enviada por Berta aos funcionários, pedindo seu apoio na integração dos funcionários da Panair à empresa, cuja qualificação era reconhecida por todos:

“O funcionalismo da VARIG precisa compreender o drama dos funcionários da Panair: trata-se de elementos competentes e capazes, que amavam sua companhia e para os quais o infeliz desfecho da empresa, como empreendimento comercial, representa um trauma profundo. Em realidade, só a fusão das duas empresas pode assegurar o progresso da aviação comercial brasileira, cujos problemas industriais são profundos, embora já quase totalmente superados na VARIG”. (SASAKI, 2005, p.94)

5.2.3.1 Liderança Institucional

Na empresa, em um primeiro momento os objetivos eram caracterizados como os objetivos do empreendedor, Ruben Berta. Para Cyert e March (1963) os objetivos da organização são os objetivos de seu dono, ou aquele que ocupa o alto da cadeia hierárquica. A conformidade dos demais elementos da organização com os objetivos são conseguidos através dos pagamentos que podem ser traduzidos como salários, vantagens ou ideal. A segunda hipótese seria um objetivo compartilhado. Ao que indica, e as pesquisas trazem essa evidência, a liderança da VARIG conseguia tanto na primeira como na segunda fase essa clareza de objetivos na figura de seu Presidente, que acumulava juntamente a Presidência da empresa, a Presidência do Conselho Deliberativo e a Presidência da Fundação Ruben Berta. O que não aconteceria na terceira fase, pois com a ausência da figura de empreendedor não se conseguia seguir o objetivo do dono (empreendedor), ou de uma coalizão dominante. Soma-se a isso uma forte fragmentação, resultando a deficiência em firmar objetivos compartilhados. Um entrevistado comentou sobre a liderança exercida por Ruben Berta, sua visão quanto aos rumos da empresa e sua sucessão para Erik de Carvalho:

[...] e dava os passos corretos. A decisão do Berta de não colocar nenhum gaúcho na presidência e colocar um carioca sofreu críticas absurdas. Só que ao mesmo tempo em que ele era uma pessoa social, que era muito afável, atendia a todo mundo, ele tinha um outro lado também de mão de ferro para tomar a decisão que ele entendia que era a melhor para a empresa. E não a posição que era melhor para grupos. [...] e ele tinha uma vantagem, não era dono da empresa, mas ele tinha sido o primeiro funcionário e aquele para quem o Otto tinha entregue a empresa. Era como

se fosse um grande mecenas, ele teve a empresa na mão e ele doou a empresa para os funcionários. Então ele tinha um nível de respeitabilidade muito grande. E como ele tinha tomado decisões corretas, a “acertabilidade” dele era muito grande. E a partir disso o que aconteceu? As pessoas falavam: “a gente vai confrontar o Berta? Ele sempre acertou”. Essa era uma vantagem que ele tinha. E a escolha do Erik foi perfeita, porque um momento de crescimento enorme da VARIG foi na gestão do Erik de Carvalho (ENTREVISTADO Nº 1)

Entre 1961 e 1962 ocorreu a separação da companhia em duas divisões: RAN (Rede Aérea Nacional) e RAI (Rede Aérea Internacional). Deste modo, conforme explicado por um entrevistado, Berta havia direcionado para a parte internacional os maiores talentos da empresa, independente de serem “variguanos”, oriundos do sul ou de alguma empresa adquirida por ela:

O gaúcho é muito tradicionalista. A nossa companhia nasceu aqui, a VARIG é gaúcha. Eles tinham pavor de que a VARIG deixasse o sul [...] Está certo que os maiores acionistas da VARIG acabaram não sendo de lá, principalmente quando abriu o capital [...] depois da compra da REAL teve um conferência, Sr Berta reuniu toda a equipe dele em Porto Alegre, e saiu aquela coisa mais ou menos agendada de RAI e RAN, que criou muitas arestas também porque a RAI: “eu sou internacional”. Não funcionou muito bem [...] já naquele regulamento sobre a organização da VARIG dizia que “a cúpula no Rio, com a internacional, reúne os melhores talentos da companhia”, isso escrito em regulamento! (ENTREVISTADO Nº 11)

Ainda assim, com essa aparente aceitação e respeito às decisões de Ruben Berta a empresa enfrentava resistências que aparecem em alguns momentos nas pesquisas como sendo grupos mais tradicionalistas, oriundos do sul do país, que ofereceriam resistências às mudanças realizadas na empresa por entenderem ser a VARIG uma empresa de origem sulista e com sede no Rio Grande do Sul. Sendo assim, passavam a ideia de que seus interesses deveriam prevalecer. Com o tempo outros grupos se fortaleceriam para também exercer seu poder.

No entanto, a VARIG precisava crescer e se tornar uma empresa nacional e internacional, libertar-se das fronteiras, interesses locais ou de grupos. O que Berta compreendeu e fez com que algumas das amarras que a prendiam ao sul do país fossem desfeitas, ganhando assim contornos de uma empresa internacional.

5.2.3.2 Rivalidade Organizacional (Arena Política)

Após a morte de Ruben Berta foi registrado um movimento na tentativa de que Erik de Carvalho não assumisse a presidência da empresa por não corresponder a alguns “pré-requisitos” tidos como importantes.

Erik sabia que, para muitos na companhia, sobretudo para os colegas mais antigos, ele era, e sempre seria, um “estrangeiro”. Afinal, não era gaúcho, nunca havia morado ou trabalhado em Porto Alegre e, com “apenas” onze anos na VARIG, por muitos era visto como um novato na empresa. Some-se a isso o fato de ser oriundo da Panair e carioca da gema; definitivamente, Erik de Carvalho não atendia os requisitos básicos para a função que acabara de assumir. (BETING; BETING, 2009, p.132)

Em outro relato fica evidenciado certo grau de distinção dado a funcionários oriundos de outras empresas, vindo à tona quando da sucessão de Ruben Berta, que já havia indicado, antes de seu falecimento Erik de Carvalho, oriundo da Panair:

Sr Berta impôs como sucessor dele o Erik de Carvalho, que era oriundo de outra empresa. Os oriundos, isso tinha até uma discriminação, porque quanto ao pessoal da VARIG, esse é “variguiano” e aquele é oriundo. Não havia ideia de que alguém pudesse se juntar, equiparar ao grupo. E isso num segundo plano, o grupo do Rio Grande do Sul, os verdadeiros “variguianos” ficaram magoados porque eles ficaram no esquecimento porque os que foram pescados primeiro para o Rio e cargos de chefia de São Paulo eram as novas estrelas. Foi muito sintomático o falecimento do Sr Berta [...] Quando do falecimento do Sr Berta a sucessão estava definida e Sr Berta era “impositor” e ele impôs isso também. Tanto é que o fato de ele ter escolhido e trazido de fora o outro administrador já é significativo. Mostra que ele, dentro do grupo próximo a ele, não tinha vislumbrado ninguém para assumir o controle. [...] Oscar Siebel que era oriundo da contabilidade, da área econômico-financeira, ele era vice-presidente em São Paulo, e eu me lembro, em um domingo, ele chamou todos os membros do Colégio Deliberante em São Paulo, preparou e disse: “nós temos que evitar que haja contestação à efetivação do Erik como Presidente”. Ele nos orientou nessa reunião do Colégio Deliberante em Porto Alegre a gente em bloco apoiar. (ENTREVISTADO Nº 11)

Helms (2010) relata ainda o momento que em 1971 Erik de Carvalho demonstrava forte preocupação quanto à sua recondução ao cargo de Presidente, em função da forte oposição enfrentada à sua recondução no cargo.

Em 1971, houve a primeira tentativa de se reduzir o poder na empresa, pois quem era presidente da VARIG detinha também os cargos de Presidente do Conselho Deliberativo e da Fundação Ruben Berta. Um movimento iniciado no Rio Grande do Sul propôs uma modificação nos estatutos da Fundação para diminuir a concentração de poder, não permitindo que uma mesma pessoa ocupasse mais de um cargo. Porém, não tiveram a força política necessária para realizar as mudanças pretendidas. (HELMS, 2010, p.27)

Beting e Beting (2009, p. 153) também registram a preocupação de Erik de Carvalho com grupos oposicionistas e a presença de uma forte divisão interna:

A despeito de todos esses notáveis avanços, havia dissidências e insatisfação em meio aos colaboradores da empresa, notadamente entre os pilotos. Erik de Carvalho, apesar de respeitado, era tido como austero demais, ou "inacessível" por parte de alguns aeronautas [...] Nos anos seguintes à sua morte (de Ruben Berta – 1966), houve uma forte divisão interna. Tanto que, em 1972, quando Erik de Carvalho foi concorrer à reeleição, confidenciou ao seu filho Armando que ele até poderia sair, mas que não o faria pela oposição enfrentada. Afirmou que se curvaria apenas às decisões tomadas pelo Colégio Deliberante da Fundação. Realizada a assembleia geral, Erik de Carvalho acabaria sendo mantido no cargo por mais cinco anos.

No momento em que Erik de Carvalho foi afastado da presidência por motivos de saúde, em 1979, desenrolou-se uma difícil sucessão. Primeiro, porque Erik não tinha sido explícito quanto ao seu sucessor. Segundo, porque estava realizando mudanças na empresa que não agradavam a todos e essa transição era vista como uma oportunidade de corrigir a rota traçada. Encontram-se indícios nos relatos de que havia uma resistência do grupo do sul na transferência que estava ocorrendo da empresa para o Rio de Janeiro, principalmente da parte de manutenção. No início da década de 80 a VARIG já tinha concluído as obras da área de manutenção no Rio, ao lado do Galeão e planejava uma concentração maior das atividades no Rio de Janeiro:

Com a morte do Erik você teve um problema muito sério na gestão seguinte, que foi a gestão do Schuetz (1979 – 1980). Ele era Diretor na América do Norte e ele era o vice-presidente da Fundação. E ele veio para assumir a Fundação. E ele não tinha o perfil para assumir. Depois disso ficou uma guerra política muito grande, porque o Erik de Carvalho ele não conseguiu fazer o substituto, que na visão do Erik era o Dr. Araújo, que era um Brigadeiro da Aeronáutica. Só que os grupos, principalmente São Paulo e Porto Alegre, se uniram no nome do Helio Smidt, porque o Helio era sobrinho do Berta e era um homem mais comercial, não era um homem tão executivo como era o Erik. E a primeira coisa que fez, foi parar a migração da área de manutenção de Porto Alegre para o Rio. (ENTREVISTADO Nº 1)

Em relato de outro entrevistado, conforme Erik de Carvalho ia ganhando força foi afastando as pessoas que tentaram de alguma forma impedir sua recondução à presidência em 1972. Mais adiante com seu afastamento e a assunção de Helio Smidt como presidente, essas pessoas foram reconduzidas a cargos de relevância na empresa:

[...] sinal de que havia focos de resistência desde aquela época. E de fato isso ocorreu, e um nome que eu poderia citar é o Gilberto Rigonì que

fomentou uma espécie de revolta contra o Sr Erik no Rio Grande do Sul e Sr Erik congelou ele, colocou em um canto. Recebia, mas não fazia nada. [...] Então ele ficou no ostracismo, como também outro ex-funcionário antigo, que era oriundo da Aero Geral, não me lembro do nome dele agora, ficou congelado no Rio. Durante uma época foi gerente em Miami, não deu certo e voltou para o Rio. Quando o Sr Erik assumiu ele ficou sem fazer nada, sem função, mas recebendo normalmente. [...] como o Sr Helio era sobrinho da esposa do Sr Berta, Dona Vilma, ele era cabeça de proa daquele grupo. [...] Mas quando o Sr Helio assumiu isso foi um alívio na gauchada, como quem diz: “ah, agora nós estamos de volta”. Nisso o Sr Helio recuperou o Rigoni. [...] Um outro que ficou uns dez anos em uma sala lá no Rio o Sr Helio mandou para mim e disse: “vou dar o cargo de Diretor Comercial da Rio-Sul e você vai explicar para ele como funciona a aviação regional”. (ENTREVISTADO Nº 11)

O apoio à candidatura de Helio Smidt ao cargo de presidente foi visto mais como uma recuperação de poder político de algumas pessoas, sobretudo ligadas a corrente sulista da empresa, como representação de um retorno às origens da empresa, por sua ligação com Ruben Berta e com o Sul. Mas tecnicamente não parecia a escolha mais adequada, visto que não havia exercido uma função executiva dentro da empresa.

[...] Sr Helio foi nomeado Diretor de Administração e Controle, quer dizer, não tinha uma função executiva específica, mas era assim vamos dizer, maior autoridade. Assim foi. [...] ele podia entrar em tudo e não tinha poder de mando e ver acerto e fracasso. Isso também dá um *feeling* porque todos nós cometemos enganos, erros e vamos calibrando depois. Isso dá um certo *feeling*. [...] Ele assumiu de fato a direção em São Paulo quando o Sr Siebel faleceu, eu não me lembro assim o ano. Extinguiu-se o Vice-Presidente de São Paulo e o Diretor de Administração e Controle era a autoridade máxima de São Paulo. E então ele foi conduzido a Presidente, e inclusive no âmbito da IATA ele desconhecia muita coisa [...] Mas vou dizer, foi muito claro que em 1980 o Sr Hélio foi conduzido à presidência como uma recuperação dos verdadeiros donos. (ENTREVISTADO Nº 11)

Alguns relatos apontam que Erik de Carvalho tinha na figura do Sr. Araújo seu sucessor, mas que não expressou abertamente esta opinião. Sobre a possibilidade de o Sr. Araújo assumir a presidência da VARIG um entrevistado comentou:

[...] um vice-presidente que foi muito importante. Ele tinha sido um oficial da reserva quando fez o curso da ativa, como major ele foi assistente do GM5 na época do ministro Eduardo Gomes e logo depois ele terminou o ministério do Eduardo Gomes ele foi chamado pela VARIG porque ele tinha feito a COMFIREM³¹ do AVRO da FAB, e a VARIG tava comprando o AVRO, aquele 748, então ele foi chamado para ser o COMFIREM da VARIG do 748 porque já tinha toda a experiência. Ele era engenheiro, continuou na VARIG, Edgard Araújo, era uma figura sensacional, ele só não foi presidente da VARIG porque ele não tinha aquela condição *sine qua non*, que era ser gaúcho e ter começado na VARIG. Ele começou já no

³¹ COMFIREM (Comissão de Fiscalização e Recebimento): comissão designada para recebimento e fiscalização de equipamentos, materiais e serviços em empresas externas.

meio do caminho, mas ele foi vice-presidente, e foi muito importante. (ENTREVISTADO Nº 13)

No impedimento de Erik de Carvalho assumiu o Vice-presidente da Fundação Harry Schuetz, mas ocupou o cargo apenas o período necessário para que fossem definidas as condições de saúde do presidente afastado e dado um parecer médico definitivo quanto à sua incapacidade para ocupar o cargo.

Assim se sucedeu nova eleição do Colégio Deliberante para a definição do próximo presidente. Conforme os relatos citados apontam, Helio Smidt não seria o mais indicado tecnicamente, mas contava com um forte apoio político dentro do Colégio Deliberante, principalmente dos pilotos e da ala sulista. Também não se havia registrado oposições consistentes à sua assunção. Neste contexto, pesava ainda o fato de ser sobrinho de Ruben Berta, de acordo com relato de um entrevistado:

E aí o Helio - lembra do modelo que nós temos que é uma fundação de funcionários e que esta fundação tem uma força enorme porque ela constituiu, ela tinha uma força enorme, tinha uma coisa enorme chamada Colégio Deliberante da Fundação, agora já Fundação Ruben Berta. E naquela época se nomeava o presidente da Fundação, que era o presidente da VARIG. Portanto, entendeu que o caminho era esse. E o presidente era votado e nomeado pelo Colégio Deliberante. [...] O acionista era a Fundação. E a Fundação não era um indivíduo, ela se representava por um Colégio e na época em que o Helio assumiu a Fundação devia ter uns 150 membros, que votavam como um grande congressinho, era a Câmara dos Deputados da VARIG que votavam para escolher o seu presidente. E tinha que ser membro do Colégio. Tinha que ser da Fundação, e era escolhido entre esses membros. Se este modelo levou a VARIG à inviabilidade, perdeu o comando, houve conflitos internos, pode ser. Esse modelo também levou a VARIG ao tamanho que ela teve. Foi este modelo que veio de 45 para cá e foi este modelo que criou a grande VARIG da década de 80. (ENTREVISTADO Nº 10)

Nos relatos são registrados conflitos internos e disputas políticas na sucessão. Contudo, não há evidências quanto à intensidade dessas divergências. Cabe ressaltar que em uma questão sucessória de uma empresa do porte da VARIG, que neste ano já se encontrava entre as 15 maiores empresas brasileiras (REVISTA EXAME, 1982), pode ser considerado natural haver certo índice de disputas ou conflitos na sucessão. O risco maior se traduz quando o conflito toma grandes proporções, transformando-se no que Mintzberg (1985) chama de Arena Política, como será visto na terceira fase.

Deste modo, podemos concluir que apesar de haver momentos em que se apresentam sinais da fragmentação a empresa mantinha-se integrada, conseguindo

um equilíbrio através de pagamentos colaterais (*side payments*) e compromissos com as políticas (*policy commitments*) (CYERT; MARCH, 1963). No caso de Berta e Erik de Carvalho, poucos são os relatos de que afastavam da empresa as pessoas, apenas as colocavam em funções menos relevantes para que não pudessem interferir na condução dos objetivos da empresa, como no relato do Entrevistado nº 11, citado anteriormente.

A liderança institucional forte e a unidade de comando, conseguida pelo presidente por sua concentração de poder, colaborava para manter a coesão e o objetivo compartilhado da empresa. Selznick (1957) neste ponto coloca como função do líder institucional, empossado de sua função de líder-estadista, definir a finalidade de existência do grupo, para desenhar a organização distintivamente adaptada à sua finalidade e para ver que aquele desenho se tornou realidade.

Isso de fato aconteceu até a década de 60, onde a empresa buscou integrar e consolidar as empresas em torno de uma só força, sob a égide da VARIG. A partir da década de 70, em especial com a aquisição da Cruzeiro do Sul e a diversificação para outras empresas, passaram não mais a serem integradas sob a égide da VARIG, mas sim sob o controle da Fundação Ruben Berta. A VARIG, assim, passou a ser a maior empresa do grupo, mas não a única. Neste momento começou a haver uma maior fragmentação do grupo, ainda que não representasse algo negativo até o momento, pois o poder ainda estava concentrado na figura do Presidente da VARIG, que era o mesmo da Fundação. Este crescente poder nas mãos da Fundação Ruben Berta e a série de empresas e *holdings* criados adiante servirão de motivo para grandes disputas de interesses entre as coalizões no decorrer da terceira fase.

No fim da década de 70, começou a ganhar força também o movimento representativo dos pilotos da VARIG (APVAR – Associação de Pilotos da VARIG). Conforme relata Villas-Bôas (2006) em 1979 começaram as negociações para o primeiro acordo coletivo entre os pilotos e a empresa, finalizado em maio de 1980. O chamado “Acordo de Oitenta” significou um incremento nas atividades operacionais e colaboração dos pilotos com a companhia. Porém, em 1981 o acordo foi rompido unilateralmente pela VARIG. Para o grupo isso representou uma traição e um rompimento do contrato social a que estavam culturalmente acostumados. As represálias à companhia foram feitas através de ações judiciais, “operação padrão” e até a criação da Associação das Mulheres dos Pilotos da VARIG, que veiculou

matérias na mídia condenando a VARIG. A empresa teve que recuar e fechar uma negociação com os pilotos. Em 1984, houve um novo contrato coletivo que representava um reatamento do “Acordo de Oitenta”. Neste ano a APVAR contava com 993 associados e consolidava avanços significativos em favor dos pilotos da VARIG (VILLAS-BÔAS, 2006).

No decorrer da década de 80 a Fundação Ruben Berta, através do Colégio Deliberante, começou a ganhar força e na virada para os anos 90 começaria a assumir de maneira mais incisiva o controle, interferindo diretamente na administração da empresa, tentativa feita também pela APVAR. A formação das coalizões e o difícil equilíbrio de seus interesses, associados a dificuldades políticas, financeiras e conjunturais que serão enfrentadas pela empresa na terceira fase a afetaram de forma significativa, como será visto mais adiante.

Deste modo, podemos avaliar que a VARIG passou por uma transição no final desta segunda fase, conseguindo até a presença de Erik de Carvalho à frente da empresa uma unidade maior. A seguir, com a assunção de Helio Smidt as forças políticas e a rivalidade organizacional começaram a se manifestar de forma mais visível. De acordo com as informações coletadas, o quadro da VARIG se assemelha ao que Mintzberg (1985) chama de aliança instável (*shaky alliance*), que representa a coexistência dos grupos em uma aliança frágil e instável, tendo como características uma intensidade moderada, localizada em determinados grupos e persistente por um tempo. Já na terceira fase, como será analisado, começa a passar para outro estágio, definido pelo autor como organização politizada (*politicized organization*), em que a abrangência passa a ser generalizada, envolvendo vários grupos. De acordo com o autor, a *shaky alliance* pode surgir próximo da fundação de uma organização, quando não há um foco óbvio ou natural de poder, mas dois ou mais que se acomodam de uma forma não muito estável (*rough balance*). E isso aconteceu na VARIG uma vez que não tinha claramente uma figura de dono. Neste ponto, retomamos o relato que consta na primeira fase, como forma de melhor ilustrar esse aspecto: “Com mais de quinhentos acionistas, nenhum dos quais majoritário, a VARIG era na prática uma empresa sem dono. Berta sabia que, se quisesse mesmo crescer, alguém teria de concentrar a autoridade, o poder” (BETING; BETING, 2009, p.56).

5.2.4 Desafio de Prover de Recursos Humanos

Três características relativas ao desafio de prover de recursos humanos adequados uma organização se destacam nesta fase da VARIG: retenção, formação e renovação, feita através da captação de talentos no mercado e na assimilação dos funcionários oriundos de outras empresas incorporadas pela VARIG. Muitos dos integrantes da empresa estavam nela desde a primeira fase, encontrando casos como do Dr. Oscar Siebel que em 1970 completou 40 anos de trabalho na empresa e ocupava o cargo de Vice-presidente – São Paulo (VARIG, 1970). Em outros documentos da empresa também aparecem homenagens a pessoas que estiveram por toda sua carreira na VARIG. A outra característica foi a renovação, feita por Ruben Berta e Erik de Carvalho, através da captação de talentos que vieram através da incorporação das empresas ao longo de sua história ou pela captação de profissionais de destaque no mercado, como no caso de um contabilista da época chamado Walter Roya que trabalhava de forma independente e foi admitido pela empresa:

O Comandante Linneu (REAL) não era meu chefe direto, ele contratou um ex-diretor do Sindicato um alemão que era contador perito em contabilidade e a Condor tinha trazido um sistema de contabilidade industrial da Alemanha baseado no sistema adotado pelas ferrovias, que aliás não foi só na Alemanha, na Suíça também. [...] Walter Roya era alemão e durante a guerra eles foram todos afastados, mas ele criou um escritório de organização, contabilidade e apropriação de resultados industriais [...] Ele também criou uma empresa que hoje seriam os chamados de auditores independentes. Então tem balanços da REAL e da VARIG que foram certificados pelo Walter Roya. Aí o Sr Berta viu isso e tirou o Walter Roya daquela empresa, da Walter Roya Técnicos de Contabilidade, e levou o Walter Roya para Porto Alegre. Houve uma certa similaridade neste aspecto e os auditores posteriores ao Walter Roya foram discípulos dele, foram sócios dele na empresa que continuaram na aviação. No caso da VARIG até a década de 80 começo de 90 um dos ex-funcionários do Walter Roya fazia parte do nosso Conselho Fiscal. Houve também uma certa tradição nisso. Aquele trabalho de padronização que foi baixado por Portaria do Ministério da Aeronáutica também se baseou em propostas da firma Walter Roya. (ENTREVISTADO Nº 11)

Ruben Berta deixava claro que queria trazer os melhores para sua empresa. Exemplo disso foi quando trouxe para sua empresa Erik de Carvalho, oriundo da Panair, e mais ainda quando o indicou para ser seu sucessor, descrito assim por um entrevistado:

(Ruben Berta) Tinha trazido outro homem chamado Erik Kastrup de Carvalho que era um homem com uma formação profissional nos moldes da

Pan American, então a maior empresa aérea, maior e mais estruturada do mundo e mundialmente conhecida. O Erik era um homem que tinha essa escola. Ele traz para dentro o Erik para ajudá-lo. Na verdade esses dois homens eram uma simbiose extraordinária. Um equilibrava o outro. O Erik era um homem de administração científica, cirúrgica. (ENTREVISTADO Nº 10)

Mas, como relatado anteriormente, já se encontrava a presença de certa resistência a pessoas originárias de fora do grupo, ainda mais para assumirem cargos de destaque. Beting e Beting (2009, p. 138) relatam depoimento de Osvaldo Ribeiro, Diretor de Contratos da empresa nos anos 90, apontando a resistência de alguns setores quanto à assunção de Erik:

O período de ouro da empresa foi quando 'seu' Erik presidia. Ele era duro, mas profissional acima de tudo. [...] Quando assumiu, a velha guarda da VARIG não o queria, mas acabou aceito até porque ninguém teria coragem de peitar uma escolha do próprio Berta. Ele foi mesmo ganhando o respeito da maioria.

Em relação aos serviços gerenciais não foram encontradas evidências de que houvesse uma formação específica para este caso. Contudo, encontram-se indícios de que a empresa tinha uma preocupação em fazer bem suas atividades, tanto técnicas quanto administrativas, apresentando sinais de que seu corpo gerencial era adequado ao volume de serviços desempenhados pela empresa e a expansão empreendida por ela. Havia uma preocupação com registros de indicadores contábeis e de tráfego, planejamento e análise técnica das aquisições de aeronaves e expansões da empresa, como serão tratados com mais detalhes no desafio de gerir a complexidade.

Evidências apontam ainda para uma indicação por mérito maior que indicações políticas para ocupação de cargos relevantes dentro da empresa. Quanto a este fato, Beting e Beting (2009, p. 138) relatam que o presidente Erik de Carvalho tinha rejeição a esse tipo de prática, que depois acabou se consolidando na empresa:

Embora Erik não permitisse a presença de seus parentes na companhia, isso não era fato raro na empresa. Muito pelo contrário. Gerações de pessoas trabalharam na VARIG. Filhos, netos, sobrinhos, primos, irmãos. Laços de sangue uniram de forma sólida muitos dos milhares de colaboradores da companhia. Essa característica sempre foi um dos diferenciais da empresa, que a ela daria uma coesão, um espírito de corpo talvez inigualável na história das grandes corporações brasileiras. Pode-se dizer que a empresa era como uma grande família. Afinal, aviação é algo mais que contagioso, talvez seja mesmo um traço genético. Pais voaram com filhos. Irmãos nos trabalharam mesmos voos. Até marido e mulher sentaram-se nas cabines de comando dos Boeing da pioneira. Mas é bom

ressaltar que essa rara característica no mundo corporativo, anos depois, acabaria por trazer duras consequências para a saúde financeira da empresa.

Beting e Beting (2009) relatam ainda passagem em que um dos principais executivos da empresa, amigo pessoal de Erik de Carvalho, mostrou-se em determinado episódio aquém das altas expectativas que o então presidente impunha aos seus colaboradores. Apesar da amizade, contam os autores, Erik não hesitou em entregar-lhe um bilhete azul de demissão. Este episódio retrata a preocupação de Erik, mas que também se encontrava em Berta, quando em um discurso declarou: “A Fundação pode suportar um pobre presidente durante anos; a VARIG não resistirá a um amador por doze meses, sem cair nas mais sérias dificuldades materiais” (BETING; BETING, 2009, p.153).

Com relação à formação de seus profissionais, havia na empresa uma forte preocupação com a qualidade e com a execução dos procedimentos, sobretudo os operacionais. Muitos dos procedimentos da VARIG foram adquiridos da absorção de outras companhias, como a Panair e REAL, mas também através da convivência com as congêneres estrangeiras que operavam no Brasil. O treinamento esteve sempre presente nas estratégias de ação da empresa, principalmente os relacionados à segurança e qualidade da operação. O relato de um entrevistado retrata durante a fase de crescimento da empresa na década de 70 a preocupação em acompanhar este crescimento com um treinamento de seus operadores:

O processo de treinamento era extremamente intenso e levava muito tempo da gente [...] Operacional, dos pilotos [...] Na época em que estou falando era na parte de operação. Atendimento aos aviões, carregamento, descarregamento das aeronaves, atendimento aos passageiros, a parte técnica, cobertura, a bagagem, segurança [...] Mas a parte técnica, carregamento, abastecimento, balanceamento de aviões, fatores de segurança do avião, carga, risco, manobras, taxiamento, limpeza de pistas, tudo isso era integrado. Imagina que eu em um dado momento em Viracopos fazia limpeza de pista. Você não tem ideia do que é isso, mas era você pegar uma máquina enorme com grandes escovões e aspiradores. Uma máquina com quatro grandes aspiradores, dois na frente e dois atrás, e a gente antes de pousar o nosso, a VARIG tinha dois grandes 707. O nosso pavor era um avião desses engolir pedra, ou pó. Que causavam danos maiores em turbinas. (ENTREVISTADO Nº 10)

Durante as entrevistas foram encontradas também ênfases do rigor técnico na formação e atualização dos pilotos, através de verificações anuais e treinamentos em simuladores de voo e em voo real:

E além daquilo (limite de horas de voo mensal impostas pela legislação) o piloto tinha o treinamento, de seis em seis meses fazia um *check*. De três em três meses fazia um treinamento. Então o piloto fazia o treinamento de simulador, fazia quatro por ano e dois *checks*, dentro do próprio simulador. [...] um exame local e um exame em rota. Esse era uma rotina, porque às vezes o piloto podia ser reprovado. (ENTREVISTADO Nº 4)

A partir da década de 70 o cenário começou a mudar. A empresa conseguia captar seus recursos humanos no mercado, já não tendo uma necessidade de formar todo o seu pessoal técnico, como aconteceu em boa parte da primeira fase. Contudo, permaneceu com uma política de treinamento e rigor técnico forte dentro de sua Diretoria de Ensino:

Em 72, 74 já encerrou as escolas e aí já começou a mudar. Os avanços e tiveram novas estruturas dentro da própria companhia e a própria Fundação já vendo os novos horizontes começou outros tipos de planejamentos estratégicos dentro da companhia. [...] No momento que você pega, fez a seleção, achando o próprio piloto que vinha das companhias de fora ou da Força Aérea ela dava o curso. Era referente à parte operacional. O mecânico por ser um engenheiro que vinha, vai para parte elétrica, vai só mexer em Boeing, manda para o curso lá na América. Vai fazer o curso específico do avião. Ela sempre deu esses cursos, nunca entrou assim direto, ela ia, te dava instrução e te dava subsídio de incentivo. (ENTREVISTADO Nº 9)

A preocupação da empresa com o treinamento ficou comprovada também na implantação na década de 70 do Centro de Treinamento na Ilha do Governador que contava com simuladores para as aeronaves DC-10-30, Boeing 707, Boeing 727-100 e Boeing 737-200 e no Centro de simuladores de voo em São Paulo onde ficavam os simuladores do Electra II, operados na Ponte-aérea. Outra preocupação da empresa era quanto à remuneração dos empregados, destacando em seus relatórios o fato de estarem acima do mercado, bem como fornecimento de benefícios como serviço médico e auxílio alimentação (VARIG, 1976).

Tanto Berta como Erik de Carvalho não eram pessoas de desperdiçar talentos, e buscavam atrair os melhores para sua empresa. E atrair pessoas não era difícil naquele momento, visto o crescimento empreendido pela empresa a partir da década de 60 até se tornar a maior empresa de aviação da América Latina. Nesta fase a VARIG investiu no treinamento de seus pilotos e pessoal técnico, não tendo sido encontradas evidências de treinamento mais específico para a área de gestão. Berta salientou em seu último discurso, em tom de orientação, que para a manutenção daquilo que haviam conquistado ainda faltaria fazer: “formar mais líderes, deixar entrar e absorver talentos novos na empresa e melhorar o mecanismo

de acesso por capacidade aos postos superiores da empresa, às classes mais baixas de nossa tribo” (BETING; BETING, 2009, p. 153)

Ao final da segunda fase, para entrada de Helio Smidt na presidência houve um comprometimento seu com alguns grupos como forma de assumir o poder e vencer as eleições dentro do Colégio Deliberante. Assim, conseguiu através de entendimentos políticos o equilíbrio das coalizões. Em alguns momentos percebeu-se a decisão política e de balanceamento de forças prevalecendo sobre a decisão técnica por alguém com formação mais executiva:

[...] a unidade era muito forte, em termos de apoio ao Hélio era muito forte. [...] A política ela foi redirecionada. Quer dizer, houve uma redução do investimento no Rio e se paralisou o encaminhamento de oficinas para o Rio de Janeiro. Por exemplo, a área de aviação não veio para o Rio de Janeiro, ela ficou em Porto Alegre. A VARIG comprou a Cruzeiro, absorveu um pouco da área da Cruzeiro, mas com o tempo os investimentos foram feitos em Porto Alegre, mas não no Rio de Janeiro, e a lógica seria ser feito no Rio de Janeiro. (ENTREVISTADO Nº 1)

O fato de deixar de absorver talentos novos na empresa aparece na terceira fase como um fato negativo à empresa, pois era baixa a renovação, algo como uma empresa se fechando em si mesma, presa às mesmas idéias e a um passado de práticas que “sempre deram certo”, quase inquestionáveis. Da mesma forma, o acesso das classes mais baixas passaria por uma avaliação política, no caso da ascensão a postos superiores, como será tratado na análise deste desafio na próxima fase.

5.2.5 Desafio de Gerir a Complexidade

A gestão do desafio da complexidade guarda relação com o desenvolvimento de serviços gerenciais dentro da empresa, também descrito na formação dos recursos humanos. Nesta segunda fase a VARIG evidenciou um equilíbrio entre seus serviços empreendedores, impulsionadores de seu crescimento, e seus serviços gerenciais que permitiram uma consolidação do que era criado pelo espírito empreendedor. Penrose (1995) destaca a importância da integração administrativa, pois quando uma empresa se lança em programa de aquisições poderá passar por uma fase de extrema desorganização. Este caso ocorre com a VARIG em dois momentos: no caso da aquisição do Consórcio REAL-Aerovias, um conglomerado de diversas companhias, dono de uma rede que servia mais de 160 cidades no

Brasil, atendendo a vários destinos no mundo e com uma frota de aproximadamente 117 aviões, extremamente diversificada; e em um segundo momento quando da absorção das linhas internacionais da Panair para a Europa.

A integração das linhas da REAL e da Panair foi um exemplo de habilidade da empresa em mobilizar seus recursos para solução de questões complexas. A VARIG teve que lidar com uma frota heterogênea, dívidas contraídas pela empresa e uma encomenda feita pela REAL de jatos Convair 990A que não puderam ser desfeitas, além da incorporação dos jatos DC-8 da Panair. Outra questão foi a incorporação de uma força de trabalho diversificada, já resultado de várias aquisições, englobando diferentes culturas e procedimentos operacionais. Até então, Berta cuidava pessoalmente do planejamento de linhas da VARIG, contudo, após a aquisição da REAL a malha ficou por demais complexa para que ele pudesse controlar diretamente. Convocou então uma reunião com representantes da REAL para traçar uma linha de ação. A reunião começou antes com uma sabatinada de informações gerenciais, como era de costume de Ruben Berta, conforme relato a seguir de um ex-funcionário da REAL que trabalhava junto com Omar Fontana (na época ainda na REAL):

Aí o Omar (Fontana) me apresentou e disse: está autorizado a prestar todas as informações. Sei que o Sr Berta estava apavorado. Até então, o Sr Berta não permitia que nenhum diretor cuidasse de planejamento de linhas, eu cuidava de todo planejamento da REAL. Ele mesmo fazia, desenhava os gráficos, fazia numeração de voos e de repente pega um negócio que é três, quatro vezes mais, mas o velho fez uma sabatina, perguntou tudo. Na hora do jantar fomos a pé até a Rua Senador Dantas, lá no restaurante, voltamos, até seis e pouco, acho que a última Ponte Aérea saía às 11 horas. “Bom, por hoje é só, você pode pegar seu avião de volta”. E levantou, me olhou nos olhos e deu um aperto de mão, e disse: “muito obrigado, de agora em diante juntos vamos planejar melhor”. (ENTREVISTADO Nº 11)

Berta tinha consciência de que para racionalizar as operações e cuidar de uma malha tão extensa e diversa precisava descentralizar e ter a seu lado pessoas capazes. Já em 1962, como forma de racionalizar e sistematizar as operações, a empresa foi separada em duas divisões: RAN (Rede Aérea Nacional) que seria a soma de todas as operações domésticas da VARIG, REAL, Aerovias Brasília, Nacional e Aeronorte; e a RAI (Rede Aérea Internacional) que seria formada pela junção das linhas internacionais da VARIG, REAL e Aerovias Brasil (BETING; BETING, 2009).

A VARIG demonstrava um conhecimento das movimentações do setor e buscava se antecipar a elas. Berta em 1960 realizou uma série de estudos e apresentou às autoridades uma proposta de como seria a configuração ideal para o setor aéreo. Naquele momento o setor passava por grande mudança decorrente da entrada dos aviões a jato no mercado. Neste instante, com o crescimento da empresa, já se notava a necessidade de informações gerenciais mais sistematizadas e que pudessem dar conta do volume de dados necessários para a tomada de decisões.

Na VARIG havia os relatórios mensais, mas não existia nada assim contínuo. Quando o senhor Berta convocava uma reunião era um inferno, todo mundo buscava qualquer papel. E foi aí que dentro do planejamento doméstico eu comecei a fazer planilhas de resultados. Voo tal com dados estatísticos, assentos quilômetros oferecidos, quilômetros voados, assentos quilômetros, pax-km, aproveitamento pago, toneladas-km oferecidas, utilizadas, receita de passageiro. Mais ou menos como tem hoje no Anuário Estatístico, mas isso não existia. Eu tinha uma pasta enorme que eu mesmo escrevia isso, voo por voo somados os equipamentos, grupos de área geográficas. Um dia Sr Erik viu isso e disse: quero um para mim. Sr Erik era muito em cima do número e então foi institucionalizado. Hoje em dia com o computador é fácil. As mensagens dos aviões já davam entrada nos primeiros dados, e quando vinha a documentação fazia um confronto, corrigia quando havia divergência, tudo foi feito nesta época. (ENTREVISTADO Nº 11)

Em outro momento, o responsável pela escala de pilotos na Ponte-aérea na década de 60 relata a preocupação que se tinha com o fechamento dos custos dentro de cada aeronave, bem como a preocupação em ocupar os assentos dos aviões e os porões de carga, aumentando ao máximo seu aproveitamento de cada voo.

E o passageiro sempre foi ... o espaço, o espaço sempre foi, e nós da VARIG aprendemos, que o espaço dentro do avião não é igual a lata de biscoito de uma mercearia, se você não vender hoje você vai vender amanhã. Se você não vender o espaço hoje, você não vai vender esse espaço amanhã, concorda? O espaço é uma coisa importante. A mesma coisa é uma carga, se você tem cabotagem para botar a carga e não botou a carga naquele peso, na hora que o avião foi, aquele espaço você perdeu. Então a coisa mais importante que se aprendia na VARIG era o espaço, então nós tínhamos que colocar cinquenta passageiros (ENTREVISTADO Nº 4)

Outra evidência encontrada da forma da empresa lidar com a complexidade eram os estudos técnicos para a aquisição de aeronaves, ainda na época de Ruben Berta conforme relatado por um entrevistado. Neste caso prevendo a desativação

das aeronaves a pistão em função da dificuldade para se conseguir peças e por conta de seu desempenho, foi realizado um estudo:

Então Sr Berta ainda criou um grupo de trabalho para selecionar um substituto para o equipamento DC-3 e também do C-46. Esse grupo de trabalho, eu também participei, era dirigido e coordenado pelo Sr Erik. Saiu daí o nosso projeto de reequipar em uma fase intermediária até um futuro jato doméstico, que a gente não tinha nada em vista, reforçar a frota de Electra e para as linhas de interior escolher outro equipamento. Foi analisado o F-27, foi analisado não me lembro se foi FH, o Dart Herald, que foi desconsiderado, e ficou prevalecendo o HS-748 (AVRO) que a FAB já estava utilizando. (ENTREVISTADO Nº 11)

Nos relatórios aparecia também a preocupação da empresa no equilíbrio econômico-financeiro e em realizar ações em que poderia arcar com seus custos depois, seja por conta própria ou com o apoio do governo federal. Este fato pode ser exemplificado quando da escolha da aeronave que iria substituir os Boeing 707 nas rotas internacionais da empresa. Já se encontrava no mercado uma nova geração de jatos chamados *wide-body* (fuselagem larga).

Ao contrário do que prevíamos em nosso relatório de 1968, não nos foi possível tomar uma decisão sobre a encomenda dos jatos de grande capacidade (*wide-body*) em fins de 1969. Trata-se de uma decisão extremamente complexa, dentro de um quadro profundamente dinâmico, quer pelo permanente avanço tecnológico quer pelo correto dimensionamento de mercado. Esperamos, contudo, estar em condição de submeter o nosso pedido, ao governo brasileiro, ainda no decorrer do primeiro semestre de 1970. (VARIG, 1969, p.18)

No final de 1972 a empresa decidiu pela aeronave McDonnell Douglas DC-10-30 para reequipar sua frota, após um longo processo de estudos e negociações, dada a complexidade dos fatores envolvidos na aquisição de um equipamento deste porte.

Em fins do exercício, foi dado um grande e decisivo passo visando a assegurar a continuidade de nossa capacidade competitiva nas ligações aéreas com o Brasil, face à entrada em tráfego, em 1974, das aeronaves da nova geração, comumente identificadas como "jumbo" ou "*wide-body*". A nossa escolha, como foi amplamente divulgado na imprensa, recaiu no Douglas DC-10-30. Como dissemos em nosso Relatório da Diretoria de 1971: "temos procurado agir com prudência e segurança nessa avaliação, buscando sempre colher o fruto da experiência dos seus atuais operadores, nem sempre tranquila face ao quadro de excesso maciço de oferta de capacidade, com penosos reflexos em sua economia". (VARIG, 1972, p.7)

A VARIG avaliou cuidadosamente a compra e fez a opção pelo DC-10, apesar da pressão, sobretudo dos pilotos, pela aquisição do Boeing 747 (BETING; BETING, 2009), que com seus 400 lugares e a imponência do *double deck* faziam dele a

maior aeronave do mundo e sinal de destacada posição no cenário da aviação. Em 1978, a empresa fez uma nova expansão da frota visando o mercado internacional recaindo a escolha novamente para o DC-10-30:

Como antecipado no relatório referente ao exercício anterior, as características competitivas do mercado internacional levaram-nos a orientar a expansão da frota naquele setor de nossas atividades para as aeronaves *wide-body*. Mais uma vez nossa escolha recaiu nos Douglas DC-10-30, cujas características são as mais adequadas a nossas necessidades, ao que se aliam as inegáveis vantagens de uma padronização de frota. Em programa já submetido à aprovação do nosso Governo nos propomos a adquirir 5 novas unidades, reservando-nos a opção de compra de mais uma. (VARIG, 1978 p. 11)

A empresa mantinha ainda uma Diretoria de Planejamento preocupada com as questões de custos dos voos que estavam em operação, bem como com aqueles que ainda iriam ser abertos. A Diretoria de Planejamento funcionava como um órgão consultivo, que compilava os dados e alimentava de informações para a tomada de decisões. Os fatores levantados pela Diretoria de Planejamento não eram fundamentais para a escolha de operação de determinadas rotas. Em determinados momentos a empresa deveria renegar ao objetivo econômico e focar no atendimento de solicitações do governo. Esse comportamento era a forma encontrada pela empresa para gerir a complexidade de uma relação difícil e manter o equilíbrio entre o órgão concedente e aquele que detém a concessão. Nesta fase há evidências de que se mantinha um equilíbrio entre as exigências do governo e a contrapartida em termos de benefícios, uma vez que muito do baixo desempenho das linhas internacionais era coberto com a alta lucratividade conseguida no mercado doméstico através da política de realidade tarifária.

Nós tivemos uma diretoria chamada de Planejamento. A Diretoria de Planejamento é exatamente aquela que tinha a incumbência de fazer as análises de viabilidade econômica do negócio, custos e receita, a geração de receitas, a compatibilidade dos aviões com a rota, performance, desempenho dos aviões, e os resultados econômicos. [...] Evidente que muitas das atividades da empresa elas nem sempre prevaleciam os aspectos econômicos. Havia aspectos políticos. Por exemplo, tivemos uma década de 70 a 80 onde a empresa teve que renunciar a uma orientação econômica. Vou operar uma linha se ele me der um resultado que justifique a manutenção da linha. A chamada política com a África. [...] O planejamento ele estudava ... se pautava muito pelo desenvolvimento econômico do Brasil e o desempenho econômico do país com que o Brasil se relacionava e nós voávamos ou pretendíamos voar. O planejamento exercia todo o trabalho de pesquisa de mercado, de estudos de viabilidade, estudos de tráfego, estudava o comportamento de outras empresas, núcleo de negócios. O Planejamento montava a estrutura e a comercial saía correndo atrás para desenvolver o negócio [...] ele (planejamento) não tinha

força de impedir, mas ele tinha de recomendar. Assessorar, e a comercial tinha acima dela uma Vice-Presidência e uma Presidência. Tinha uma estrutura. Ela não podia levar novas linhas, via de regra, passavam também em discussões a nível de Conselho. Não era um negócio assim tão simples. Você tinha que levar, fazer apresentações, defender. Nas reuniões da Diretoria Executiva e depois nas reuniões do Conselho. Porque eram investimentos muito pesados. Você começava uma linha nova, o dinheiro não entra logo não. Você tem que colocar o dinheiro na frente. (ENTREVISTADO Nº 10)

A expansão operacional da empresa nesta segunda fase também foi acompanhada nas áreas de apoio como treinamento, com a instalação de um novo simulador na Ilha do Governador, expansão da rede de agências, desenvolvimento da área de apoio de solo e manutenção, tecnologia da informação, com o desenvolvimento do Sistema IRIS juntamente com a instalação de terminais nas agências para venda de passagem diretamente do sistema (FASSINI; RISKI; MAGALHÃES, 1989). As características são de uma empresa com uma cultura de solução de problemas de uma forma sistemática, buscando equilíbrio no crescimento. Ainda que apoiado pelo governo a empresa demonstrou um equilíbrio entre lucratividade e as exigências de governo e coalizões durante esta fase.

Com a mudança da presidência e entrada de Helio Smidt apareceram alterações na filosofia da empresa, que passou a ser representada pela política de ampliação da diversificação das aeronaves, pouco mais de três anos após ter se definido por uma política contrária, de padronização da frota. Deste modo a empresa passou a operar aeronaves de três fabricantes distintos em suas linhas internacionais (Boeing, Airbus e McDonnell Douglas), alegando que os resultados das linhas internacionais quando comparados com os resultados da indústria no âmbito mundial, traduziam o bom desempenho da empresa. No entanto, o mesmo relatório, como citado anteriormente, destacava que “no retrospecto global de nossas atividades, cabe registrar que 1980 viu agravarem-se, principalmente no setor internacional, as dificuldades que já se haviam manifestado no decorrer de 1979”. E citou a maxidesvalorização do cruzeiro ocorrida em 1979, a escalada inflacionária e a alta no preço dos insumos, que “ocasionaram uma elevação de custos sem precedentes na história da aviação”. De fato a empresa apresentou um crescimento no volume de passageiros para o exterior e sua lucratividade permaneceu positiva, mas muito se deve a manutenção pelo Ministério da Aeronáutica de uma “política tarifária realista” que atenuou “os efeitos da acelerada escalada dos custos sobre os resultados operacionais” (VARIG, 1980, p.2). Ainda

assim a empresa decidiu acelerar seu programa de reequipamento da frota, já com uma política de diversificação:

Diante desses fatos, cabe à empresa acelerar o programa de reequipamento da frota com aviões de maior economicidade, do tipo DC-10-30 e a introdução de outros, devendo culminar em princípios de 1981, com a incorporação de 3 novas e modernas aeronaves Boeing 747-200B, às quais deverá juntar-se, em junho de 1981, o primeiro de dois AIRBUS A-300B4. (RELATÓRIO ANUAL DA ADMINISTRAÇÃO, 1980 p. 3)

Essa política se contrapõe com o discurso colocado pela empresa no começo da década de 70, com uma abordagem mais equilibrada:

Prosseguimos em nossos cuidadosos estudos para a escolha da aeronave de grande capacidade (*wide-body*) que se fará necessária ao nosso tráfego internacional a partir de 1974. Temos procurado agir com prudência e segurança nessa avaliação buscando sempre colher o fruto da experiência dos seus atuais operadores, nem sempre tranquila face ao quadro de excesso maciço de oferta de capacidade, com penosos reflexos em sua economia. (VARIG, 1971, p.8)

5.2.6 Gestão da Folga Organizacional

De acordo com Nohria e Gulati (1997) a folga representa um conjunto de recursos de uma organização que está excedendo o mínimo necessário para produzir um dado nível de produto. Para Fleck (2009) o crescimento de uma empresa contém as sementes de novas oportunidades de crescimento, devido ao mecanismo de indivisibilidade dos recursos proposto por Penrose (1995). À medida que uma empresa cresce é gerada uma capacidade ociosa e recursos transferíveis a outras atividades produtivas, assim chamada de folga, razão pela qual se vê no próprio crescimento da empresa a semente para mais crescimento.

Diferente da primeira fase analisada, neste segundo momento a empresa começou a ter uma disponibilidade maior de recursos, tanto financeiros quanto de recursos humanos e físicos. A folga financeira foi permitida em boa parte pelos mecanismos de isolamento proporcionados pelo governo, onde muitas vezes o equilíbrio do mercado doméstico compensou as perdas ocasionadas pelos resultados nas linhas internacionais (Gráfico 5-16, p. 241), mas também pelo bom momento vivido pela economia no começo da década de 70 e pelo crédito que era dado a companhia pelas empresas fabricantes e financiadoras de aeronaves (Gráfico 5-17). O gráfico evidencia o abandono das aeronaves a pistão e aumento

no número de aeronaves turboélice e a jato. Destaca-se um crescimento no número de aeronaves a partir de 1979, contudo fatores como a segunda crise do petróleo associada a dificuldades econômicas no cenário nacional e a declaração de moratória parcial impactaram no resultado do período. Neste *GAP* entre o crescimento de aeronaves, consequentemente da estrutura, e diminuição dos resultados começa a marcar as dificuldades da empresa em equilibrar seu passivo em relação à lucratividade gerada. Esta situação foi agravada em função da piora nos resultados a partir de 1987 e pela manutenção da política expansionista da empresa.

Com relação aos recursos materiais a empresa conseguiu realizar importantes expansões de aeronaves, inicialmente com a absorção do consórcio REAL-Aerovias e das aeronaves da Panair, mas logo em seguida iniciou um processo de expansão da frota privilegiando as aeronaves a jato (ANEXO I). Juntamente vieram também recursos humanos especializados, permitindo uma folga também na parte de recursos humanos.

Nesta fase não foram encontradas evidências de que a empresa tinha funcionários em excesso, os indícios são de que contava com uma quantidade adequada destes recursos e seu crescimento foi proporcional à expansão empreendida pela empresa na década de 60 e 70. A partir da década de 80 a VARIG iniciou um processo de expansão que provocou um aumento próximo a 50% do seu efetivo, mas que diferentemente do que ocorreu na década de 70, que também cresceu nestas proporções, o crescimento não foi acompanhado de uma melhora no desempenho da empresa, registrando a partir de 1986 sucessivos resultados deficitários em seu balanço, como será visto na próxima fase.

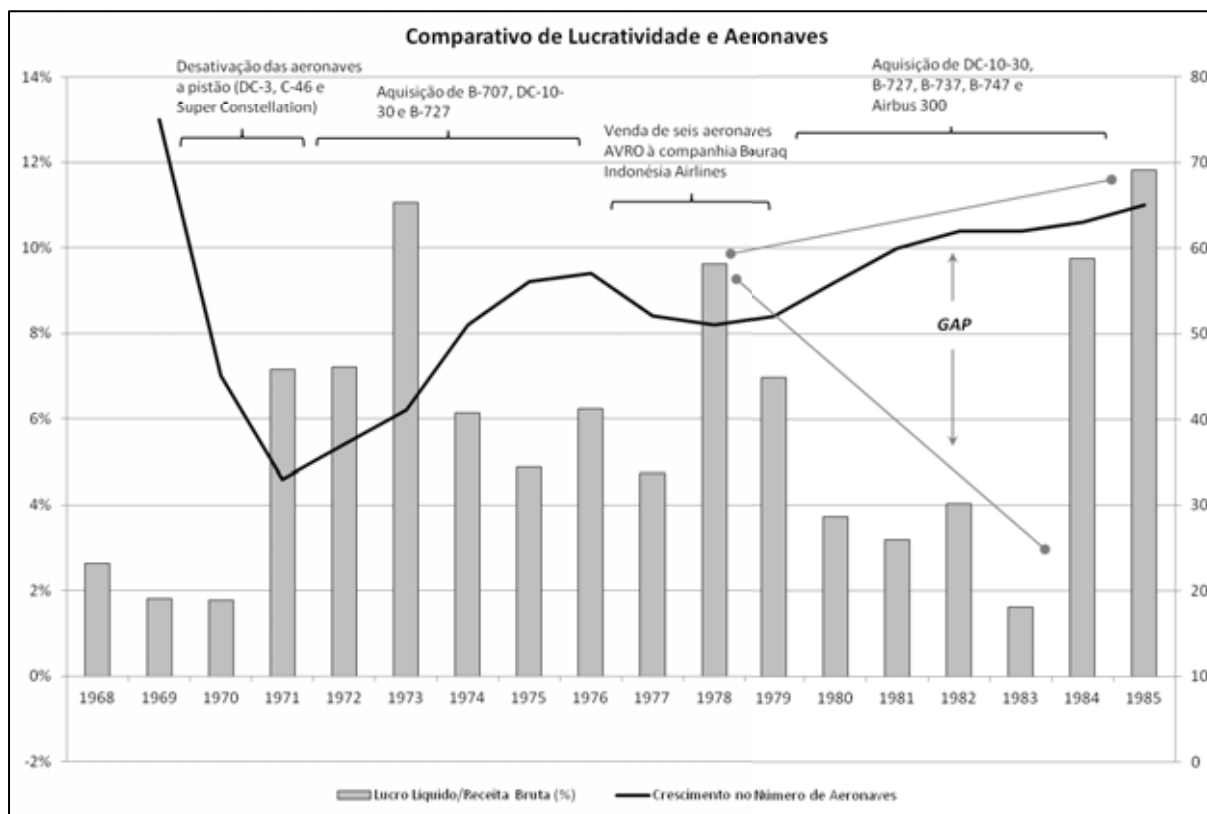


Gráfico 5-17: Comparativo do índice de lucratividade e número de aeronaves da VARIG no período de 1968 a 1985 (2ª Fase)

Fonte dos dados: VARIG (1968 a 1985)

No começo da década de 70 a VARIG experimentou um crescimento sem precedentes (Gráfico 5-14, pag. 231). Com as medidas do governo, a empresa passou a contar com uma folga de recursos que permitiu diversificar para outras áreas, além de aplicar no seu próprio crescimento³². Decorrente de uma limitação imposta pela legislação, a VARIG não poderia ultrapassar 1/3 de fatia no mercado doméstico, sendo assim a folga gerada foi em grande parte investida no seu crescimento através da diversificação relacionadas e não relacionadas, na qualidade dos serviços, ampliação do número de agências nacionais e internacionais, treinamento dos funcionários, desenvolvimento de sistema de simuladores, sistema de reservas, construção de um parque de manutenção e de um complexo de *catering* situado no Rio de Janeiro. Naquele momento não fazia sentido para a empresa investir em aumentar seu *market share* no mercado doméstico, mas sim fidelizar o cliente. Para um aumento de *market share* ela teria a Cruzeiro do Sul, adquirida em 1975, que permitiu alcançar a fatia de 50% do mercado doméstico e a

³² Quadro 5-20: Investimento em empresas coligadas e controladas, (p. 227)

Rio-Sul, captando parte do valor gerado pela aviação regional, mas só a partir da terceira fase, uma vez que a empresa demorou a gerar lucros.

Já no início da década de 80 a VARIG começou a apresentar dificuldades em função da moratória parcial decretada em 1982 pelo governo brasileiro, que acabou por fechar algumas fontes de crédito para expansão, como no caso do EXIMBANK³³, fazendo com que a empresa recorresse a instituições japonesas para conseguir empréstimo para aquisição de aeronaves. Mais adiante estes empréstimos se tornaram um peso na saúde financeira da empresa.

Conforme relatado por Helms (2010, p. 65), em outubro de 1982, “o fluxo de recursos externos foi reduzido pela metade e o Brasil, que recebeu durante vários anos maciços aportes de recursos, em curto prazo de tempo, passou a receber dinheiro novo apenas para pagar dívida velha”. Deste modo o país se viu obrigado a recorrer ao Fundo Monetário Internacional para saldar suas dívidas.

Em 1985 a empresa começaria a apresentar problemas de liquidez, tendo que efetuar uma operação de *sale-lease back* de três aeronaves 737-200. A situação inflacionária do país também era preocupante, demandando uma sequência de planos econômicos que iriam afetar fortemente a empresa, como será visto na próxima fase. Quanto ao processo de *sale-lease back*, o ex-presidente da VARIG, Arnim Lore, comentou: “A companhia já havia embarcado em um processo autofágico. Ela não tinha o espírito de se tornar mais rentável. Vendia seu patrimônio para cobrir as despesas.” (BETING; BETING, 2009, p.186).

5.2.7 Análise dos desafios e da folga organizacional

A análise resumida dos desafios a partir do quadro abaixo permite traçar um panorama de expansão realizada pela empresa nesta segunda fase, mas também permite observar uma transição e aumento da presença de fatores pouco saudáveis como a utilização da folga organizacional para resolução de conflitos e o início de uma tendência de um *scanning* deficiente do ambiente, o que irá provocar tomadas de decisões que afetaram de maneira significativa a terceira fase.

³³ Export-Import Bank of The United States (EXIMBANK): agência governamental dos Estados Unidos responsável pelo apoio a exportação de bens e serviços americanos. Foi o financiador de diversas aquisições de aeronaves da VARIG



Figura 5-16: Análise gráfica dos desafios e da folga organizacional

Fonte: Baseado em Fleck (2009)

5.3 TERCEIRA FASE: DECLÍNIO (1986 – 2005)

Em 1985 os civis retornaram ao poder através de eleições indiretas após quase vinte e dois anos de governo militar. O país vivia um momento político difícil e de grande expectativa quanto à assunção do presidente eleito Tancredo Neves. Com seu inesperado falecimento, anunciado em 21 de abril de 1985, tomou posse seu vice, José Sarney. Seu mandato caracterizou-se pela consolidação da democracia no Brasil, mas também por uma grave crise econômica e o lançamento de uma série de planos econômicos na tentativa de controlar a hiperinflação. Como os planos não surtiram o efeito desejado e diante da grave crise econômica no país, o governo decretou moratória unilateral da dívida externa brasileira em 1987.

Os planos econômicos implantados pelo governo geraram um forte impacto na lucratividade da VARIG, pois o valor das passagens foi congelado ficando seu reajuste condicionado à autorização do Ministério da Fazenda e não mais do Ministério da Aeronáutica, através do DAC. Deste modo, rompeu-se a política da realidade tarifária a partir de 1986. Esse processo gerou uma defasagem nas tarifas

cobradas pelas empresas aéreas que mais tarde entraram com processo para reaver as perdas decorrentes desse congelamento de tarifas. No caso da VARIG esta causa continua tramitando no Supremo Tribunal Federal (STF) sem uma definição quanto ao seu pagamento (SNA, 2011).

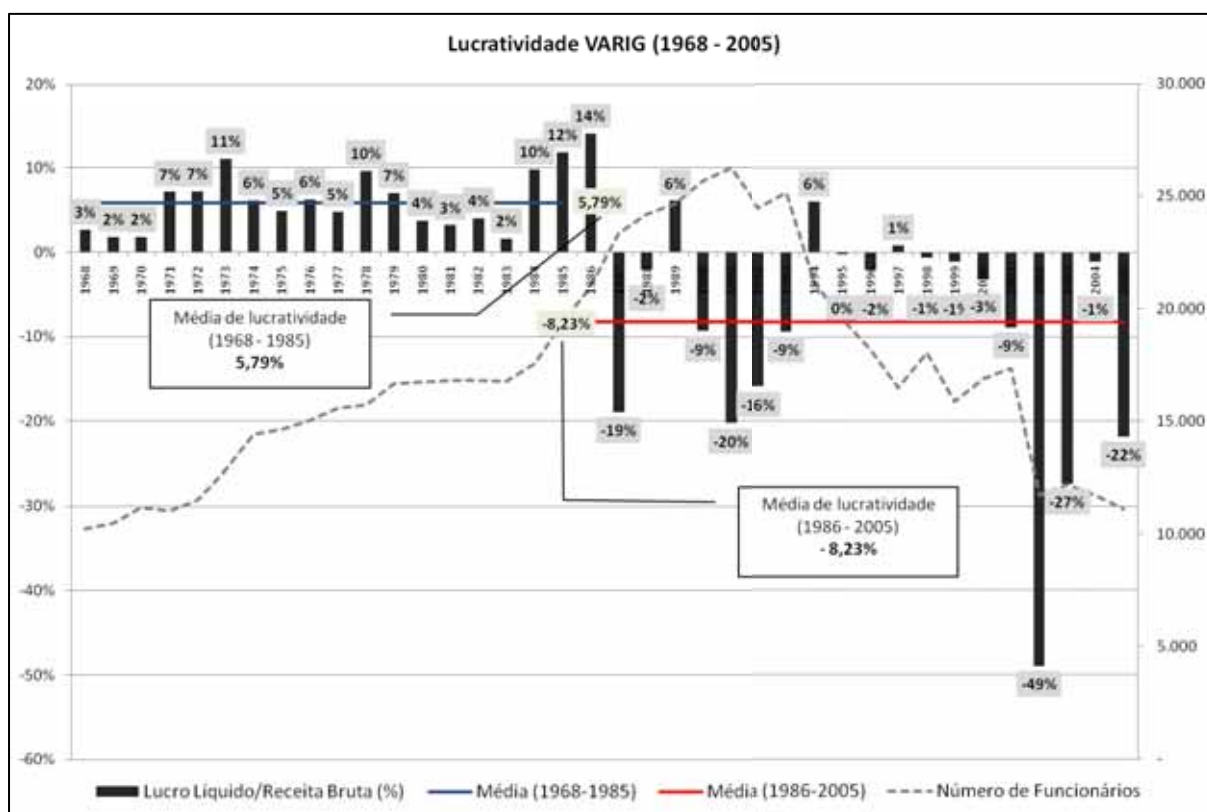


Gráfico 5-18: Lucratividade da VARIG no período de 1968 a 2005 comparado com a evolução do número de funcionários

Fonte dos dados: Relatório Anual da Diretoria e Relatório Anual da Administração

O congelamento das tarifas e a série de planos econômicos implantados pelo governo afetaram de maneira significativa a lucratividade da empresa, conforme Gráfico 5-18. Pode-se perceber a diferença entre a média de lucratividade apurada nos anos que compreendem a segunda fase, período em que a regulamentação era favorável e mais restritiva, e a média da terceira fase, quando houve início o processo de desregulamentação do setor aéreo no Brasil e o rompimento com a política de realidade tarifária. Neste momento a empresa enfrentou ainda uma série

de dificuldades econômicas, conjunturais³⁴ (como guerras e atentados internacionais) bem como conflitos internos entre grupos divergentes na empresa.

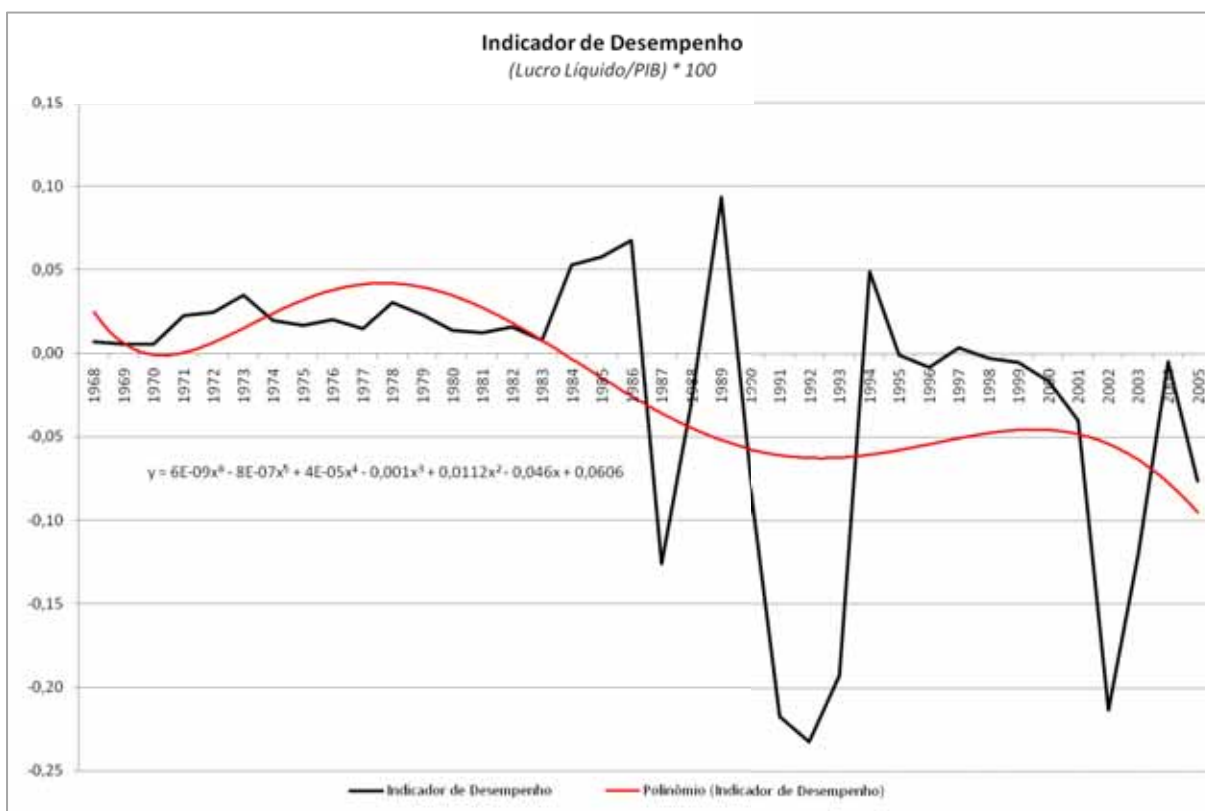


Gráfico 5-19: Indicador de desempenho

Fonte: Baseado em Fleck (2001)

Outras ocorrências desta fase serão debatidas mais adiante, tendo por foco as respostas da empresa para os desafios organizacionais. Dentro esses fatos podemos destacar:

- Forte redução nos ativos, chegando a ter seu patrimônio líquido negativo;
- Afastamento do governo e processo de desregulamentação, com aumento da competitividade e entrada de novas empresas (nacionais e estrangeiras) no mercado;
- Prevalência nas linhas internacionais da empresa e baixo rendimento nestas rotas;
- Falta de uma liderança institucional e conflito entre coalizões;

³⁴ Consultar Gráfico 5-21: Evolução do volume de passageiros-quilômetro transportados nos mercados doméstico e internacional (total do setor), p. 280 e ANEXO M – FASES E ACONTECIMENTOS

- Retenção de recursos humanos em excesso e deficiência na formação de recursos gerenciais;
- Índícios de redução das soluções sistemáticas e tendência a ações de curto prazo (soluções *ad hoc*);
- Redução da folga organizacional, prejudicando o equilíbrio entre as coalizões, trazendo graves efeitos sobre os processos de crescimento e manutenção da integridade.

Como consequência das respostas deficientes, o indicador de desempenho apresentou uma queda significativa nesta terceira fase, sobretudo a partir da segunda metade da década de 80 (Gráfico 5-19).

Outros aspectos apontam para um declínio da empresa nesta terceira fase, culminando no seu pedido de recuperação judicial ocorrido em 2005. Pôde-se verificar que a empresa foi gradativamente perdendo sua relevância frente às empresas nacionais, conforme observamos na posição alcançada, em relação à receita bruta de vendas, entre as empresas brasileiras apurado pela Revista Exame - Melhores e Maiores, no período de 1973 a 2005, conforme Gráfico 5-20. Esta publicação compara anualmente todas as empresas que operaram no Brasil e as classifica por receita, indicando sua posição no setor produtivo nacional.

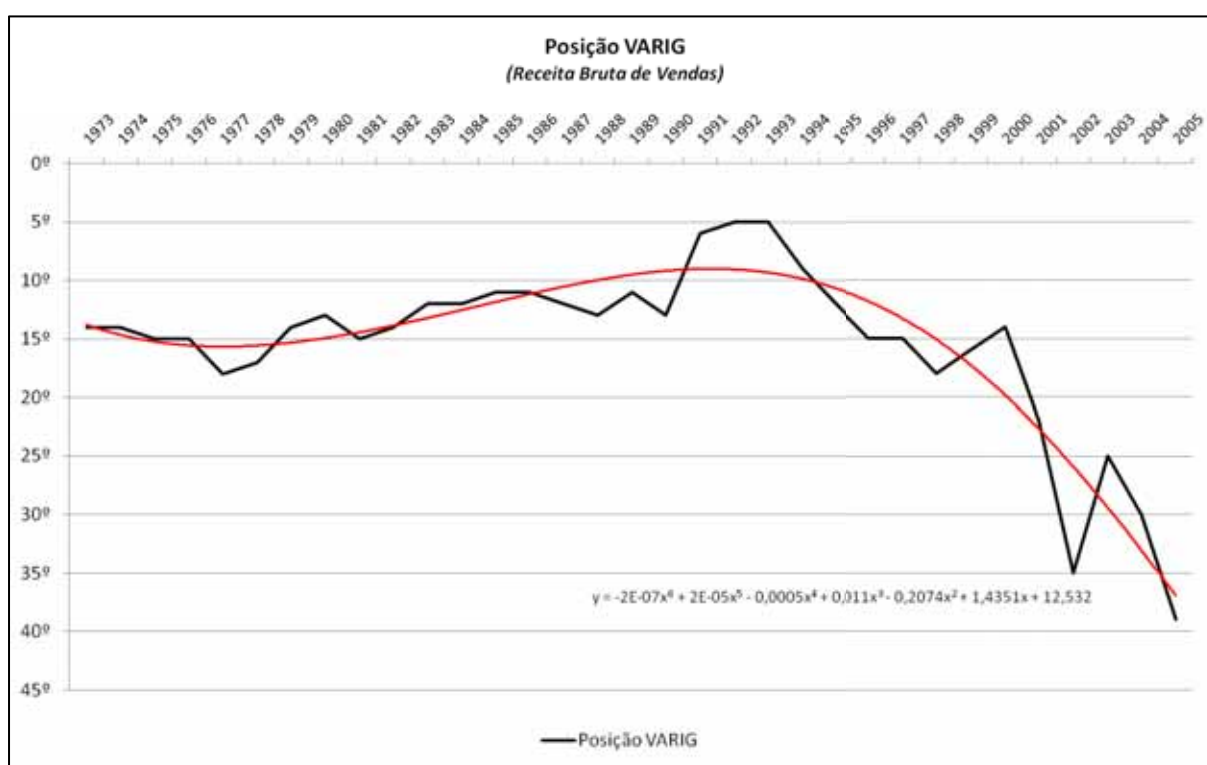


Gráfico 5-20: Posição da VARIG entre as empresas brasileiras em relação à Receita Bruta de Vendas

Fontes dos dados: Revista Exame - Melhores e Maiores (1973 – 2005)

O quadro a seguir ilustra de forma resumida as principais respostas aos desafios do crescimento propostos por Fleck (2009) e a gestão da folga organizacional pela empresa nesta terceira fase, e que serão tratados com mais detalhes adiante.

DESAFIOS / FOLGA	DIMENSÃO	3ª FASE – DECLÍNIO	
		1986 - 2005	
EMPREENDER	Versatilidade empreendedora (<i>entrepreneurial versatility</i>): imaginação e visão	- Empreendimento do segmento de cargas (VARIG Cargo); - Aquisição da Nordeste em 1995; - A empresa procurou reformular sua imagem e investiu US\$ 40 milhões na reorganização das classes dos aviões e alteração do logotipo (1996); - Entrada na Star Alliance (1997); - Transformação da VEM em unidade de negócio, tendo que ser rentável; - Criação da VARIGLOG como unidade independente.	
	Inventividade (<i>fund-raising ingenuity</i>): capacidade de despertar confiança e atrair recursos.	- Em 1994 consegue repactuar dívidas após declarar moratória do <i>leasing</i>, mas perde credibilidade na administração (entrada de membros externos à empresa) no conselho de administração; - Dificuldade em captar recursos e estender dívidas para o longo prazo.	
	Julgamento empreendedor (<i>entrepreneurial judgement</i>): tendência de emitir juízos consistentes e evitar erros.	- Perspectivas de crescimento da indústria que não se confirmaram (principalmente no internacional); - Aquisição de aeronaves para suprir demanda na década de 90 que não se concretizou.	
	Ambição empreendedora (<i>entrepreneurial ambition</i>): vontade de crescer e melhorar (produtivistas e construtores de império)	Construtores de Império: crescer a empresa independente das condições financeiras; ampliação e modernização da frota; diversificação relacionada e não relacionada; criação da FRB-Par com diversos investimentos.	
	Expansão (produtiva, defensiva, híbrida e nula)	Expansão defensiva: voos deficitários para atender ao governo; Expansão Produtiva: ampliação do setor de cargas (VARIG Cargo - 1995 e VARIGLOG - 2000), e VEM. Expansão nula: ampliação dos voos para o exterior. Perda de mercado e déficit.	

DESAFIOS / FOLGA	DIMENSÃO	3ª FASE – DECLÍNIO	
		1986 - 2005	
NAVEGAR EM UM AMBIENTE DINÂMICO	Respostas estratégicas ao ambiente dinâmico: variando de respostas proativas e oportunas a respostas reativas e inadequadas.	- Congelamento de tarifas; - Política do setor aéreo modificada (desregulamentação a partir da V CONAC) - Perda da tarifa de 3% para contribuição do AERUS; - Acordo de <i>codeshare</i> com empresas estrangeiras e nacionais (Transbrasil e a VASP) para operações conjuntas visando melhor aproveitamento das rotas; - Tentativa de negociação de credores para reestruturação da empresa e financiamento do BNDES (2002); - <i>Codeshare</i> com a TAM (2003); - Pedido de recuperação judicial (2005).	
	Capturar valor: mecanismos de isolamento (proteção para captura de valor) e competição (competição pela captura de valor com outros <i>stakeholders</i>)	Competição: - Planos econômicos e congelamento das tarifas pelo governo reduzem o valor capturado; - Aumento da competição: desregulamentação do mercado e liberação gradativa das tarifas (enfraquecimento dos mecanismos de isolamento); - Abertura do mercado internacional. - Crescimento da VASP (1992) e TAM (1993 - 2002); - Estratégia de servir ao cliente (prioridade no cliente), qualidade nos serviços, frota moderna, aumento da oferta e ênfase no mercado internacional	
	Regular Scanning: verificação constante das pressões do ambiente e o uso adequado das estratégias de resposta reconhecimento da situação de declínio.	Deficiente scanning: crescimento da TAM, que era considerada ainda como empresa regional; crescimento do tráfego em São Paulo (Guarulhos como <i>hub</i> internacional) - Reconhecimento tardio da situação de declínio.	

DESAFIOS / FOLGA	DIMENSÃO	3ª FASE – DECLÍNIO	
		1986 - 2005	
GERIR A DIVERSIDADE	Diversidade da força de trabalho, das tecnologias, mercados e serviços: desenvolver mecanismos de coordenação e integração, controle da rivalidade organizacional e equilíbrio de diferentes grupos e interesses. Compartilhar recursos e promover economias de escala	- Dificuldade de coordenação e integração entre setores e subsidiárias; - Presença de “feudos”, “castelos”, “vice-reinados”; - Critérios políticos sobrepondo critérios técnicos nas decisões; - Mudança do estatuto da Fundação; - Embate entre a empresa e a APVAR; - Características de PFO (atores dependentes); - Diversidade de aeronaves; - Evidências de pouca economia de escala pelo compartilhamento de recursos entre as subsidiárias e coligadas (Cruzeiro do Sul, Rio-Sul e Nordeste).	
	Líder Institucional: infusão de valores, <i>the visible hand</i> , processos sucessórios	- Ausência do Líder Institucional (fragmentação do poder); - Não consegue permear a organização com a preocupação de conter custos; - Aumento da diversidade de profissionais, subsidiárias e estruturas (conselhos, <i>holdings</i>); - Alta rotatividade de presidentes.	
	Arena Política	- Agravamento das disputas políticas entre coalizões interferindo na condução da empresa; principais: (1) APVAR, demais associações e sindicatos, (2) FRB – Colégio Deliberante e Conselho de Curadores, e (3) Gestores e conselhos de administração - FRB interfere diretamente na administração da empresa; - Afastamento da FRB por decisão judicial (2006)	
	Serviços gerenciais: prover de recursos humanos com capacidades gerenciais para coordenar o uso lucrativo dos recursos	- Pouca preocupação na formação dos recursos gerenciais. Prevalece o aprendizado prático; - Deficiência na legislação de controle de pessoal.	
PROVER DE RECURSOS HUMANOS	Abastecimento (renovação): antecipação para um permanente e estável abastecimento da empresa com recursos humanos qualificados	- Critérios políticos para alocação de cargos; - Admissão de pilotos vindos de fora (FAB e outras empresas aéreas), mas com hostilidade por parte dos pilotos da VARIG; - Processos sucessórios conturbados e envolvidos em acordos políticos.	
	Retenção de talentos, formação, aprendizado e desenvolvimento	- Evidências de excesso de funcionários na empresa; - Consegue trazer nomes importantes do cenário empresarial; - Ênfase na parte técnico-operacional.	

DESAFIOS / FOLGA	DIMENSÃO	3ª FASE – DECLÍNIO	
		1986 - 2005	
GERIR A COMPLEXIDADE	Processo de tomada de decisão: centralização das decisões (poder do líder)	- Fragmentação do poder de decisão; - Isolamento dos setores	
	Respostas Sistemáticas: solução de questões complexas e que envolvem grande número de variáveis interdependentes e geram aprendizado.	- Organograma inchado e decisões burocráticas (assemelhando-se a uma estatal); - Organização com setores isolados; - Dificuldade para conciliar a realidade do cenário e as estratégias da empresa; - Rigidez e resistência a mudanças; - Dificuldade em controlar os custos; - Dificuldade em conciliar interesses conflitantes (donos x empregados); - Defasagem dos sistemas de informação para precificação de passagens.	
GESTÃO DA FOLGA ORGANIZACIONAL	Financeira, de materiais e recursos humanos	- Redução da folga financeira e restrições de crédito; - Crescimento inicial no número de aeronaves, mas depois houve uma desmobilização de ativos e redução do número de aeronaves; - Índices de recursos humanos em excesso. Baixa sinergia entre os setores e as subsidiárias; - Folga de reputação (intangível); valorização da marca	
	Alimentando crescimento contínuo	- Diminuição da folga provoca venda de ativos, patrimônio líquido se torna negativo. - Permanece a forte geração de receita (apesar de movimento decrescente); - Política desfavorável, alto passivo financeiro e aumento da competição (redução da captura de valor)	
	Promovendo a integridade organizacional	- Fragmentação da organização e formação de um quadro de Arena Política; - Manutenção da qualidade e busca da imagem de representatividade estratégica e patrimônio nacional	

Quadro 5-22: Quadro de análise das respostas aos desafios do crescimento e da gestão da folga organizacional (3ª Fase)

Fonte: Baseado em Fleck (2009)

5.3.1 Desafio de Empreender

Durante a análise da terceira fase, notou-se a permanência de uma política de prevalência e prioridade nas rotas internacionais da empresa como sentido para sua expansão. Contudo, os dados de 1986 já revelavam a importância do mercado doméstico no equilíbrio do resultado financeiro da empresa, apesar de uma quase estagnação dos volumes no período de 1986 a 1999 (Gráfico 5-21). A empresa estava empreendendo expansões e ampliações de rota para o mercado internacional, enquanto foi surpreendida (*entrepreneurial judgement*) por um súbito aumento na demanda do mercado nacional de 29,7% (pax-km transportado) e um crescimento de oito pontos percentuais no aproveitamento dos voos atingindo 77%, conforme relatado no Relatório Anual da Administração de 1986:

Após longos preparativos, foi inaugurada, em abril de 1986, uma linha regular Brasil-Canadá, ligando São Paulo e Rio diretamente a Toronto e Montreal. Em junho foram reestruturadas e ampliadas as linhas para a Europa, que agora compreendem exclusivamente voos sem escala entre o Brasil e, respectivamente, a Alemanha Federal, Espanha, França, Inglaterra, Itália, Portugal e Suíça (esta com um voo semanal), além dos serviços ainda operados com escalas para a Dinamarca, Holanda e Suíça. No campo doméstico, os esforços visaram adequar a capacidade de transporte ao súbito crescimento da demanda, mediante a reformulação de linhas e o aumento de frequências. Pôde ainda a empresa incluir como escala da sua rede de linhas a cidade de Araguaína (GO). (VARIG, 1986, p. 17)

Provavelmente este aumento expressivo da demanda ocorreu em função do congelamento do valor das tarifas no âmbito doméstico. Apesar dos custos não terem sido congelados, não foram encontradas evidências de reformulação dos custos da empresa neste período (segunda metade da década de 80), prosseguindo seu programa de expansão da frota e dos serviços. Demonstrando confiança nas políticas do governo de estabilização da economia a empresa arrendou duas aeronaves Boeing 767-200ER e firmou a aquisição de seis destas aeronaves para 1987, quando seriam devolvidas as aeronaves arrendadas. Na busca para incorporar aeronaves mais avançadas tecnologicamente, no intuito de atender as linhas internacionais, a empresa encomendou neste ano ainda três aeronaves Boeing 747-300 com entrega prevista para 1988. Firmou também intenção de compra do novo modelo de aeronave MD-11, lançado pela McDonnell Douglas, com perspectiva de aquisição de seis unidades com opção de compra de mais quatro com entrega prevista a partir de 1990. O programa de expansão contemplado em

1986 previa a expansão das rotas internacionais, com aquisição de aeronaves de grande porte. A iniciativa relativa ao mercado doméstico restringia-se neste momento a adequação de rotas e frequências e estudos para substituição do Electra II na Ponte-aérea Rio-São Paulo (VARIG, 1986).

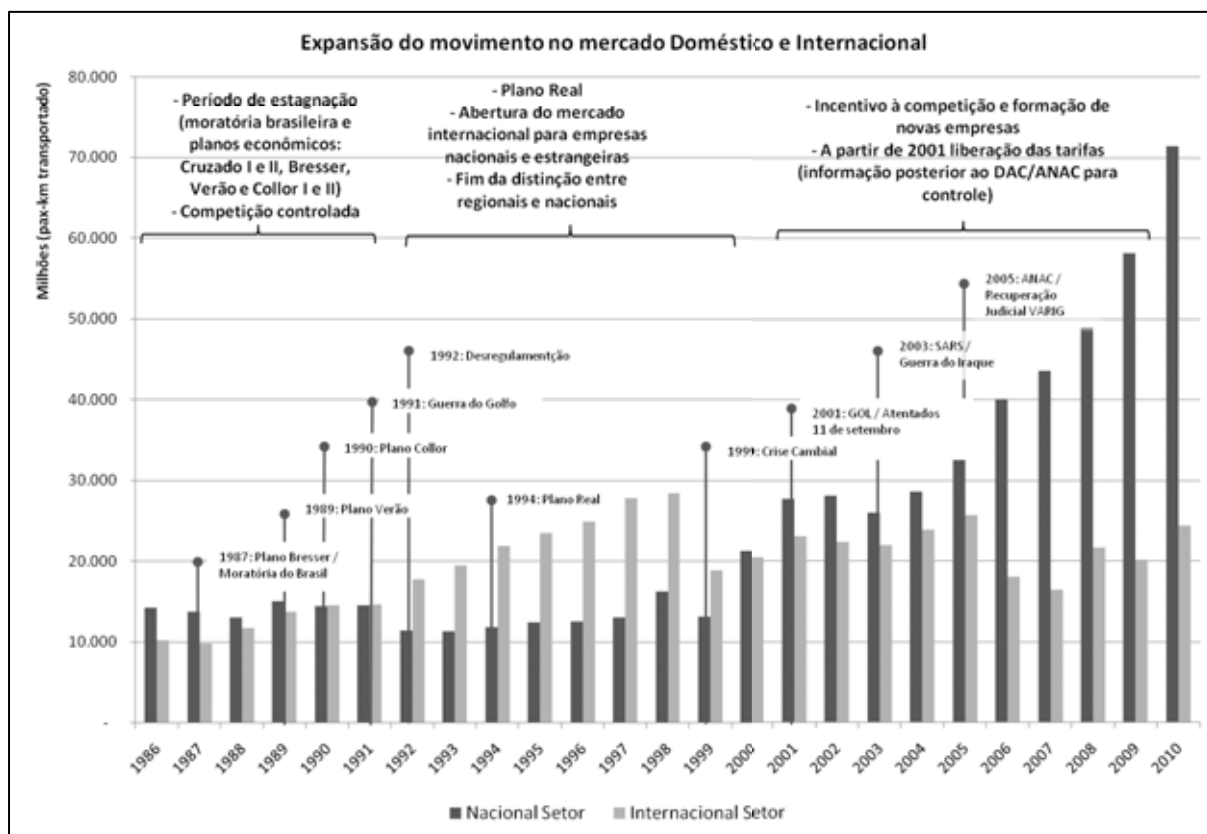


Gráfico 5-21: Evolução do volume de passageiros-quilômetro transportados nos mercados doméstico e internacional (total do setor)

Fonte dos dados: Ipeadata e DAC/ANAC

Em um primeiro momento a expansão no mercado internacional poderia se justificar em função do aumento da demanda ocorrido a partir de 1991, como observado no Gráfico 5-21. Contudo, este movimento foi marcado pela abertura do mercado para empresas nacionais (Transbrasil, VASP e TAM) e, em contrapartida, a entrada de mais empresas estrangeiras para operar rotas ligando o Brasil à Europa e, sobretudo aos Estados Unidos com a chegada das *megacarriers* americanas (American Airlines, United Airlines, Delta Air Lines e Continental Airlines).

A VARIG não conseguiu competir em igualdade de condições com as empresas e começou a perder mercado e ter prejuízo em linhas que antes eram rentáveis. A participação no mercado para os Estados Unidos reduziu de 46% em

1991 para 16,2% em 2005, como será detalhado mais adiante. As perdas nas rotas para Europa também foram significativas.

A situação da empresa foi agravada pelo déficit acumulado no período do congelamento tarifário, que compreendeu os anos de 1986 a 1991. Apesar de não haver obrigatoriedade de operação das linhas deficitárias, a VARIG optou por manter sua posição e entrar na disputa por estas linhas internacionais, o que gerou uma forte perda, tanto para VARIG quanto para as demais empresas brasileiras, VASP e Transbrasil, que pouco tempo depois diminuíram gradativamente suas operações para o exterior. O fato da disputa com as empresas estrangeiras se tornava mais difícil em função do “Custo Brasil”³⁵, pois custos como combustíveis, seguros e impostos tinham um impacto maior que em outros países. Apesar do cenário desfavorável a empresa optou pela estratégia de modernizar a frota, ampliar a oferta e melhorar a qualidade dos serviços para competir neste segmento. Segundo um dos entrevistados, as linhas internacionais representavam um importante *hedge* para a empresa, razão pela qual valeria se manter na disputa: “o Brasil passou por momentos complexos e a outra coisa é que o internacional, devido ao problema do câmbio, ele sempre foi um *hedge* natural, então é importante continuar na briga deste *hedge* natural” (ENTREVISTADO Nº 1).

Baseada em uma perspectiva de crescimento no volume de tráfego a empresa assinou em 1990 a compra de seis aeronaves Boeing 747-400, com opção de mais cinco, e oito aeronaves Boeing 737-300 com opção de mais sete, num valor total de US\$ 2,5 bilhões. Caso fossem exercidas as opções o valor chegaria a US\$ 5,6 bilhões. Houve ainda o recebimento de três aeronaves Boeing 767-300ER neste ano e o arrendamento de mais duas aeronaves Boeing 747-400, além da aquisição de quatro MD-11, com opção de mais seis, que haviam sido contratadas em 1989, com previsão de entrega a partir de 1991 (VARIG, 1990). As condições adversas dos anos seguintes mostraram que a empresa não fez um julgamento (*entrepreneurial judgement*) correto do quadro que se configurava na época. Neste momento a empresa demonstrou mais uma persistência na imagem de “ser grande” e representativa no cenário nacional e internacional do que uma vontade de crescer em bases sustentáveis.

³⁵ Expressão dada à diferenciação de uma série de custos que incidem nas empresas brasileiras, porém incidem em menor intensidade nas empresas estrangeiras. Estima-se, entre outros fatores que desequilibram a competição, que a carga tributária paga por uma empresa brasileira é da ordem de 34,8%, enquanto nos EUA e Europa são de 7,5% e 16%, respectivamente (BNDES, 2001)

Monteiro (2000) classifica esse comportamento como uma “‘grandiloquência’ na cultura empresarial da VARIG”. O Quadro 5-23 expõe a evolução da frota da empresa, com destaque para o crescimento das aeronaves de grande porte utilizadas nas linhas internacionais: Boeing 747, Boeing 767 e MD-11. Conforme registrado em reportagem a empresa apostou “que, nos próximos dez anos, a economia brasileira não enfrentará turbulências mais fortes do que as vividas até agora”, e realizou “a maior encomenda da história da aviação latino-americana”. A reportagem comentou ainda que apesar de parecer um passo maior que suas possibilidades, o presidente da empresa, Rubel Thomas, afirmou: “Nossa frota está sendo planejada com base na taxa média de crescimento da procura por passagens aéreas, que historicamente cresce 6% ao ano” (AVIAÇÃO COMERCIAL, 1990, p.1).

Pouco depois, em 1994, a empresa teve sérios problemas financeiros e demonstrou ainda uma capacidade de captação de recursos (*fund-raising ingenuity*). Contudo, teve sua credibilidade fortemente abalada pela moratória de 120 dias sobre o pagamento dos *leasings* ocorrido neste ano. Conseguiu repactuar suas dívidas e estabilizar-se financeiramente com a ajuda da GE, que pagou o *leasing* atrasado no valor de US\$ 500 milhões, e pelo Banco do Brasil, que concedeu um empréstimo de US\$ 130 milhões. Assim, a VARIG teve que permitir a entrada no Conselho de Administração de pessoas indicadas pelos credores principais: GE, Douglas e bancos brasileiros. Deste modo, dos nove conselheiros, cinco passaram a ser externos, fato que nunca havia ocorrido nos 67 anos de história da empresa.

Modelo		1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Airbus A-300 B4	Passageiro	5	2	2	1	1		
Boeing 707-320 C	Passageiro	4						
Boeing 707-320 C	Cargueiro	5	5	5	1	1		
Boeing 727-100	Passageiro	7	8	8	4	4	4	
Boeing 727-100	Cargueiro	3	2	2	6	6	5	5
Boeing 737-200	Passageiro	12	12	12	11	11	11	11
Boeing 737-300	Passageiro				10	15	23	26
Boeing 747-200B/C	Passageiro	3	3	3				
Boeing 747-200	Passageiro		1	1	3	3	3	3
Boeing 747-300	Passageiro	2	2	2	2	2	2	2

Boeing 747-341	Passageiro			3	3	3	3	3
Boeing 747-400	Passageiro							1
Boeing 767-200	Passageiro	2	6	6	6	4	6	6
Boeing 767-300	Passageiro							4
Douglas DC-10-30	Passageiro	11	10	10	10	10	10	8
Douglas DC-10-30	Passageiro	1	2	2	2	2	2	2
Douglas MD-11	Passageiro						2	4
Lockheed L-188-A	Passageiro	14	14	14	14	14	14	12
	Total	69	67	70	73	76	85	87

Quadro 5-23: Evolução do número e modelo de aeronaves da VARIG

Fonte dos dados: DAC (1986 a 1992)

A VARIG também procurou concentrar suas atividades no setor de transporte aéreo e vendeu sua participação nas empresas Editora Ícaro e Interlocadora, que pertenciam à FRB e iniciou a tentativa também de vender o controle acionário da Cia. de Hotéis Tropical para concentrar suas ações no setor de transporte aéreo (ANÁLISE SETORIAL II, 1998). Em 1995 a empresa organizou suas atividades com cargas em uma unidade de negócios independente chamada VARIG Cargo, com isso a empresa procurou desenvolver programas específicos para o desenvolvimento desse segmento, mais relacionado com sua atividade (*entrepreneurial ambition*). Neste momento a empresa tentou resgatar uma característica mais produtivista do que de construtora de impérios, reduzindo seu portfólio. Contudo, esta política ainda continuava na Fundação Ruben Berta, que mais adiante passava à condição de *holding* controladora com participação em diversos negócios não relacionados.

Em 1996, a empresa procurou reformular sua imagem como forma de marcar um período de mudança e retomada do crescimento. Realizou uma importante expansão produtiva ao efetivar em 1997 o ingresso na Star Alliance de forma que a VARIG estaria interligada através de um contrato operacional com companhias aéreas de todo mundo (United Airlines, a Lufthansa, a Scandinavian Airlines System, a Air Canada e a Thai Airways) cujo faturamento agregado, em 1996, alcançou US\$ 45,4 bilhões de vendas e transportou perto de 175 milhões de passageiros (VARIG, 1997).

Em janeiro de 2000, foi iniciado o processo de reestruturação societária, que envolveu a transferência, através de cisão, dos investimentos em empresas

controladas detidos pela VARIG para duas novas companhias de participação (*holdings*): a VARIG Participações em Transportes Aéreos S.A. (VPTA) e a VARIG Participações em Serviços Complementares S.A. (VPSC). Esse movimento fez com que a VARIG passasse a controlar a VARIGLOG (VARIG Logística S.A., constituída como empresa em 2000) e a VEM (VARIG Engenharia e Manutenção S.A.) concentrando-se assim em atividades relacionadas. A ideia era que as subsidiárias VARIGLOG e VEM fossem independentes e conseguissem se sustentar sem a ajuda da VARIG. Contudo, o controle permanecia com a Fundação Ruben Berta, através da FRB-Par (Figura 5-17), que ainda interferia nas ações estratégicas da empresa. Para dimensionar a representatividade dos investimentos da FRB-Par, a receita bruta das empresas atingiu R\$ 7,3 bilhões em 2001, sendo a VARIG responsável por 73% desta receita (VALOR GRANDES GRUPOS, 2002; VARIG, 2001).

As movimentações empreendedoras da empresa não surtiram os efeitos desejados, e associados a um ambiente desafiador de forte concorrência e de conjuntura desfavorável teve nesta terceira fase uma média de lucratividade negativa de -8,23%, chegando ao ápice em 2002, com lucratividade de -49%. Neste momento a empresa apresentava grande dificuldade em se capitalizar e conseguir crédito no longo prazo. Parte dessa perda da capacidade de captação de recursos (*fund-raising ingenuity*) decorreu de fortes disputas internas que ocorreram na empresa e divergências quanto aos rumos que deveriam ser tomados por ela.

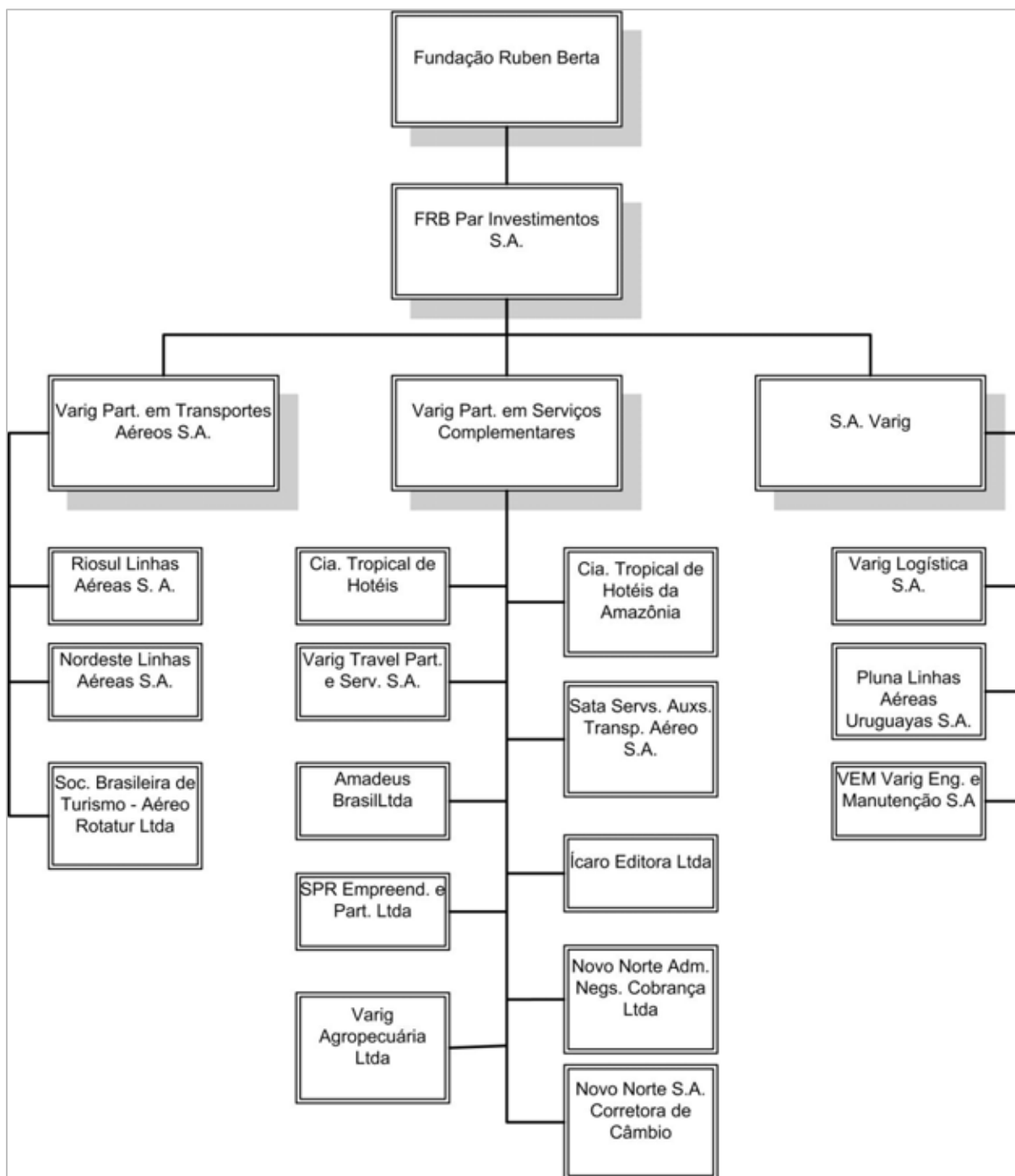


Figura 5-17: Formação das novas companhias (*holdings*)

Fonte: Reproduzido de Valor Grandes Grupos (2002)

A opção da VARIG por manter-se nos mercados internacionais agravou o quadro do déficit da empresa. Os investimentos realizados para se consolidar neste mercado foram pesados. De fato era uma perda se o país abrisse mão dessas, pois dificilmente conseguiria recuperá-las depois, o que de fato acabou ocorrendo em mercados como o Japão. Atualmente ele é operado praticamente 100% pela Japan

Air Lines (ANAC, 2010). Em 1991 a VARIG foi responsável por uma participação de 65%, enquanto a Japan Air Lines detinha 35% (DAC, 1991). A permanência da VARIG nas linhas internacionais fez com que a empresa absorvesse um pesado resultado negativo nos voos, como pode ser observado no Gráfico 5-22:

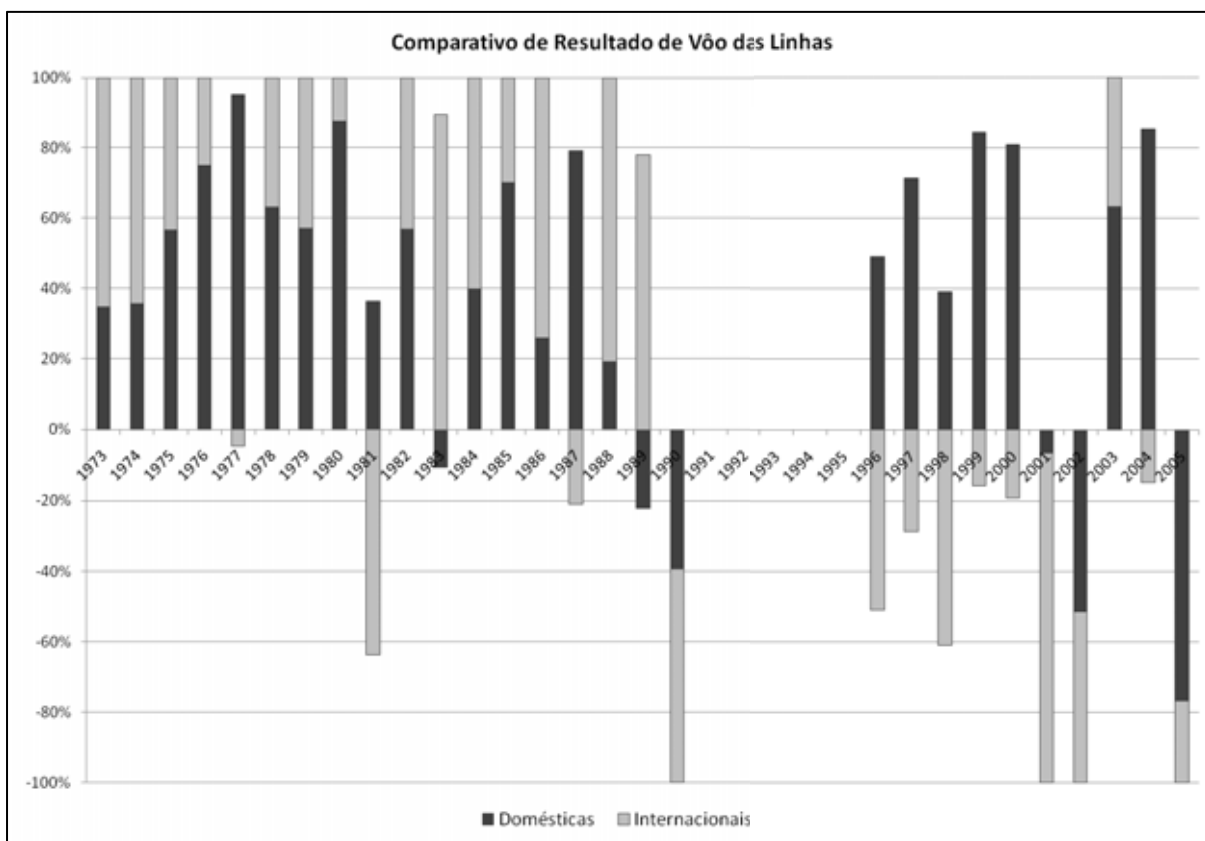


Gráfico 5-22: Participação dos resultados de voo nas linhas domésticas e internacionais dentro do resultado de voo total da VARIG

Fonte dos dados: VARIG (1973 a 1990) e DAC/ANAC (1996 a 2005)

Relatório da empresa avaliando os anos de 1993 e 1994 expõe também a difícil situação das linhas internacionais em relação às receitas e ao lucro operacional gerado pelas linhas domésticas (Quadro 5-24).

As palavras do presidente no Relatório Anual de Administração de 2001 demonstram um reconhecimento, talvez tardio, do novo cenário da aviação no Brasil. Neste momento já se encontrava em operação a Gol linhas Aéreas, com uma política inicial de *low cost-low fare*.

Inicia-se, portanto, no alvorecer do Século XXI o debate público para determinar qual tipo de serviço a sociedade brasileira deseja dispor. Claramente, o público está interessado numa oferta de serviços eficiente, abrangente, permanentemente disponível e de custos progressivamente

mais baixos, num contexto de crescentes níveis de segurança, tanto no setor doméstico como no internacional. (VARIG, 2001, p.2)

RESULTADO POR ÁREA: 1993 E 1994

	RECEITA (US\$ MILHÕES)		LUCRO OPERACIONAL (US\$ MILHÕES)			
	1993	1994	1993	MEMO DEZ'93	1994	MEMO DEZ'94
Doméstico Total	905.8	991.9	150.8	15.7	168.9	32.2
Internacional						
– Europa	563.8	558.5	-71.8	-9.6	-49.5	1.2
– América do Norte	443.1	448.9	-65.2	-2.0	-43.4	5.5
– América Latina	338.5	329.1	-28.6	-2.4	-24.4	1.0
– Ásia	318.6	294.6	0.0	3.2	-1.9	0.4
– África	14.6	7.2	-2.1	0.3	-0.5	–
– GIG/GRU conexões	3.6	5.0	-3.4	-0.3	-4.5	-0.3
Internacional Total	1682.2	1643.2	-161.2	-10.8	-124.2	7.9
System Total	2588.0	2635.1	-10.5	4.9	44.7	40.1

Quadro 5-24: Resultado por área (doméstico e internacional) apurado em 1993 e 1994

Fonte: Reproduzido de VARIG (1995b)

Contudo, a empresa optou por uma política de manter seu empreendimento no mercado internacional e com foco na qualidade dos serviços, apesar dos resultados negativos. De fato a receita proporcionada pelas linhas internacionais era expressiva. Representaram, por exemplo, em 2003 uma receita de R\$ 4,5 bilhões contra R\$ 2,5 bilhões no doméstico. Mas em geral essa vantagem na receita não era acompanhada no resultado líquido final das linhas. No mesmo ano, os resultados foram de R\$ 147 milhões (3%) para internacional e R\$ 271 milhões (10%) para o nacional (Gráfico 5-23, ANEXO H). Havia uma preocupação estratégica quanto ao que representavam estas linhas internacionais para a VARIG e para o Brasil, como um símbolo da empresa e do país, conforme contextualiza um entrevistado especialista no setor aéreo:

A VARIG transportava a seleção brasileira, a VARIG é que era o passaporte do Brasil no mercado internacional. Realmente ela tinha um serviço muito bem cotado no exterior, ela vendia bem no exterior. O problema das nossas empresas hoje é que o serviço pode até ser muito bom, mas elas não conseguem vender ainda o serviço no exterior. Por exemplo, o francês vai sempre vir de Air France, não vai vir de TAM [...] Na época a VARIG tinha uma penetração boa no mercado. Fruto de muitos anos. A VARIG ficava sempre uma presença importante nos países, e mantinha sempre escritórios nos principais países, e locais. Era uma empresa de porte internacional. Isso tinha um custo, e que hoje em dia dificilmente uma

empresa vai conseguir, por exemplo, ficar não sei quantos anos instalada em um país sem operar para aquele país. E a VARIG tinha isso. Economicamente não tem como. Você vê que as próprias empresas estrangeiras não fazem isso. Hoje em dia todas elas estão em São Paulo, com escritórios, mesmo aquelas que operam no Rio não tem um escritório aqui, uma loja grande. Mas a VARIG fez isso durante muitos anos. Às vezes até ela parava de operar, mas mantinha o escritório lá, o ponto no exterior. E isso é caro. (ENTREVISTADO Nº 2)

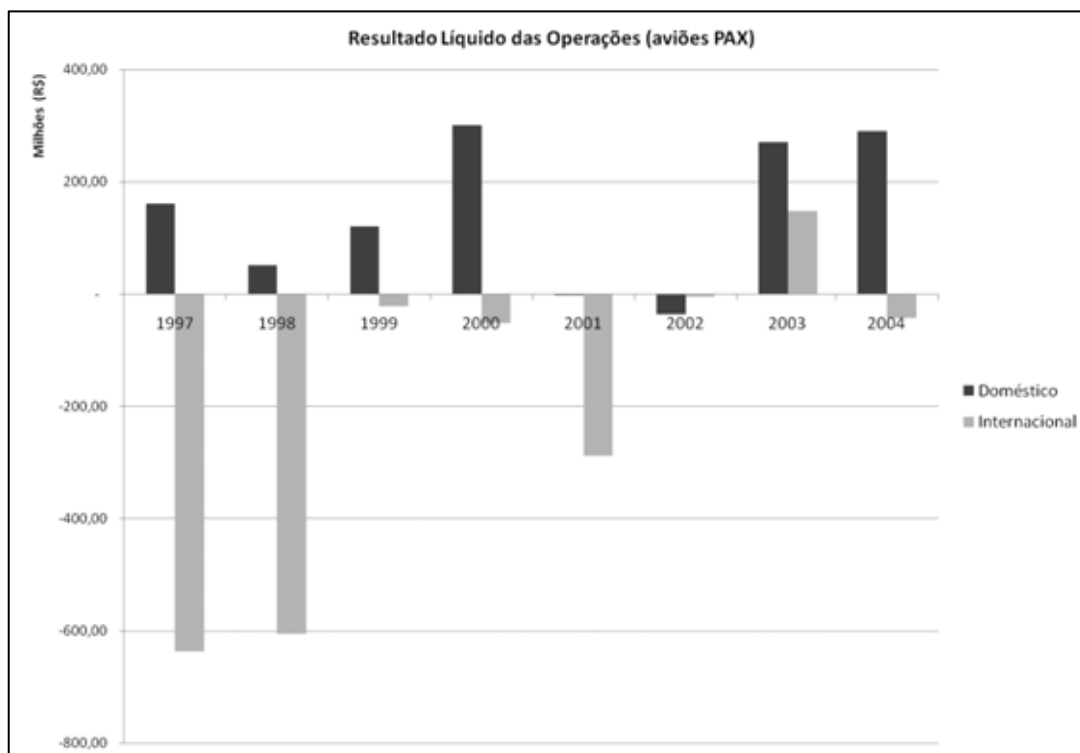


Gráfico 5-23: Resultado líquido das operações (aviões pax)

Fonte dos dados: DAC (1997 a 2004), ver ANEXO H

5.3.2 Desafio de Navegar em um Ambiente Dinâmico

O ambiente da terceira fase começou adverso para a empresa. O fato de o reajuste das tarifas dos voos domésticos terem sido passados para o Ministério da Fazenda a partir de 1985 (Decreto nº 91.149/85³⁶), como forma de conter a alta dos preços, fez com que a VARIG ficasse sem sua principal fonte de balanceamento do caixa, que eram os lucros gerados pelas linhas domésticas. Em 1986, esse impacto ainda não foi sentido no seu balanço, que registrou um lucro de Cz\$ 2,3 bilhões,

³⁶ Decreto nº 91.149/1985: “O ato de fixação ou reajustamento de qualquer preço ou tarifa por órgãos ou entidades da Administração Federal [...] mesmo nos casos em que o poder para tal fixação seja decorrente de lei, dependerá, para sua publicação e efetiva aplicação, de prévia autorização do Ministro da Fazenda” (FOUQUET, 2009)

correspondente a 14% de lucratividade sobre a receita total, mas seus gestores já davam o tom de que se a situação continuasse a se deteriorar poderiam ocorrer problemas: “diante do panorama que se descortina para 1987, somos obrigados a uma atitude mais reflexiva” (VARIG, 1986, p.20). Esta preocupação se contrapõe com o tom de otimismo expresso ainda no mesmo relatório anual mostrando a confiança da empresa nas políticas do governo e a importância da continuidade de seus investimentos.

Embora igualmente positivos, os resultados das linhas domésticas não refletem, em toda a plenitude, o esforço de transporte realizado. Deveu-se isto, sobretudo, ao nível em que foram mantidas as tarifas internas, praticamente inalteradas durante o ano, apesar do agravamento dos custos, registrado com incidência crescente, nos últimos meses de 1986. [...] Nosso sentimento de confiança, cada vez maior, nas potencialidades do país, nos impele a promover novos investimentos e continuar a perseguir os principais objetivos que são: o de expandir receitas externas — fator de exportação — bem como renovar a frota e melhorar a infraestrutura. (VARIG, 1986, p.16)

Esta fase foi marcada também por um afastamento gradual do Estado, acarretando na maior parte do período um ambiente adverso e desafiador para a empresa. Somam-se ainda os fatores conjunturais como guerras e atentados terroristas. O processo de desregulamentação ocorrido trouxe uma dificuldade maior no desafio de navegar neste ambiente dinâmico. Conseguir o equilíbrio das pressões e interesses de seus diversos *stakeholders* tornou-se cada vez mais complexo. As respostas estratégicas da empresa tenderam a ações mais passivas e reativas frente às pressões do ambiente, como pode ser observado no Quadro 5-25, em que estão listados alguns dos fatos marcantes desta fase.

ANO	FATOS	ESTRATÉGIA	TÁTICA
1986	Entrada em vigor do Plano Cruzado e congelamento das tarifas, quebrando com o paradigma da “realidade tarifária”	<i>Aceitação</i>	<i>Consentimento</i>
1989	Fim da exclusividade da Ponte-aérea, abrindo a exploração do trecho Rio-São Paulo para a TAM e Rio-Sul	<i>Negociação</i>	<i>Pacificação</i>
1989 a 1993	Acordos com a Transbrasil e a VASP para operações conjuntas visando melhor aproveitamento das rotas, bem como acordos de <i>codeshare</i> com empresas estrangeiras	<i>Moldar</i>	<i>Cooptar</i>

1991	A partir da V CONAC aumentam as ações de desregulamentação do governo, sobretudo nas linhas internacionais	<i>Aceitação</i>	<i>Consentimento</i>
1992	Fim da taxa de 3% sobre as linhas domésticas, extinguindo assim a chamada terceira fonte do AERUS	<i>Aceitação</i>	<i>Consentimento</i>
1994	Pela primeira vez em 67 anos de existência seu conselho de Administração é composto por pessoas de fora da companhia. Dos nove conselheiros, cinco são de externos	<i>Negociação</i>	<i>Balanceamento</i>
1994 a 1995	Modificação do estatuto da Fundação	<i>Negociação</i>	<i>Balanceamento</i>
2000	Foi iniciado o processo de reestruturação societária, criando duas novas companhias de participação (holdings): a VARIG Participações em Transportes Aéreos S.A. (VPTA) e a VARIG Participações em Serviços Complementares S.A. (VPSC)	<i>Negociação</i>	<i>Barganha</i>
2002	Tentativa de negociação de credores para reestruturação da empresa e financiamento do BNDES	<i>Desafiar</i>	<i>Contestar</i>
2003 a 2005	Acordo de <i>codeshare</i> com a TAM	<i>Aceitação</i>	<i>Consentimento</i>
2005	Pedido de Recuperação Judicial da empresa	<i>Evitar</i>	<i>Fuga</i>
2006	Afastamento da Fundação Ruben Berta do comando da empresa	<i>Aceitação</i>	<i>Consentimento</i>

Quadro 5-25: Classificação das respostas estratégicas às pressões do ambiente

Fonte: Baseado em Oliver (1991)

A política do governo de submeter a fixação de tarifas à prévia aprovação do Ministro da Fazenda provocou uma significativa mudança na precificação das passagens, que até 1986 seguia sob a política da realidade tarifária, que permitia, com certa folga, cobrir os custos de operação da empresa nos voos nacionais e internacionais. Até determinado momento o DAC fixava as tarifas com base nos cálculos que fazia a partir dos custos repassados pelas empresas, e formulava o tarifário para que as companhias seguissem como base para a composição dos preços de suas rotas. As tarifas do mercado encontravam-se totalmente reguladas³⁷, devendo todas as companhias utilizar o mesmo índice tarifário publicado pelo DAC. A metodologia de cálculo usada (ANEXO D – Curva Belga) dava à empresa melhores condições de conseguir equilibrar a parte financeira, pois o valor do tarifário era calculado a partir da média dos custos da indústria, conforme relato:

³⁷ Para maiores informações sobre a evolução da política tarifária no setor aéreo, consultar ANEXO C

Sempre em cima da informação da empresa. O DAC, e a ANAC continua recebendo, o que gente chama de relatório de custeio. Todas as empresas regulares brasileiras têm que informar mensalmente à ANAC todo seu custeio na atividade-fim. Então os custos diretos e indiretos, por tipo de equipamento. E as receitas operacionais da atividade de voo. E isso mensalmente. É um volume bastante grande de informação. [...] Posteriormente se estabeleceu uma banda tarifária, ou seja, as empresas teriam uma liberdade de aquário, como a gente chamava. De limite inferior e superior, que elas poderiam então ter tarifas diferenciadas e aí essa curva belga já se tornou o que a gente chamava de referência. O DAC não mais estabelecia as tarifas, mas uma referência para a banda tarifária [...] Isso foi justamente em 92. Depois da CONAC é que na verdade se implementou o sistema de bandas que vigorou. (ENTREVISTADO Nº 2)

Apesar dos prejuízos causados à aviação pela série de tentativas de se estabilizar a moeda e a prática de congelamento de tarifas³⁸, a empresa decidiu não enfrentar diretamente o governo na justiça, aguardando um acordo político para o caso (estratégia de negociação). Como este acordo não veio as companhias aéreas não encontraram alternativa senão ingressar em juízo em 1992 (ENTREVISTADO Nº 11). A política da empresa era de buscar um relacionamento mais próximo com o governo, evitando enfrentamentos diretos.

A VARIG vinha de um processo de regime militar e anteriormente também vinha de um processo de relacionamento. A VARIG nunca foi uma empresa judicial, e o que seria isso? Aquela empresa que briga no judiciário, ela tem ressarcimento. A VARIG nunca foi, sempre resolveu as coisas de forma administrativa, como se diz: nos bastidores. Então a VARIG naquele momento entendeu que ela não deveria entrar em uma briga com o governo, principalmente porque o Sarney era amigo do Berta. Quer dizer, não foi uma coisa proposital contra VARIG. O Sarney fez aquilo em um desespero de governo e que impactou muito na empresa, e ela esperava que de alguma forma ocorresse esse ressarcimento administrativo, coisa que nunca aconteceu. (ENTREVISTADO Nº 1)

As evidências mostram que a postura da VARIG nesta fase se contrapõe à demonstrada na primeira fase, com uma posição mais ativa exercida por Ruben Berta e em uma escala menor, mas ainda assim mais ativa, no período de Erik de Carvalho, que englobou boa parte da segunda fase. Apesar de outro entrevistado reforçar que a postura da empresa sempre teria sido de não confrontar o governo, as evidências das fases anteriores apontam para uma postura ao menos mais proativa por parte da VARIG.

³⁸ O montante da perda de receita no período foi quantificado como equivalente a US\$ 2,2 bilhões, tendo sido as mais prejudicadas (em milhões), pela ordem: Varig/Cruzeiro (986,1); Vasp (606,2); Transbrasil (409,0) e valores menores para as cinco operadoras regionais: Rio-Sul (52,6); TAM (48,9); TABA (29,0); Brasil Central (28,7); e Nordeste (25,3) (FOUQUET, 2009)

A VARIG sempre teve uma postura de não brigar com o governo. Tanto é que ela demorou a entrar com aquela ação de defasagem tarifária e a Transbrasil tinha ganho, e entrou no período correto. Quando a VARIG foi entrar ela perdeu um ano e meio por prescrição, e foi exatamente o período de maior valia. O Rubel Thomas ficou naquela: “Ah eu não vou entrar contra o governo...”. E as coisas já estavam mudando e ele não estava percebendo. Depois, com a saída do Fernando é que eu acho que a coisa degingolou mesmo. A TAM começou a ganhar força. (ENTREVISTADO Nº 3)

A questão de ser a VARIG uma concessionária de serviço, dependendo de autorização do governo para seu funcionamento, e ainda o precedente do que havia ocorrido à Panair, pode ter gerado preocupação que justificaria a postura menos agressiva neste momento. Cabe ressaltar, ainda, como será tratada mais adiante, a fragmentação que ocorreu na empresa, o que também impedia uma decisão mais incisiva quanto à postura do governo de apoiar ou não uma empresa brasileira nas suas operações, sobretudo no exterior. A questão de ter se acostumado com a posição do governo militar, de imposição, pode ainda ter levado a empresa a desenvolver uma postura mais reativa, como comentada pelo entrevistado a seguir:

A empresa não teve. Hoje a gente olha assim e diz: a empresa deveria ter feito um *lockout*, para a companhia. Trava e vai no governo e diz: “meu amigo, assim eu não opero”. É difícil, não sei. [...] O governo batia e soprava. O governo era um governo de indefinição. Esse movimento das “Diretas Já!”. A transição do governo militar para o governo civil gerou grandes conflitos econômicos no país também. Você sai do militar, sai da rigidez de gestão, do poder, debaixo de um guarda-chuva militar, de força, de domínio, de mando, sem liberdade. E você passa para outro governo, quase que de anarquia, de bagunça. Economicamente nós vivemos uma fase terrível. Para você ter uma ideia, teve mês de 83% de inflação. Imagina o que era o Brasil. Bloqueio de recursos no Fernando Collor. O país viveu uma fase em que a empresa não teve os instrumentos para se defender. Muitas empresas paravam de produzir, seguram seus estoques, não liberavam, não vendiam, se trancavam. A companhia não podia parar de voar. (ENTREVISTADO Nº 10)

O entrevistado aponta ainda para uma ameaça de cassação da autorização de operação da empresa e a presença das demais empresas nacionais, VASP e Transbrasil, que queriam tomar a qualquer custo o espaço ocupado pela VARIG nos voos internacionais.

Há uma diferença enorme entre o dono lá da Votorantim e o Presidente da VARIG. Ele parava. [...] A ameaça seria a cassação de uma concessão. E você tinha uma presença muito próxima e ameaçadora que era a VASP e a Transbrasil, que eram empresas que buscavam o mercado internacional. E prometiam ao governo mundos e fundos. Naquele momento essas empresas elas ameaçavam, se mostravam o fiel escudeiro, e serviçal do governo para o que desse e viesse. E a VARIG temia isso. Lembrando que a gente deu um salto e passou por cima da Cruzeiro do Sul, que também foi

absorvida pela VARIG. Então quando a gente junta todas essas coisas. (ENTREVISTADO Nº 10)

Mas, como seria provado mais adiante, não havia espaço para as três operadoras nacionais nos voos internacionais. A VARIG optou por manter as operações, ainda que deficitárias, como forma de garantir seu espaço no mercado. Contudo, outras empresas como a VASP contavam com o apoio do governo que a beneficiava nas políticas de concessões de rotas e de apoio financeiro. Os governos da década de 90 em sua maioria não estavam ligados à VARIG. Iniciou-se nesse período uma disputa pela preferência deste importante *stakeholder* e a VARIG não contava com a força e apoio político de outras épocas como forma de equilibrar sua navegação. Os relatos descrevem as dificuldades da VARIG em lidar com o governo neste período de mudanças e abertura para uma economia mais liberal e desregulamentada.

O período Collor foi uma catástrofe para a VARIG, o Collor fez uma operação para destruir a VARIG e isso para nós é extremamente claro porque ele tinha interesse no crescimento da VASP. Aí nós viemos para o governo Itamar Franco, que foi um governo gentil com a VARIG. O Itamar praticamente obrigou, sem nenhum aspecto não ortodoxo, apenas por uma visão patriótica, que o Banco do Brasil fizesse um empréstimo para a VARIG. Ele não resolveu o problema da defasagem, que seria o ideal para recompor o patrimônio. Mas na verdade ele deu fôlego, um empréstimo com garantias, um empréstimo legal, mas foi graças ao Itamar. Depois do governo Itamar, veio o governo Fernando Henrique que foi um governo que ficou um pouco em cima do muro e depois disso teve uma participação de alguns membros do governo no conselho da VARIG. Teve um atrito com a Fundação, na época do Yutaka. E acabou não tendo sucesso. Com a chegada do governo Lula, que eu em particular tinha muita esperança, a coisa começou muito mal. (ENTREVISTADO Nº 1)

Outro entrevistado comenta sobre a força política da VARIG na década de 80 e início da década de 90, quando começaram a surgir correntes políticas que buscavam apoiar as demais empresas nacionais:

O problema é que naquela época só tinha ela. Depois começaram a ter outras empresas, e então começaram a ter as linhas pró-VASP, mais pró-Transbrasil, diluindo um pouco. Na época, você só tinha a VARIG. A VARIG transportava a seleção brasileira, a VARIG é que era o passaporte do Brasil no mercado internacional. (ENTREVISTADO Nº 2)

Nesta fase a VARIG mantinha uma crença de que seu papel era estratégico para o país e valorizado pelo governo. Em certos momentos tem-se evidências de que a empresa de fato acreditava que o governo não deixaria que ela fechasse e em algum momento este apoio chegaria, conforme relatado por um entrevistado: “Mas é

verdade, a maioria das pessoas achava que o governo não ia deixar quebrar, como a Pan Am. Quem imaginava que a Pan Am iria quebrar? Mesma relação” (ENTREVISTADO Nº 3). Este pensamento é reforçado por outro relato:

Olha, ela durante um tempo acreditou e eu acho que o governo no comecinho, a gente tá falando do governo Lula, o governo realmente tentou ajudar. Tanto é verdade que essa negociação TAM-VARIG foi antes do período da recuperação, em 2003, assim que o Lula entrou. Dizem que o José Dirceu tinha interesse nessa união, mas de fato a conversa existiu, isso a gente vê pelos jornais. Agora desandou, e um dos motivos foram os próprios funcionários da VARIG, esses Sindicatos que disseram: "Não, é melhor uma falência honrosa, do que...". Porque me parece que a TAM teria um controle, não seria 50%, não sei qual seria o critério. Aí com isso, se o governo quisesse ajudar podia já pagar aquele crédito, não sei as condições desse eventual acordo, entrava esse dinheiro para a VARIG que usaria na nova empresa, não sei. (ENTREVISTADO Nº 7)

Em 2002 e 2003 o governo tentou duas iniciativas no sentido de encontrar uma solução para o caso da empresa, contudo não chegaram a um entendimento que satisfizesse a todos os envolvidos, principalmente a Fundação Ruben Berta, em 2002, com a tentativa de empréstimo através do BNDES e a Associação de Pilotos da VARIG (APVAR) na tentativa de fusão com a TAM em 2003.

A VARIG já se encontrava enfraquecida na sua relação com o poder político dominante. A gestão de Ozires Silva (2000-2002) não conseguiu trazer a melhora esperada na situação financeira da empresa e a VARIG fechou o ano de 2001 com um prejuízo de R\$ 480 milhões. Em 2002, Arnim Lore assumiu a presidência da empresa como forma de conciliar interesses de governo e credores para conseguir um apoio à VARIG através de um aporte de capital do BNDES entre US\$ 300 e US\$ 400 milhões. No entanto, a Fundação Ruben Berta recusou a oferta de empréstimo pelo BNDES alegando que as condições eram desfavoráveis aos interesses da empresa e da Fundação. A falta de um acordo acabou acarretando na saída de Arnim Lore da Presidência. Sua saída provocou também um descontentamento do Planalto com a recusa da empresa ao acordo (FRANÇA, 2002).

Como última tentativa de se recuperar da grave crise que rondava a empresa, não lhe restava muitas opções a não ser ceder a uma pressão do governo pela tentativa de fusão da VARIG com a TAM, em um primeiro momento feito através de um compartilhamento operacional em 2003 (acordo de *codeshare*). A VARIG, no seu balanço do primeiro semestre de 2002, registrou um patrimônio negativo de R\$ 1,5 bilhão. O anúncio do acordo foi cercado de ceticismo por duas questões: a primeira era “se os acionistas da VARIG e da TAM conseguiriam chegar a um entendimento

para transformar a ideia em prática e a segunda era que se de fato ocorresse, a fusão resolveria o problema das empresas?”. A principal razão para o primeiro questionamento era o histórico de resistência a mudanças da Fundação Ruben Berta, entidade que representa os funcionários e aposentados da VARIG. "Não adianta fundir as empresas e a fundação não abrir mão do controle", dizia Flávio Souza, então presidente da Associação dos Pilotos da VARIG (CAETANO, 2003). A mesma reportagem relata que um executivo da VARIG afirmou que foi a contragosto que Yutaka Imagawa, aceitou a proposta do governo de uma aproximação com a TAM. Sua aposta, desde que refugou o acordo com os credores em 2002, era que o governo Lula estenderia a mão à VARIG com apoio financeiro.

Não conseguindo balancear os interesses de seus *stakeholders* como forma de garantir a sua sobrevivência ou apoio financeiro para cobertura de um imenso passivo que vinha desde a década de 80, agravado na década de 90, a empresa optou pela estratégia de evitar (tática de fuga) e entrar com o pedido de recuperação judicial na tentativa de conseguir mais tempo para cobrir seu passivo.

5.3.2.1 Captura de Valor

O comportamento da VARIG nos remete a Miller (1993) quando este alerta que o sucesso de uma prática por um longo período pode fazer com que a empresa sofra de simplicidade, fenômeno em que as visões de mundo se tornam monolíticas, não permitindo a empresa compreender e adaptar-se às mudanças que estão ocorrendo em um ambiente dinâmico. Sull (1999) alerta para o processo de reação que chama de inércia ativa (*active inertia*) como sendo a tendência de uma organização para seguir os mesmos padrões de comportamento – mesmo estando em ambiente com dramáticas mudanças, preso a um comportamento que trouxe sucesso no passado. Sull (1999) chama a atenção para uma falsa impressão de que a empresa esteja lutando, daí a ideia de “ativa”, mas com ferramentas que replicam comportamentos anteriores, trazendo a ideia de “inércia”. O autor argumenta ainda que muitos executivos falham não por deixarem de agir, mas porque agiram de maneira inapropriada, desconhecendo as verdadeiras raízes dos problemas.

Em entrevista concedida à Revista Playboy, em 1989, seu presidente Helio Smidt relatou a importância dada à qualidade dos serviços pela companhia: “Final, trabalho há 44 anos nessa empresa com uma preocupação permanente na cabeça:

fazer com que nosso passageiro sinta-se seguro, tranquilo e bem atendido”. Em diversos trechos da entrevista o presidente relata esta extrema preocupação com cada detalhe, seja na manutenção de um antigo avião, o Electra II, seja na qualidade do serviço de bordo e dos produtos que são servidos aos clientes, ou ainda na limpeza dos hangares, dos escritórios, das lojas e dos aviões. Segundo ele relata “uma preocupação contínua, obsessiva até, com a busca da qualidade na prestação dos serviços”. A VARIG buscava deixar claro que a sua estratégia de competitividade no mercado era a excelência no serviço que ofereciam. O Superintendente de Propaganda, Carlos Ivan Siqueira, reforçava esta ideia:

Olha aqui um exemplo: esta mesa em que estamos agora. É um móvel pesado, mas muito antigo e simples. [...] Repare como é sólida. E passe o dedo nos cantinhos, por baixo, nos menores vãos. Você não encontra um vestígio de pó. Esta mesa, para mim, é bem o retrato da VARIG. (MARANHÃO, 1989, p.46)

A VARIG tinha consciência de que isto tinha um custo para o passageiro. Mais adiante o presidente foi indagado sobre o valor das passagens, e argumentou: “as tarifas domésticas tem aumentado em função da inflação, de nossos custos e de novos impostos determinados pela constituição” (MARANHÃO, 1989, p.55). De certo que a qualidade de um produto irá refletir no seu custo, contudo a dinâmica do mercado se alterou na passagem da segunda para a terceira fase. Anteriormente, calculava-se o preço a partir de seus custos, e assim eram apresentados ao mercado. Na terceira fase, os preços foram inicialmente congelados, reajustados de maneira insuficiente e em seguida liberados para serem regulados pelas leis de mercado, com uma gradual abertura para concorrência nacional e internacional. Restava assim à empresa olhar para dentro e rever seus custos para se adequar aos preços do mercado. E desse alinhamento dependia sua sobrevivência.

Neste período a empresa concentrou “seus esforços e recursos em dois objetivos considerados prioritários: a plena satisfação das clientelas e o aperfeiçoamento dos recursos humanos”, mais sob o ponto de vista operacional que gerencial. A empresa tratava a ideia satisfação do cliente com ênfase: “‘Sua excelência o cliente VARIG’, na certeza de que nossa competitividade e desenvolvimento dependerão, cada vez mais, da qualidade do serviço prestado” (VARIG, 1990, p. 5). Neste sentido a VARIG continuava seu processo de expansão de rotas, frequências, modernização da frota e foco principal no mercado internacional, certa da manutenção da política de atender cada vez melhor seus

clientes, a mesma estratégia que vinha usando por anos, desde a era Berta, tendo a qualidade como diferencial e o mercado internacional como objetivo maior. Esse pensamento permanecia vivo na empresa, ainda que o momento pedisse austeridade, controle nos gastos, economia de escala na operação e atenção ao crescimento do mercado nacional.

Apesar dos sinais de adversidade nas ações do governo, a empresa continuava elogiando sua "corajosa atitude", mantendo seus programas de investimento. Isto em meio a uma retração na demanda da ordem de 30%, como consequência do Plano Collor, que bloqueou boa parte dos recursos financeiros da população por um longo período (MONTEIRO, 2000). Neste momento o governo e o DAC se afastavam cada vez mais da regulamentação e controle do mercado, como relatou um entrevistado comentando a viabilidade econômica das linhas:

Em relação às ligações em si, nas análises das solicitações de linha, não existia uma análise econômica para saber se a ligação era viável ou não, qual seria o impacto disso no mercado. Não existia esse tipo de controle. Principalmente depois da V CONAC em 1991, em que se implantaram diversos mecanismos de desregulamentação. Esse controle econômico da operação em si, ele já não existia antes e houve uma decisão de não se fazer nenhum tipo de consideração para efeito de você autorizar ou não uma determinada linha. [...] A partir de 91. Na verdade foi em 92 que se implantou a política. A quinta conferência (V CONAC) é fundamental no desenvolvimento do mercado de transporte aéreo. Foi um marco a partir do que se implantaram diversas medidas de regulação, principalmente nesta área de serviços aéreos. Passou-se a ter muito menos controles do que se tinha até então. Principalmente na área de preços. Foi a partir da V CONAC, por exemplo, que se fez o processo de desregulamentação das tarifas e que hoje é praticamente livre, inclusive no mercado internacional. A lei da ANAC veio para ratificar essa política. Estendeu-se também para o mercado internacional que até então era um mercado regulado. (ENTREVISTADO Nº 2)

Assim, com a gradual desregulamentação do mercado a empresa começou a perder uma série de mecanismos de isolamento (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007), como a proteção dada pela competição controlada e prática da realidade tarifária, que permitiam à VARIG capturar valor no mercado. A abertura das linhas internacionais a outras empresas e assim a vinda das *megacarriers* americanas foi um duro golpe na saúde financeira da empresa e no seu equilíbrio operacional, aumentando fortemente a competição e diminuindo, por conseguinte, o valor capturado pela empresa. A guerra de tarifas que seguiu a essa abertura, tanto com congêneres nacionais quanto estrangeiras, e a corrida por reequipamento das frotas

fez com que se agravassem ainda mais o quadro financeiro já impactado pelo período da defasagem tarifária.

A empresa pode não ter agido com a agressividade que precisava ante a situação difícil que se instaurava em seus balanços, tanto interna quanto externamente. A prática da realidade tarifária estava cada vez mais distante e o volume de tráfego aumentando, provavelmente em uma base artificial por conta dos preços defasados. Ao mesmo tempo a VARIG não conseguia refazer sua base de custos, fechando vários anos o balanço com lucratividade negativa na operação. A sustentação de uma operação com base no congelamento das tarifas provocou uma série de problemas nas finanças da empresa, afetando gravemente seu passivo. Com as novas medidas adotadas pelo governo, a VARIG foi gradativamente perdendo participação no mercado internacional (Gráfico 5-24), da mesma forma como reduzia sua lucratividade (valor capturado) em função da grande concorrência aberta através dos acordos bilaterais.

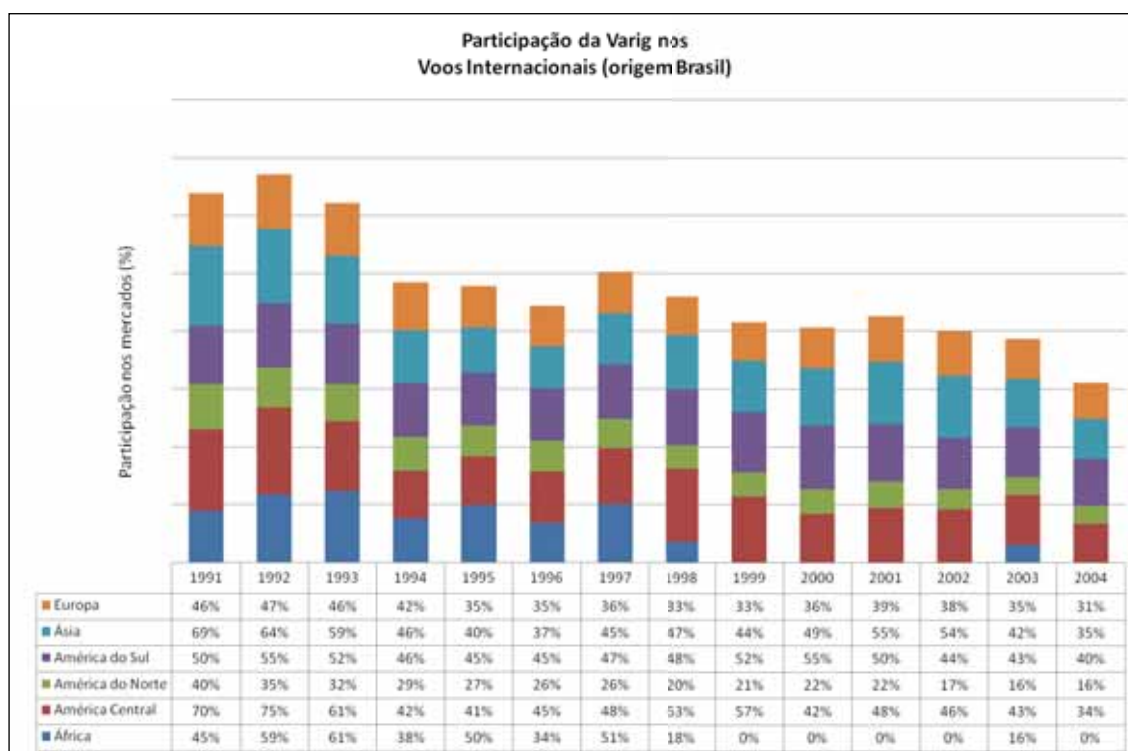


Gráfico 5-24: Representação da participação da VARIG nos voos internacionais (origem Brasil) para os cinco continentes

Fonte dos dados: DAC (1991 a 2004)

5.3.2.2 Regular *scanning*

Aos poucos a empresa começou a perceber que seus custos deveriam ser repensados, pois a formação de preços, antes feita a partir dos custos da empresa, agora devia ser pensado dentro de um equilíbrio entre o gastos da empresa e as condições do mercado, demandando da empresa uma revisão no seu modelo de negócio, bem como no perfil e segmentação do seu mercado. A formação de preço das tarifas de maneira que comportassem todos os custos da aviação, calculados através da Curva Belga, não mais seriam utilizados pelo DAC. Os preços das passagens e dos fretes de carga no transporte aéreo doméstico, por força de Portaria do Ministério da Aeronáutica, datada de 06 FEV 92, passaram a obedecer “o regime de tarifas liberadas, com monitoramento” (VARIG, 1994).

Começou assim a preocupação com redução de custos e fazer com que os funcionários fossem mais produtivos. Em um discurso feito em 1992, Rubel Thomas elenca vários pontos em que deveria buscar melhorias na empresa:

Não podemos permitir a ociosidade de homens, máquinas, equipamentos ou instalações. Empresas pesadas não vão sobreviver. Somente empresas leves, competitivas. Não queremos demitir ninguém. Mas temos de ter a coragem de eliminar a ociosidade. No Brasil, as condições continuam muito ruins. No plano econômico, os planos Bresser, Collor 1 e 2, infelizmente, não deram certo. Somente atrapalharam a vida das empresas e a vida de vocês. A demanda está estagnada há seis anos. Temos os 14 bilhões de pax/km ao ano, mesmo número que tínhamos seis anos atrás. Tivemos sete anos de defasagem tarifária, de 1985 a 1991, no campo doméstico. (BETING; BETING, 2009, p.208)

Neste momento, encontram-se evidências de que havia uma conscientização, ao menos dos gestores, da situação de declínio da empresa. O reconhecimento, uma aceitação da situação de crise, é um dos instrumentos requeridos para o *turnaround* da empresa e a mudança de atitudes necessárias (GOPINATH, 2005). Ainda quando o declínio se torna aparente, a interação de processos econômicos, psicológicos e sociais pode cegar os gestores (WEITZEL; JONSSON, 1989), levando-os a inapropriadas e tardias ações, piorando assim a situação. Esse reconhecimento é mais do que ser alertado para o problema. Isto também envolve estar consciente do tipo de ação corretiva que é necessária. No caso da VARIG, as evidências mostram que o declínio já estava sendo configurado antes da segunda metade da década de 80, antes ainda da mudança de governo.

A crise da década de 80 para cima da VARIG, não é gerada pelo modelo econômico da VARIG. A crise de 80 é gerada por uma situação econômica que o país viveu terrível. E que a aviação, nós tivemos nossas tarifas congeladas os custos não. Isso matou a companhia. [...] Hoje a gente olha assim e diz: a empresa deveria ter feito um *lockout*, para a companhia. Trava e vai no governo e diz: “meu amigo, assim eu não opero”. É difícil, não sei. (ENTREVISTADO Nº 10)

A Figura 5-18 ilustra o processo de declínio da VARIG a partir da década de 80, marcando nesta época o estágio denominado *blinded*, no qual a empresa falha em antecipar ou detectar as pressões que levam à deterioração (WEITZEL; JONSSON, 1989):



Figura 5-18: Análise dos estágios de declínio da VARIG

Fonte: Baseado em Weitzel e Jonsson (1989)

Gopinath (2005) alerta também para o fato de que os gestores geralmente culpam fatores externos pelo declínio e ignoram os de origem interna, e há evidências de que isto ocorreu na VARIG. Houve uma demora em reconhecer que a empresa precisaria rever seus processos internos e estratégias de crescimento, e que seus resultados negativos não tinham origem apenas em eventos externos ou conjunturais.

O relato de Sonino (1995) corrobora essa percepção do autor:

O incontrolado poder decisório de poucos havia transformado uma companhia que deveria contar com a participação de todos seus funcionários numa organização híbrida, **onde os acertos eram personalizados e os erros sempre atribuídos a fatores externos adversos, conjunturais e incontroláveis. A empresa estava desmoronando num clima de irracional otimismo, sendo os insucessos registrados como ocorrências que seriam superadas no ano seguinte**, sem que alguém tentasse impor mudanças estruturais firmes e imediatas, para inverter uma tendência cujo destino final era a falência. Seus diretores pareciam ainda acreditar na afirmação "Deus é brasileiro e nasceu em Porto Alegre", pois, ao invés de agir, ficavam aguardando algum milagre. (SONINO, 1995, p.202, grifo nosso)

Uma ameaça que surgia neste período, mas que a VARIG pareceu não ter reconhecido no devido momento foi o crescimento da TAM no mercado doméstico (Gráfico 5-25). Com o tempo, a concorrente começou a superar o desempenho da Rio-Sul, que seria, em tese, a empresa regional que concorreria com a TAM e passou a se aproximar dos números da VARIG no mercado doméstico. Isso evidencia que havia um deficiente *scanning* (FLECK, 2009) da reconfiguração que estava ocorrendo no mercado. De fato a TAM era uma empresa regional, porém, com as medidas de desregulamentação as limitações territoriais antes existentes entre o que se definia por empresas nacionais e regionais³⁹ foram se desfazendo gradativamente até sua extinção em 1999 (BNDES, 2002). Este fato é corroborado pela declaração de um dos entrevistados:

A VARIG na década de 80 acreditava que a TAM era uma concorrente da Rio-Sul e Nordeste. Ela começou a forçar em cima da Rio-Sul, "não, a Rio-Sul combate ela", "Ah... uma empresa pequena a nível Rio-Sul". A VARIG não se incomoda com TAM e tem a Nordeste que cuida também em termos de localização. E a TAM foi avançando sobre a Nordeste. E aí tenta trazer mais equipamento, o equipamento da Rio-Sul já estava inferior ao da TAM, e aí já não tenho receita para buscar lá no mercado, algum avião novo para trazer de imediato. E desse ponto que foi. (ENTREVISTADO Nº 8)

Gopinath (2005) alerta que um dos grandes problemas é o atraso, ou falta, no reconhecimento da verdadeira situação da empresa. Quando a situação não vai bem, é sinal que as atuais práticas da organização não estão sendo capazes de lidar com as dimensões de causalidade e severidade. A VARIG parecia ainda não ter a real noção da gravidade da situação em que se encontrava no começo da década

³⁹ O termo "Aviação Regional" apresentou significado específico somente no período de 1975-1999. No entanto, a utilização deste termo no decorrer da história da aviação comercial brasileira tem como objetivo fazer referência ao transporte aéreo que interliga localidades interioranas e estas com centros urbanos/capitais. (BNDES, 2002)

de 90, e essa situação de declínio já vinha se configurando desde a década de 80. Um entrevistado relata sua participação em uma reunião de diretoria em que definiam a permanência ou não do Boeing 737-200 na frota, uma vez que já existia sua versão mais moderna, o Boeing 737-300, e a VARIG havia encomendado oito com opção de compra de mais sete:

[...] salvo o melhor juízo, deve ter sido 93, eu fui a uma outra reunião do conselho. A VARIG já estava meio complicada. Como foi a história: alguém tinha perguntado se eles iriam continuar voando o 737- 200, e eu fiz essa pergunta, vocês vão continuar e tal? Aí, o Rubel (Thomas) todo, disse: “a não, nós não vamos não. Esse avião nem dá certo para nós, não sei o quê, isso e aquilo. Nós estamos muito bem, isso e aquilo”. Deve ter sido talvez aí qualquer coisa a ver com março ou fevereiro. Bom, um mês depois eles fizeram aquela moratória unilateral em que eles devolveram 12 ou 13 aviões. Quer dizer, eu tinha participado de um conselho e eles arrotando grandeza dizendo que não, que não iam continuar com 200, que aquilo era uma decisão importante na época. [...] e eles disseram assim: “não, nós vamos descartar o 200 porque o 200 está ultrapassado” [...] e continuaram com o 200, porque o 200 continuou segurando o doméstico (ENTREVISTADO Nº 13)

Miller (1977) identificou uma síndrome nas organizações em declínio que chamou de burocracia estagnante (*stagnant Bureaucracy*), em que a própria estrutura da empresa não estimula um *scanning* e análise do mercado. A discussão dos números são limitadas ao interior dos departamentos, e é comum essas empresas serem conduzidas de uma maneira burocrática, condicionadas por políticas do passado, regras formais e regulamentos, e programas padrão de operação. Muita atenção é dada à hierarquia formal nas relações, que são consideradas invioláveis. E dois fatos corroboram essa característica destacada pelo autor: o mesmo entrevistado, que citou a questão dos 737-200, trabalhou no DAC e relatou: “E engraçado na VARIG, quando precisava de uma informação operacional, uma informação estatística, uma informação administrativa na área de aviação, a VARIG era infalível, eles estavam sempre por dentro” (ENTREVISTADO Nº 13). Ou seja, de alguma forma as informações não eram levadas além dos setores de planejamento e controle.

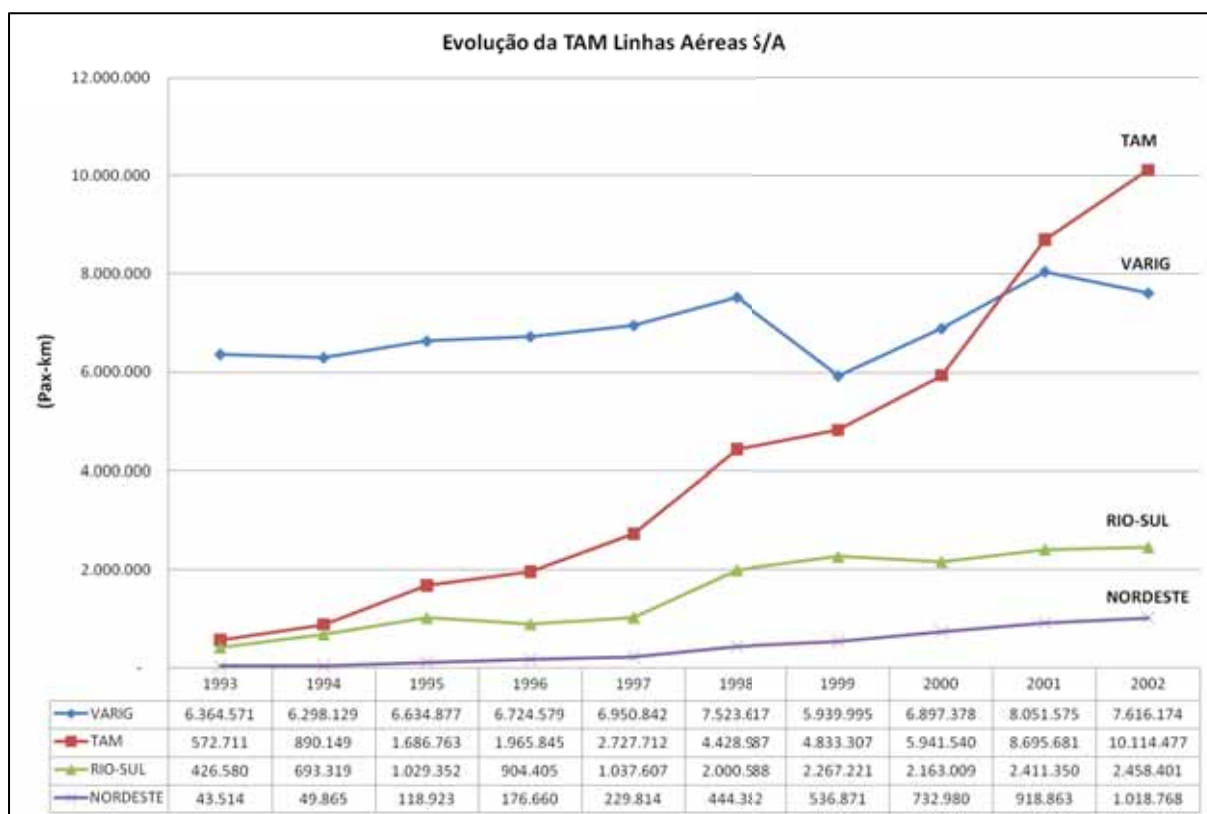


Gráfico 5-25: Crescimento da TAM linhas aéreas no mercado doméstico⁴⁰

Fonte dos dados: Relatório Dados Estatísticos – DAC

A outra questão é quanto à forte hierarquia da organização, muito presa ao aspecto do tempo de serviço para a ascensão aos cargos. Ao comentar a questão da hierarquia em entrevista, o presidente Helio Smidt relatou: “Graças a Deus, a hierarquia funciona. Não abrimos mão dela nem da disciplina. São coisas arraigadas dentro da aviação comercial e no espírito desta empresa” (MARANHÃO, 1989, p.52).

Deste modo, a terceira fase é marcada por uma navegação que não contribui para a propensão à longevidade da empresa. A VARIG apresentou um *scanning* deficiente do ambiente, gerando como consequência respostas inadequadas às pressões que se apresentavam no ambiente.

⁴⁰ Os dados a partir de 1993 correspondem a TAM Transportes Aéreos Regionais S/A. A partir de 1997, a TAM se divide em TAM Transportes Aéreos Meridionais e continua a existir a TAM Transportes Aéreos Regionais S/A. A partir de 2000 é constituída a TAM Linhas Aéreas S/A que ainda no relatório de 2000 aparece com estatísticas separadas das outras duas. A partir de 2001 toda operação é fusionada na TAM Linhas Aéreas S/A.

5.3.3 Desafio de Gerir a Diversidade

Podemos destacar, com relação ao desafio de gerir a diversidade, três aspectos relevantes no caso da VARIG: 1º) a diversidade de empresas, fruto de uma diversificação realizada nos anos 70 e 80; 2º) a diversidade de sua frota, que chegou a ser composta por 9 tipos de aeronaves; 3º) a diversidade de funcionários e entidades de classe que os representavam. Deste modo, será tratado neste primeiro momento esses três aspectos da empresa. A seguir serão comentados outros aspectos relevantes na questão da gestão da diversidade.

5.3.3.1 Aumento da diversidade

A VARIG iniciou a terceira fase em meio a um amplo programa de expansão, contando com diversas empresas coligadas e subsidiárias, através de uma diversificação relacionada e não relacionada. Outra preocupação da VARIG foi com a verticalização da produção como forma de dar suporte a sua expansão por conta de uma série de dificuldades encontradas para, por exemplo, importar materiais de informática e realizar serviços terceirizados no exterior. Nas décadas de 70 e 80 o governo dificultava ao máximo a importação de produtos e equipamentos, evitando a saída de divisas do país. Esta expansão e diversificação como forma de garantir sua sobrevivência contribuíram para ampliar a diversidade da organização.

Em 1990 a Fundação Ruben Berta, com o apoio da VARIG, encontrava-se amplamente diversificada atuando em setores como comunicação, hotelaria e turismo, finanças, agropecuária, serviços aeroportuários, locação de veículos, além de sua atividade principal de transporte aéreo. Os dirigentes da empresa comentavam a estratégia como uma "moderna e dinâmica política do grupo VARIG", formando um verdadeiro império, como destacado a seguir:

"Com um patrimônio (em 31/12/89) de US\$ 522 milhões, o Grupo VARIG é constituído por 22 empresas lideradas pela VARIG S/A e sob o controle acionário da Fundação Ruben Berta. [...] A moderna política adotada, a diversificação dos investimentos, entre outras vantagens, permite minimizar eventuais crises setoriais. O grupo reúne 41.387 funcionários" (ROSA DOS VENTOS, 1990, n. 101 p. 10 apud MONTEIRO, 2000).

Sobre o aspecto da diversificação a empresa coloca como uma “estratégia extremamente dinâmica”, porém não se encontram evidências de que havia uma interação entre estes recursos heterogêneos que fomentassem a troca de recursos de modo construtivo:

Dentro desta filosofia extremamente dinâmica, valorizando o homem e o trabalho de equipe, procurou desenvolver e utilizar ao máximo sua consideráveis potencialidades. Paralelamente as suas atividades específicas no setor aeronáutico, a VARIG passou a adotar uma política de serviços, atuando em outros segmentos como: (a) Hotelaria e Turismo - através da Rede Tropical de Hotéis com 6 (seis) empreendimentos localizados em : Manaus, Salvador, João Pessoa, Foz do Iguaçu, Santarém e São Paulo; (b) Financeiro - com 5 (cinco) empresas : Banco VARIG S.A., Constituído em 1989, VARIG Leasing S.A. Arrendamento Mercantil, Novo Norte S.A. Corretora de Valores, Novo Norte Sistemas e Serviços Ltda. e a Novo Norte Factoring; (c) Comunicação - com a Ícaro Editora Ltda., constituída em 1983, com a finalidade de centralizar todos os serviços de editoração; (d) Serviços- com a SATA - Serviços Auxiliares de Transporte Aéreo S.A., empresa que presta serviços aeroportuários, de apoio às empresas aéreas brasileiras e estrangeiras operando no País, Interlocadora S.A. e SPR Empreendimentos e Participações Ltda. - que atuam no ramo de locação de veículos e franquia. Mais recentemente, constituiu em sociedade com a Caterair Internacional, a Caterair do Brasil S.A., que atuará na preparação e fornecimento de refeições para bordo, bem como refeições industriais; (e) Agropecuária - VARIG Agropecuária S.A., que explora agricultura, avicultura, pecuária, cultura hortigranjeira, frigorificação e industrialização, comércio e exportação. (VARIG, 1994, p.2)

O segundo ponto que marcou a empresa foi a diversidade de sua frota. Desde sua constituição a VARIG foi uma empresa possuidora de uma frota heterogênea, agravada ainda mais quando da incorporação de outras empresas aéreas (ANEXO G). Apesar de esforços de Ruben Berta e outros presidentes neste sentido, a verdade é que a VARIG não conseguiu uniformizar sua frota de aviões, o que consequentemente aumentou sua diversidade de recursos humanos, dando reflexos ainda na complexidade em se lidar com a frota e com recursos materiais tão diversificados, sem contar no impacto causado nos custos da empresa.

O Plano de Recuperação Judicial, elaborado em 2005, expõe a situação da diversidade da frota da empresa, que onerava os custos e dificultava o intercâmbio de recursos, ilustrada na Figura 5-19 (p. 306). Paralelamente ao crescimento de sua frota e de sua estrutura, a VARIG passou a vivenciar um crescimento no poder e na diversidade das instituições de classe representativas de seus funcionários, como a Associação de Pilotos da VARIG, Associação de Comissários de Voo da VARIG, Associação dos Mecânicos de Voo da VARIG, e os sindicatos da categoria de aeronautas e aeroviários, além da sua controladora, Fundação Ruben Berta.

A empresa era fortemente ligada à sua controladora que através do Colégio Deliberante tinha o poder de eleger o Presidente da Fundação e, por conseguinte o presidente da VARIG. O Colégio Deliberante era um órgão colegiado que chegou a ter aproximadamente 500 funcionários de diversas áreas da organização, assimilando toda diversidade da empresa. Os presidentes até 1994, antes da mudança no estatuto, tinham o chamado poder supremo. A cada cinco anos o Colégio Deliberante elegia o presidente e o vice-presidente da Fundação. O presidente da Fundação formava o Conselho de Administração da VARIG, que por sua vez elegia o presidente da VARIG. Ou seja, a mesma pessoa acabava por presidir a Fundação Ruben Berta, a VARIG e o Conselho de Administração da empresa. Conseguiram assim dar um objetivo e propósito único à organização. Até a gestão de Helio Smidt (1980 – 1990) tinham seu poder reconhecido como legítimo e podiam dispor de ações que conseguiam um equilíbrio entre os grupos.

A partir principalmente de 1990, com a entrada de Rubel Thomas e agravamento de sua crise financeira, as evidências apontam para o surgimento, de uma maneira mais incisiva, de desacordos e incertezas sobre os objetivos a serem buscados pela organização. Em meio a uma diversidade de grupos e coalizões a empresa começou a sentir uma pressão por mudanças. Com o agravamento da crise financeira, a empresa teve que reduzir seu efetivo em aproximadamente 5.000 funcionários entre 1991 e 1994. Iniciou-se nesta fase um movimento para o rompimento do poder absoluto do presidente da VARIG na tentativa de dar mais transparência e participação dos funcionários nas ações da empresa. Havia uma preocupação de que todo o poder concentrado nas mãos de uma pessoa poderia ser prejudicial à empresa:

Como as coisas já não vinham bem, e as pessoas começavam a sentir que esse poder na mão de uma pessoa só, e despreparada, poderia trazer uma derrocada para a companhia. Houve um movimento interno para a modificação dessa estrutura, e para que isso ocorresse tinha que haver uma mudança do estatuto da FRB, e aí mudaram esse estatuto criando um Conselho de Curadores. (ENTREVISTADO Nº 3)

Há evidências de que antes as disputas políticas e divergências já existiam, como na reeleição de Erik de Carvalho em 1972, ou nos embates com a APVAR na década de 80, contudo a presença de uma liderança e de uma folga organizacional para equilibrar permitia que as pessoas fossem colocadas em funções menos relevantes, ou que benefícios fossem concedidos, amenizando assim as disputas.

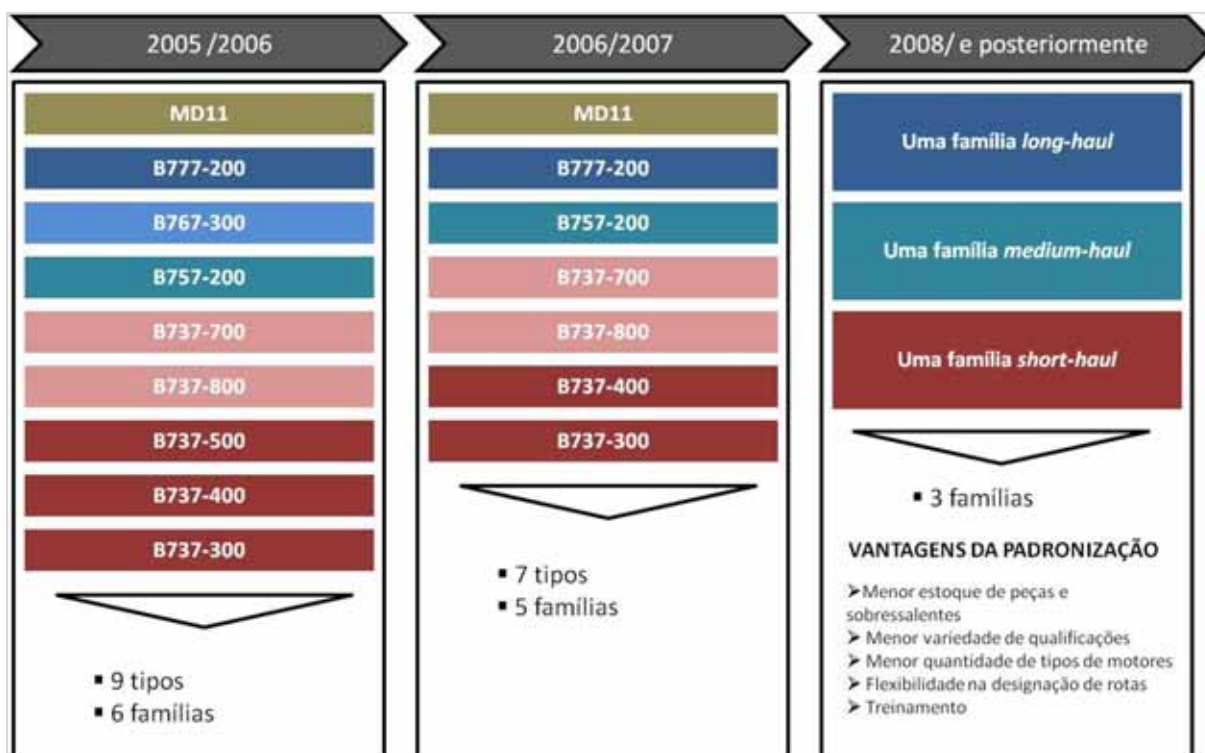


Figura 5-19: Cronograma de substituição de aeronaves⁴¹ – VARIG

Fonte: Reproduzido de VARIG (2005b)

No início da década de 90 a empresa começou a não ter mais as forças que permitiam o equilíbrio, tanto a liderança quanto a folga organizacional estavam enfraquecidas. A folga havia sido consumida durante o congelamento de tarifas na década anterior forçando a empresa a se desfazer de ativos e iniciar um processo de demissões. A legitimidade de líder institucional de Rubel Thomas começava a ser fortemente questionada pelas coalizões. Começou a se desencadear uma disputa pelo poder:

A alta administração da empresa percebeu que uma troca de modelo de gestão era inevitável, até por ser uma das condições impostas por alguns dos maiores credores da VARIG. Entre a mais alta esfera da empresa, a decisão parecia agradar por outra razão: a luta interna pelo poder. O fato é que nunca, na longa e gloriosa história da companhia, tinha havido tamanha cizânia na alta esfera da empresa como naquele conturbado período. Muitos dos diretores, ao invés de cerrarem fileiras com o presidente da empresa, tramavam planos para demovê-lo do poder. (BETING; BETING, 2009, p.214)

⁴¹ (i) *long haul wide body* para vôos intercontinentais de longo curso; (ii) *medium to long haul narrow body* para vôos de longo curso na América do Sul e domésticos de alto volume; e (iii) *narrow body (short-haul)* para vôos domésticos e regionais (VARIG, 2005b). Essa visão representa uma projeção feita para os anos subseqüentes colocados no Plano de Recuperação Judicial (nota do autor).

A disputa entre a empresa e alguns funcionários foi se acirrando. Neste momento a APVAR solicitou à empresa a participação de um representante da Associação no Conselho de Administração. Sonino (1995) relata que dois dias depois, tendo sido oficialmente informada pela VARIG que o seu pedido de participação no Conselho não podia ser atendido, a APVAR remeteu fax diretamente ao presidente da República, Itamar Franco, para comunicar-lhe o ocorrido. A VARIG estava pleiteando um apoio financeiro junto ao Banco do Brasil. No conteúdo do documento a APVAR relatou:

Preocupa-nos que o apoio financeiro dado pelo seu governo, com prazo de carência de cinco anos, se transforme em mero paliativo se não houver a efetiva participação dos funcionários nos destinos da empresa, pois o próprio ministro do Trabalho, em audiência por Vossa Excelência concedida, admitiu que em um prazo inferior a dois anos provavelmente estaríamos rediscutindo o problema. (SONINO, 1995, p.205)

O próprio ministro do Trabalho, Marcelo Pimentel, na reunião que havia convocado logo depois, com a participação, entre outros, da direção da VARIG e de representantes dos aeronautas e dos aeroviários, transmitiu aos presentes a mensagem:

"O Presidente Itamar recebeu fax da APVAR e decidiu suspender o empréstimo bancário". Diante dos semblantes consternados do presidente e da delegação da empresa rio-grandense, o ministro recomendou às partes o máximo esforço para encontrar uma forma de entendimento, sendo essa a condição *sine qua non* para a VARIG receber o empréstimo. Pouco depois, naquela mesma tarde, saía o acordo, assinado na hora pelo ministro, por Rubel Thomas e pelos presidentes dos sindicatos dos aeronautas e aeroviários. (SONINO, 1995, p.207)

Esta situação de disputas estava sendo agravada pelas mudanças ocorridas no ambiente regulatório e político do país, gerando um aumento da concorrência e perda do valor capturado pela empresa que não tinha condições de atender a todas as exigências dos grupos.

No contexto do desafio de gerir a diversidade crescente na organização, dois aspectos são tidos como relevantes no caso da VARIG e serão assim analisados a seguir, sendo eles: o crescimento da rivalidade organizacional e a deficiência nos mecanismos de coordenação e integração.

5.3.3.2 Crescimento da rivalidade organizacional (Arena Política)

Ao sofrer a pressão dos grupos, sobretudo dos pilotos, a empresa optou por uma escolha mais democrática para constituir os seus representantes e tentar deste modo implantar as mudanças necessárias na empresa. No início da década de 90, essa disputa interna culminou com a mudança do estatuto social da FRB, modificando a estrutura de poder existente. Até o início dessa década o Presidente da Fundação Ruben Berta, eleito pelo Colégio Deliberante, detinha implicitamente a presidência da empresa e ainda acumulava o cargo de Presidente do Conselho de Administração. A transição pode ser observada na Figura 5-20, destacando a divisão de poderes acarretada pela mudança no estatuto. Na verdade, esta atitude potencializou a tendência a fragmentação da empresa, e gerou graves consequências em virtude das disputas políticas que ocorreram após a divisão do poder.

A partir da mudança ocorrida em 1995, o Colégio Deliberante da FRB elegia um grupo de sete membros para comporem o Conselho de Curadores, recebendo os mais votados os cargos de presidente e vice-presidente da Fundação. E havia a possibilidade de funcionários elegerem representantes para serem membros do Colégio Deliberante e assim concorrer às eleições para membro do Conselho de Curadores. Ou seja, havia sido encurtado o caminho para alcançar altos cargos na empresa mediante força política, conforme relatou um entrevistado, apontando que o órgão havia se tornado um órgão político:

Como é que pode ser que eu me candidato a emprego na VARIG, amanhã eu caio nas boas graças, sou eleito para o Colégio Deliberante e de repente eu sou dono de tudo. Então que pelo menos seja filiado à Fundação, goze dos benefícios da Fundação, não tem dúvida. Agora, quer ser membro do Colégio Deliberante [...] O que deu depois que o estatuto foi mudado e o tal funcionário podia se candidatar a entrar no Colégio Deliberante e eu percebi isso, principalmente depois da queda de Getúlio, quinze anos de ditadura. A primeira eleição os maiores demagogos levam tudo, a população leva três a quatro eleições para descobrir quem é quem. (ENTREVISTADO Nº 11)

Outros relatos apontam para as disputas ocorridas depois da modificação do estatuto da Fundação:

Bom, o problema mais sério da VARIG, por incrível que pareça foi criado por um amigo, que era uma pessoa espetacular. Ele ajudou a mudar o estatuto, porque antigamente a VARIG, o presidente da VARIG, ele tinha três chapéus: ele era presidente executivo, ele era presidente do conselho de administração, ele era presidente da Fundação Ruben Berta, que era

representante do conselho (Colégio Deliberante). Bom, aí, quando ele fez isso, na minha cabeça, esse cara fez um troço espetacular, porque realmente é um absurdo o cara ter três chapéus, absolutamente atônito. O cara é o ditador da VARIG, não sei o quê. Era o Rubel Thomas. O Rubel Thomas foi o primeiro a sofrer esse problema do novo estatuto. Aí, aconteceu o seguinte, surpreendentemente, as três cabeças se transformaram e começaram a brigar entre si lá, exatamente. (ENTREVISTADO Nº 13)

A Fundação foi boa até o momento em que o presidente da Fundação era o mesmo presidente da VARIG. Eu acho que, quando separou, criou, talvez mais uma disputa de vaidade. [...] Eu acho que quando o presidente da VARIG era o mesmo presidente da Fundação, a coisa funcionava melhor, me parecia assim, mas alguém entendeu que não era, que deveria ser separado, e aí começou certas brigas, certas vaidades. (EDMAR FILIPPI, 2010 apud HELMS, 2010)

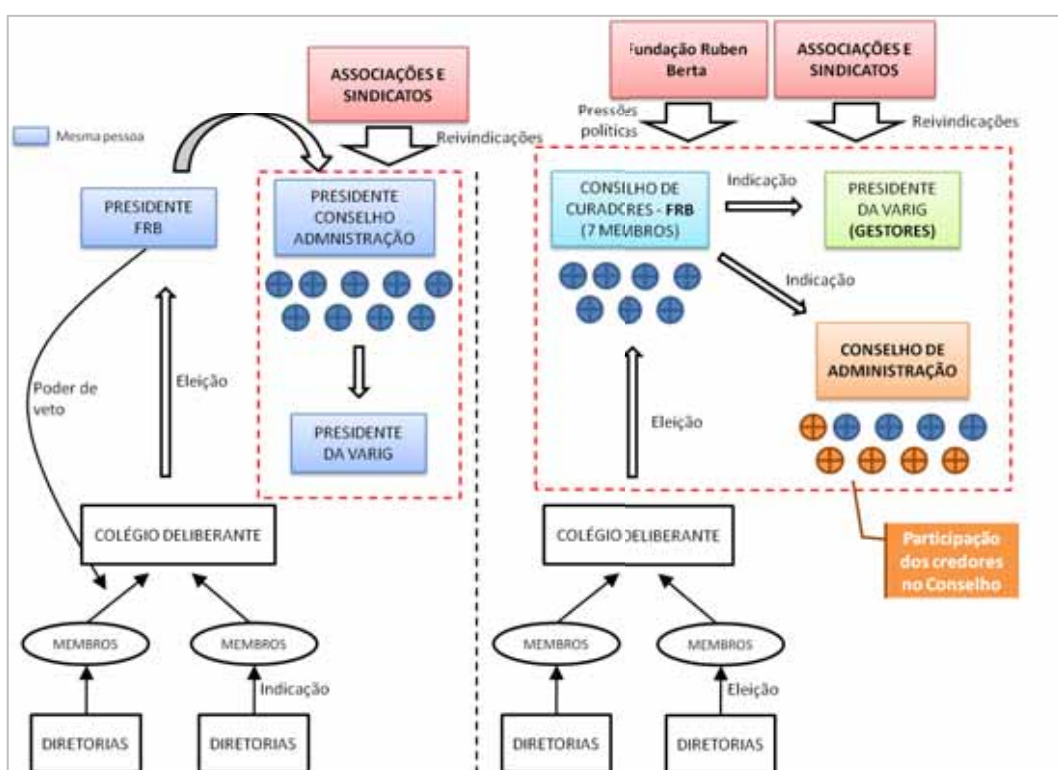


Figura 5-20: Representação da mudança no estatuto da Fundação Ruben Berta

Fonte: Baseado nas entrevistas e Relatórios Anuais de Administração

As coalizões mantinham suas disputas e a VARIG sofria com esta fragmentação de poder. A primeira consequência da eleição dos primeiros Curadores foi a destituição do Diretor Presidente da VARIG em 1995. Assim, com a saída de Rubel Thomas quebrou-se a tradição do cargo de presidente da VARIG como um cargo quase vitalício. Assumiu em seu lugar Carlos Engels. Mas as disputas e mudanças continuaram a acontecer, conforme diferentes grupos assumiam o Conselho:

Sendo o mandato dos Curadores de três anos, tendo sido realizadas em 1995, 1998, 2001 e 2004, invariavelmente davam origem a modificações também na composição dos conselhos de administração das empresas e *holdings* do grupo que se formariam mais adiante. (ENTREVISTADO N° 11)

Sobre o episódio de sua saída, Rubel Thomas comentou, reforçando a questão das lutas pelo poder que estavam tomando conta da empresa:

Nunca briguei o quanto poderia para permanecer no comando. E, quando saí, disse ao pessoal: saio desejando sorte para todos, mas levo comigo um sentimento: de que vocês vão acabar brigando por poder. Vocês se esqueceram de cuidar da empresa. E podem vir a acabar com ela. (BETING; BETING, 2009, p.216)

Mesmo com a mudança no estatuto almejada por alguns grupos, as disputas e resistências às mudanças na empresa continuaram, conforme descrito por um entrevistado:

O Rubel menos. O Fernando tentou mudar mais. Resistências dentro do tal do Colégio Deliberante, que era o tal do órgão máximo deliberativo de comando da FRB. A FRB até determinado momento, o modelo de governança ele confundia. Era uma assunção de poder muito forte porque você era presidente da VARIG, presidente do Conselho de Administração e era presidente da FRB, então você era tudo, era “Deus”. Como as coisas já não vinham bem, e as pessoas começavam a sentir que esse poder na mão de uma pessoa só, e despreparada, poderia trazer uma derrocada para a companhia [...] A questão são as pessoas. E aí eu volto na sua pergunta: onde é que a coisa pegou? É que muitas das vezes você não era galgado em determinadas funções pela sua competência, e sim pelo círculo de relacionamentos que você fazia dentro do Colégio Deliberante, que depois iria escolher o presidente da companhia. [...] (Existiam) os feudos dentro do colégio. (ENTREVISTADO N° 3)

Encontram-se evidências de que os interesses individuais das coalizões e de indivíduos estavam se sobrepondo aos interesses da companhia já na década de 80, como no caso dos “feudos”, citado pelo entrevistado. A questão do agravamento das disputas políticas já era algo que vinha de antes. Aspectos políticos sobrepunham os aspectos técnicos na tomada de decisões e colocação de pessoas em posições de comando, conforme relatado por Arnim Lore, ex-presidente da empresa, ao se referir a década de oitenta:

Os problemas mais sérios na VARIG começaram nessa época. Para muitos, era nítida a impressão de que os compromissos políticos entre membros da Fundação Ruben Berta eram maiores que o interesse pela real situação da empresa. Havia ainda os famosos “vice-reinados”, nos quais os gerentes de bases internacionais e alguns diretores gozavam de grande poder e agiam muitas vezes em benefício próprio, tomando decisões que nem sempre eram positivas para a empresa. (BETING; BETING, 2009 p. 188)

Em relação às bases internacionais em que havia agências da VARIG, um entrevistado comentou sobre um episódio, que ilustra a ideia de “vice-reinados” descrita por Arnim Lore, quando teve de viajar para Europa e conversar com os representantes das agências internacionais da empresa para definir as rotas do Boeing 747:

Todos estes locais tinham agências da VARIG, incluindo “vice-reis”. Bom, um representante em Lisboa, ele tinha uma mesa que ficava num plano elevado, então as pessoas que entravam lá ele ... Olha, era uma coisa inacreditável. [...] Não foi fácil. Ele disse: “Bom, quem são vocês aí?”. E nós tínhamos que definir um esquema de introdução do (Boeing) 747 porque o avião ia chegar. (ENTREVISTADO Nº 11)

O poder que alguns setores detinham começava a limitar a mobilidade estratégica da empresa, esse comportamento institucionalizado gerava uma enorme rigidez e resistência à mudança (FLECK, 2007). No momento em que a companhia tinha uma folga organizacional, podia contrabalancear melhor os interesses e através de pagamentos colaterais (*side payments*) e compromissos com as políticas (*policy commitments*), conseguindo que os *stakeholders* perseguissem os objetivos da organização (CYERT; MARCH, 1963). Com a diminuição da folga organizacional, se tornou mais difícil o alinhamento das coalizões, passando estas a buscar seus próprios interesses, que nem sempre estavam alinhados com os objetivos organizacionais. Soma-se a isso a mudança no ambiente que cobrou da empresa mais eficiência. Assim, esse valor, financeiro ou barganha de pagamentos colaterais, começou a custar muito à organização passando a afetar sua mobilidade estratégica. Boa parte desses pagamentos colaterais era feito através de barganhas, como designação para cargos, alocação de recursos orçamentários e nomeações. Quando isso ocorre, a formulação dos objetivos e das estratégias da organização passa a ser elaborado com severas restrições e o pensamento de longo prazo passa a ser comprometido (CYERT; MARCH, 1963).

Há evidências de que a disputa por recursos entre as coalizões fez com que a empresa se tornasse uma empresa onde prevalecia o sistema político. Relatos indicam que chegou ao ponto de as eleições para definir os integrantes do Conselho Curador da FRB cercarem-se de ritos de uma “autêntica campanha eleitoral, promovendo-se reuniões com os membros do Colégio Deliberante de diversas cidades” (ENTREVISTADO Nº 11). Mintzberg (1985) alerta para o perigo de deixar a força política tomar conta da organização. Para o autor, a política pode ser

considerada um entre tantos sistemas de influência em uma organização, e como todos os outros, uma força necessária e real dentro dela. Quando a política e os conflitos advindos dela passam a abranger toda uma organização ou uma parte significativa dela, faz surgir o que chamou de “Arena Política”.

Uma vez que se torne intenso, o conflito tende eventualmente a envolver todo o sistema de poder, incluindo as coalizões internas e externas, bem como a relação entre elas. Como consequência os influenciadores externos, por atuarem normalmente nas decisões da empresa, tentam exercitar seu poder de persuasão sobre aqueles influenciadores internos responsáveis pelas decisões. Há evidências de que isso aconteceu na VARIG, quando esta passou a sofrer forte influência nas decisões advindas da Fundação Ruben Berta na figura de seus Curadores. Mintzberg (1985) alerta ainda que poucas organizações possam suportar uma situação de intenso conflito, denominado pelo autor de arena política completa (*complete political arena*), onde a abrangência, intensidade e duração dos conflitos passam a ameaçar a existência da organização.

Outro fato destacado é que conflitos desta natureza consomem bastante dos recursos e da energia da empresa. No momento em que a empresa, já fragmentada em diversas coalizões, não conseguia alinhar seus objetivos, permitiu assim que o sistema político fosse dominante frente aos sistemas de autoridade, ideologia e conhecimento, criando assim condições para instalação de uma conjuntura política e uma situação de intenso conflito (arena política completa) difícil de suportar (MINTZBERG, 1985).

No caso da VARIG, há evidências de que as coalizões viviam sob o sistema de *shaky alliance*⁴², frágil e suportada por um equilíbrio artificial que permitia um balanceamento dos interesses e alinhamento de objetivos. Com as dificuldades enfrentadas pela empresa principalmente no final da década de 80 e início da década de 90, tornou-se cada vez mais difícil conciliar interesses tão divergentes entre as coalizões, principalmente quando colocadas em papéis tão antagônicos como de donos/administradores e empregados.

Ao entrar nos anos 2000 a situação da empresa era delicada. Iniciou-se com o afastamento de seu Presidente Fernando Pinto por conta de divergências entre ele e os dirigentes da Fundação Ruben Berta. Assim, seguiram inúmeros conflitos

⁴² Tradução livre de *shaky alliance*: “aliança frágil e instável” (MINTZBERG, 1985)

políticos, mandos e desmandos entre *holding* e controlada que culminaram com um descrédito frente ao governo, sociedade e credores.

Seu sucessor Ozires Silva, mesmo tendo ao seu lado como vice-presidente um Curador da Fundação não conseguiu conduzir a empresa da maneira como queria. Em entrevista à Folha.com, Ozires Silva lembrou a frase de Ruben Berta, que quando passou aos empregados a empresa disse que a VARIG somente cairia se os empregados assim deixassem, e finalizou sua declaração dizendo serem estas palavras proféticas (LOBATO; LAGE, 2006). Declarou ainda em outro momento:

A VARIG não conseguiu sobreviver por um motivo: é muito difícil a um administrador conseguir êxito sem contar com a vontade dos donos. Veja a EMBRAER. Quando eu estava lá, contava com todo o apoio do dono da empresa, que era a FAB. Na VARIG, eu contava apenas com o apoio do Colégio Deliberante. O processo decisório dependia da Fundação Ruben Berta e era muito, muito difícil. (BETING; BETING, 2009, p.230)

Na mesma reportagem da Folha.com um ex-presidente que preferiu não se identificar realçou as brigas entre os representantes: "As diretorias do sindicato, da Associação dos Pilotos, da Fundação Ruben Berta e do AERUS estão em constante luta política e influenciam na empresa. Tudo na VARIG é para o curto prazo, não há tempo para decisões estratégicas" (LOBATO; LAGE, 2006).

A rivalidade dentro da empresa e do Colégio Deliberante começou a ganhar proporções maiores, com luta por posições privilegiadas e poder político. Mintzberg (1991) destaca duas entre as forças opostas existentes no interior das organizações, que são a competição e a cooperação. Argumenta que a competição está ligada à política, que geralmente é uma força paroquial e encoraja as pessoas a perseguirem seus próprios interesses. Conforme a empresa vai sendo infundida de forças políticas, isso reforça a tendência de seguir diferentes direções. No limite, a organização dominada por políticas sai do controle por explosão. A segunda força, a cooperação, está ligada à ideologia, que simbolizaria a riqueza de crenças, valores e cultura, sendo vista ainda como um comprometimento dos membros e das coalizões com a organização. Uma identificação com suas necessidades. Essa ideologia é geralmente criada por líderes carismáticos. E esse líder de fato a VARIG tinha na figura de seu presidente Ruben Berta e Erik de Carvalho. Mas não se encontram evidências de que Hélio Smidt e Rubel Thomas tinham esse perfil, permitindo que a força de competição (política) se sobrepunha sobre as demais forças da

organização. Sonino (2010) argumenta as fortes disputas e interesses existentes na companhia que impediram uma mudança no seu rumo:

Uns o apoiaram com sua incompetência, outros com suas ambições de poder, sem contar o surgimento dentro da empresa de grupos hostis, à procura da autoafirmação, cujos expoentes ambicionavam os cargos mais altos e faziam oposição irracional [...] mas teve também que enfrentar greves e motins do pessoal de voo, que insuflado pelas associações acreditava ter a VARIG nas mãos; assim como lutou para minimizar as interferências de sua “mãe adotiva”, a Fundação, que de entidade assistencial se havia transformado em controladora dos destinos da aérea, apesar de seus executivos ter desconhecimento quase total das peculiaridades técnicas e comerciais da indústria. (SONINO, 2010, p. 2)

Quanto às disputas e movimentos do pessoal de voo, Villas-Bôas (2006) relatou que um movimento levantado pela APVAR chamado de “Ação Industrial” (2002) marcou um ambiente de antagonismo e confronto entre a empresa e a associação de pilotos:

Ação Industrial era um movimento contra a política administrativa da empresa, que estava infligindo perdas às condições de trabalho e remuneração dos pilotos da VARIG [...] O Manual de Ação Industrial oficializou o ambiente de confronto e antagonismo entre a APVAR e a VARIG. Ao atacar a Companhia publicamente a Diretoria associativa desconsiderava o passado de negociação propositiva que em vários momentos balizou os acordos para toda a categoria profissional. Ignorou o contexto do mercado de trabalho, em crise mundial, e que os pilotos da VARIG possuíam as melhores condições de trabalho e remuneração no Brasil. (VILLAS-BÔAS, 2006, p.41)

As coalizões conseguiram se fortalecer a tal ponto na empresa que passavam a impedir as mudanças, consideradas vitais para sua sobrevivência. Essa dificuldade dentro da empresa ficou latente em diversos momentos, como apontou o ex-presidente Arnim Lore: “os gastos a prejudicavam em relação a outras empresas. Havia uma série de problemas: incapacidade financeira, gestão e eficiência.” (LOBATO; LAGE, 2006). Ozires Silva apontou também dificuldades para se fazer mudanças no período em que esteve a frente da empresa: “Os empregados não querem ceder nada. O plano de demissões voluntárias que propus não foi aceito pela empresa, controlada por funcionários. Eles disseram não, e assim foi” (LOBATO; LAGE, 2006).

As evidências demonstram que em seus momentos finais o que mais importava era a manutenção dos benefícios e das práticas que já vinham sendo utilizadas, não a preocupação de salvar a companhia. Sonino (2002) comentou, a respeito da greve de pilotos ocorrida em 2002, com vistas a reduzir os impactos das

medidas saneadoras que estavam sendo tomadas pela empresa, o papel da APVAR na defesa do interesse dos pilotos:

De fato os salários estavam precisando ser revistos, também para compensar os cortes de outros benefícios. Mas devido aos prejuízos assinalados nos balanços, às dívidas de US\$ 850 milhões e à crise da indústria acelerada pelas ações terroristas de 11 de setembro, a possibilidade de conceder reajustes e de manter operando a estrutura anterior eram inviáveis (SONINO, 2002, p.1).

As divergências entre os diversos grupos se seguiram até o final, já quando o processo de Recuperação Judicial estava em curso, conforme relatou um entrevistado:

Como funciona: numa assembleia de credores você tem três classes, tem que aprovar nas três. Primeiro os empregados, com as associações e sindicatos importantíssimos. A classe dois, que são os que têm hipoteca e penhor, que a gente chama de garantia real e os demais na terceira classe. Um dos maiores problemas que aconteceu na VARIG, pra você ter uma ideia, o sindicato pela lei pode representar os empregados na recuperação, a VARIG tinha cinco sindicatos. E eles não se entendiam. Aí tinha Associação dos Pilotos, associação não sei de que. [...] Eles não se entendiam, brigavam muito entre si. E isso foi um problema extremamente sério do ponto de vista de assembleia que na classe 1 não havia nenhum consenso. [...] Determinados investidores faziam propostas que em princípio eram razoáveis, mas os empregados vinham numa agressividade e se não aprova naquela classe também não tem jeito. Por exemplo, chegava um investidor interessado em adquirir, fazia uma exposição para os credores e os sindicatos começavam a brigar entre si. (ENTREVISTADO Nº 7)

Neste contexto, podemos identificar três coalizões principais na disputa de poder dentro da empresa: os gestores, a Fundação Ruben Berta e a Associação de Pilotos, também auxiliada pelos demais sindicatos e associações. Tornava-se difícil um acordo ou mudanças na empresa que pudessem agradar a todos os grupos, e o que era mais difícil, tirar os benefícios que já haviam sido concedidos. Deste modo, as disputas permaneceram até o final e não houve consenso sobre as medidas necessárias para mudar o rumo da empresa. Não havia a presença de uma liderança que pudesse alterar os caminhos da organização. De acordo com Selznick (1957) o líder tem um papel fundamental no processo de institucionalização, cabendo a ele a defesa da integridade institucional e por ordem a conflitos internos. Destaca ainda o papel do líder na detecção das ameaças do ambiente, busca por moldar o ambiente, conseguir aliados e outras fontes de suporte externo, bem como envolver a organização de forma a resistir aos ataques externos. Fato que não aconteceu à VARIG.

5.3.3.3 Deficiência nos mecanismos de coordenação e integração

As ações para mudar a empresa começaram a esbarrar em uma série de dificuldades. Conforme relatado, havia a existência de “feudos”, “castelos” e “vice-reinos” da qual não poderiam ser realizadas mudanças, e ainda que houvesse, seriam com uma forte luta política. De acordo com Fleck (2009), o sucesso na implantação dos mecanismos de coordenação não passa por extinguir a diversidade existente na organização, mas sim desenvolver um uso construtivo de elementos heterogêneos, estimulando a integração organizacional. Critérios técnicos ou apelos da eficiência, tão necessários naquele momento, não seriam suficientes para promover a mudança. O coronel Ozires Silva, ex-presidente da empresa, apontou que o modelo da VARIG nos últimos anos impedia qualquer tentativa de mudança ou coordenação de ações:

Ao longo dos anos, o poder da Fundação foi crescendo até chegar ao ponto de não admitir qualquer ingerência externa. Os executivos contratados para tocar a empresa simplesmente não conseguiam levar adiante as medidas necessárias para sanear a empresa. Redução de pessoal, restrição de salários, racionalização de procedimentos: tudo isso era simplesmente descartado pela Fundação Ruben Berta. Ficava impossível administrar a companhia dessa forma. (BETING; BETING, 2009, p.234)

No caso da VARIG, nos parece evidente pelos fatos analisados, que a empresa encontrou fortes características de propensão à autodestruição e ao fracasso nesta terceira fase. A apresentação de um resultado abaixo do esperado para uma empresa do setor, por um longo período, evidenciou que existiam outras razões para sua existência que não a de gerar lucro. Sob o ponto de vista estratégico, percebe-se que a partir da V CONAC ficou sinalizado pelo governo que o transporte aéreo, mais ainda o conceito de “empresa de bandeira”, não era estratégico para o país. Pelo menos não da forma como ficou evidenciado em suas políticas para o setor nas décadas de 60 e 70, quando se verificou o auge do Nacional-desenvolvimentismo definido por Monteiro (2000).

O fato de existirem coalizões – na figura de atores dependentes (MEYER; ZUCKER, 1989) – que buscavam objetivos diversos daqueles necessários à empresa e exigidos pelo mercado, afetavam de certa forma seu credenciamento junto à sociedade, investidores e junto ao próprio governo. Deste modo, a fragmentação interna e falta de um objetivo claro de eficiência a ser seguido, acabava por afetar os serviços empreendedores da empresa, mais especificamente

sua capacidade de captação de recursos (*fund-raising ingenuity*) e sua imaginação e visão (*entrepreneurial versatility*) colocadas por Fleck (2009) como condições necessárias ao crescimento e a propensão à autoperpetuação da empresa.

Meyer e Zucker (1989) argumentam como um dos principais objetivos da organização é a busca pela eficiência, ou seja, a geração de lucros. Destaca uma anomalia gerada quando algumas empresas, ainda que não gerem lucro, continuam sendo mantidas por um longo período. A essas organizações os autores chamaram de organizações em permanente fracasso (*Permanently Failing Organization – PFO*). No caso da VARIG há evidências de que no início da década de 80 a empresa não apresentava resultados negativos em função de uma política de “realidade tarifária” praticada pelo governo, que permitia cobrir seus custos. Com a mudança desta política a empresa se viu obrigada a realizar uma mudança na sua condição e a rever suas práticas organizacionais, o que não ocorreu.

Porter (1990) alerta que a mudança não é algo fácil nem natural nas organizações, particularmente em companhias de sucesso; muitas forças atuam para anular e evitar a mudança. Antigas práticas se tornam institucionalizadas em procedimentos padrões e controles. As informações que podem contrariar a estratégia dominante são filtradas. Ambiente interno passa a trabalhar para isolar idéias e indivíduos que desafiam as direções e pensamentos atuais.

É importante destacar que ao criar a Fundação de Funcionários, Berta fez questão de diferenciá-la de uma instituição de beneficência, de que a VARIG deveria sobreviver de acordo com as leis de mercado (eficiência):

A VARIG não é, nem a Fundação alguma vez poderá sê-lo – entenda-se isso muito bem –, uma espécie de Santa Casa de Misericórdia, como há sempre certa tendência de as fazer. A primeira precisa concorrer nos mercados com eficiência; a segunda só pode ajudar os outros a ajudar a si mesmos. Só dentro desta simbiose podem as duas viver. (FUNDAÇÃO RUBEN BERTA, 1995, p.46)

Uma das condições relatadas por Meyer e Zucker (1989) para formação de uma PFO é a força dos atores dependentes que se sobrepõe à força dos administradores ou acionistas que objetivam o lucro. Deste modo, a existência da empresa em si para manutenção do grupo, ou coalizão, passa a ser mais importante do que propriamente ser uma empresa eficiente. Na dualidade entre persistência (manutenção da organização) e *performance* (eficiência e lucro) passa a prevalecer a persistência, tornando-se assim a existência da empresa mais importante do que

seu resultado financeiro positivo (Figura 5-21). Contudo, as pressões advindas do mercado naquele momento apontavam para outra formação como condição de sobrevivência da empresa: de *performance* e eficiência como condição fundamental para sua existência.

Em relatos dos entrevistados são apontados alguns setores nos quais mexer geraria inúmeros conflitos, e conflitos era o que aparentemente não se desejava ou não se tinha força para tal, ainda que para isso tivesse a necessidade de sacrificar a empresa. No entanto, a esta altura a VARIG já havia perdido o colchão de folga que permitia o balanceamento das forças entre as coalizões o que fez com que se disparasse uma disputa política e de forças que aumentou o nível de rivalidade a ponto de afetar a existência da empresa. Com relação ao controle de custos, a análise dos dados apontam para uma dificuldade de esse controle permear todos os níveis da organização, como descrito por dois entrevistados:

São três problemas: primeiro, quando você faz um programa de redução de custos você está baseado em um orçamento, mas alguém tem que impedir que novos custos sejam absorvidos pela estrutura, aí tinha que ter uma mão de ferro na administração. Porque senão eu pego um contrato e reduzo 40% dele, por exemplo, da área de marketing e o cara resolve fazer uma nova mídia e lá tá o marketing gastando o dobro do que eu economizei. Então esse é um problema, sem sombra de dúvida. O outro é que você para mexer na estrutura você precisa mexer na estrutura das pessoas, e isso é difícil. As pessoas elas são incomodadas quando você mexe no castelo delas. Muito, muito, ninguém gosta, eu também não gosto. É muito mais fácil você fazer uma mexida em outra área do que na sua área. E o terceiro, é que os entes mais políticos eles não gostam desse tipo de movimento, porque esses movimentos causam conflitos, são impopulares. Ele gera muito conflito. E as pessoas não gostam deste tipo de conflito. Eu por sorte na época consegui sair ileso de algumas batalhas e outras não. Eu acabei demitindo um vice-presidente de marketing, porque eu mostrei que ele tinha um foco de investimento, e eu sou engenheiro de formação base, que não tinha relação matricial com o resultado [...] Além disso, quando você tem uma mudança de base de receita você ter a velocidade necessária para a mudança de base de custo também é muito difícil. E houve uma mudança de base de receita muito pesada. O período do Collor é um exemplo que eu te dou. Mudou o internacional barbaramente. E a outra coisa muito importante, e aí tem que ter muito cuidado, quando você demite as pessoas às vezes você pode estar alimentando a concorrência. (ENTREVISTADO nº 1)

[...] ela operava com segurança, mas não operava com eficácia. Ela operava de forma eficiente, mas não de forma eficaz. Era um pouco de corporativismo interno que impedia esse aumento de eficácia. Isso iria implicar em corte de gente, corte de regalias, e isso iria incomodar muita gente. Se a empresa entrasse em um processo de reestruturação isso iria ter que ser mexido junto com outras coisas. (ENTREVISTADO nº 3)

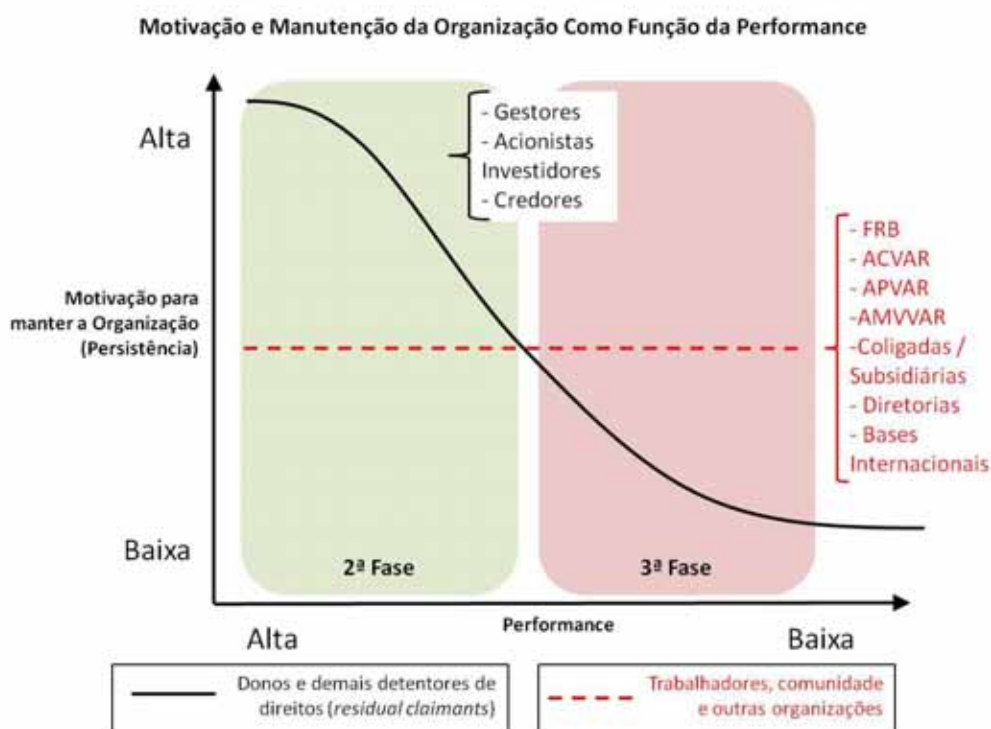


Figura 5-21: Motivação e manutenção da organização em função da performance

Fonte: Baseado em Meyer e Zucker (1989, p. 95)

Outro aspecto era a separação das empresas, o que dificultava o ganho de escala, tão necessário para lucratividade de uma empresa aérea. Somente em 1992 ocorreu a incorporação da Cruzeiro do Sul, após dezessete anos em que as empresas operaram com estruturas separadas. Nesta época VARIG e Cruzeiro do Sul ainda operavam com imagem, diretoria e até mesmo código de voo próprio. Da mesma forma ocorreu com a Rio-Sul e a Nordeste. A VARIG preferiu manter as estruturas separadas, apesar de evidências de que operacionalmente (passageiros e carga) conseguiram se integrar (FOUQUET, 2003), contudo as áreas administrativas permaneceram separadas. Um dos entrevistados relatou a importância de uma operação conjunta das empresas:

Aí entra a questão do ganho de escala que eu estou te falando. Durante um período sim que foi a aquisição, mas a fusão tinha que ter acontecido logo e não se utilizou do ganho que teria sido estratégico, pelo contrário, você tinha várias estruturas. Tinha três diretores, três presidentes, três não sei que... (ENTREVISTADO Nº 3)

Havia ainda a dificuldade em se associar as estruturas em função das culturas, que poderiam estar ligadas a interesses políticos. Outro entrevistado comenta a dificuldade em se unir as empresas:

Era uma complicação, porque você mistura. Todas elas são empresas de capital aberto, misturar, jogar tudo isso num balaio só, você tem um problema, uma complicação de acionistas, não era recomendável. Os problemas de uma empresa tinham que ser mantidos mais ou menos segmentados, mercados diferentes. No dia em que você funde as empresas você precisa negociar, trocar ações, compensar, um pouco complicado. O problema da Cruzeiro foi terrível. A VARIG teve uma experiência. A fusão da Cruzeiro ... nossa! ... acho que até hoje. (ENTREVISTADO Nº 10)

Villas-Bôas (2006) registrou os momentos em que as empresas chegavam a concorrer entre si nas rotas domésticas, necessitando de uma intervenção externa para equilibrar a situação:

Em 2001, a *General Electric* intensificou as negociações com a VARIG, cobrando resultados operacionais positivos que pudessem ser utilizados no pagamento de parte das dívidas com a corporação americana. A maior autonomia dispensada a Rio-Sul e Nordeste, iniciadas na gestão de Fernando Pinto, havia permitido que as três empresas de aviação do Grupo VARIG acabassem concorrendo entre si, influenciando negativamente no resultado financeiro da atividade. Existia a sobreposição de voos, rotas e horários, diminuindo as taxas de ocupação das aeronaves. A GE não concordava com a existência das três empresas operando separadamente. (VILLAS-BÔAS, 2006, p. 76)

O relato de um dos entrevistados corrobora que em alguns momentos existia competição entre as empresas:

O Fernando (Pinto) entrou nesta questão de um processo sinérgico. Até quando eu assumi a carga eu estava tendo problema da área de carga da Rio-Sul vendendo carga mais barato do que eu estava vendendo, fui a ele um dia e falei: olha Fernando, fica difícil a gente quer atingir *target* de venda com isso acontecendo. E ele falou pra mim: quanto tempo você leva para unir tudo? Final do ano. Fui super agressivo. E não consegui em dezembro, mas em janeiro estava com toda a carga do Grupo VARIG unificada. (ENTREVISTADO Nº 3)

Contudo, essa questão de integração não pareceu, em sua essência, tão diferente da condição em que a VARIG uniu as operações do consórcio REAL-Aerovias e quatro anos depois absorveu as operações da Panair, implementando um forte programa de sinergia entre as empresas. A falta de uma liderança mais ativa e integrada levou a empresa a não ter forças para romper os limites culturais e romper as barreiras impostas pelos interesses individuais que avançavam sobre os interesses da empresa.

5.3.4 Desafio de Prover de Recursos Humanos

No início da terceira fase analisada a empresa manteve o ritmo de crescimento na área de recursos humanos. As décadas de 70 e 80 apresentaram um aumento quantitativo de 50% e 53%, respectivamente, no número total de funcionários da empresa. Inicialmente preparada para um crescimento em sua operação, principalmente a partir da segunda metade da década de 80, a empresa esperou e se preparou para um crescimento que não ocorreu. Ou melhor, ocorreu na base de passageiros transportados sem que isso refletisse em um aumento real de receita ou *performance* da empresa. Como consequência deste período, a empresa se viu obrigada, em 1992 a iniciar uma série de demissões de funcionários.

No início de 1992, o presidente Rubel Thomas expos aos funcionários o difícil quadro em que se encontrava a empresa e reconheceu que sua estrutura cresceu muito, para uma expectativa de aumento da demanda que não se concretizou, deste modo a empresa iniciou um processo de redução no número de funcionários (Gráfico 5-26):

Nossa força de trabalho sofre, agora e inevitavelmente, um processo de 'enxugamento' que mesmo sendo de proporções relativamente pequenas, infelizmente atingiu nosso contingente humano, que sabemos ser nossa maior e mais importante riqueza [...] Fala-se no Brasil, em década perdida. Eu falaria com toda a certeza, que nós perdemos os últimos seis anos. No internacional, a demanda também está estável, nos últimos 3 anos. Ela se estabilizou em 14 bi de passageiros/Km. A indústria teve uma defasagem tarifária de sete anos com uma perda tremenda de receita e consequentemente a descapitalização das empresas. Tivemos também a concorrência da VASP e Transbrasil no internacional e as *megacarriers* American e United Airlines. (ROSA DOS VENTOS, 1992, n.109, p.2, apud MONTEIRO, 2000)

Fora a questão da redução do seu quadro de funcionários, ao longo dos depoimentos e materiais coletados, encontrou-se indícios de que os serviços gerenciais não estavam tão fortalecidos quanto à parte operacional da empresa, talvez por isso possa ter falhado a questão de planejamento de seu cenário futuro. Há evidências de que a ascensão a cargos-chave da companhia seriam motivados por fatores políticos afetando assim a qualidade de resposta dada aos desafios organizacionais.

De acordo com Penrose (1995), a incapacidade de crescer da firma tem sido com frequência incorretamente vinculada às condições da demanda, ao invés de serem atribuídas, dentre outros, aos serviços empresariais (*managerial services*)

disponíveis na firma, que permitiriam a ela buscar novas formas de captura de valor no mercado.

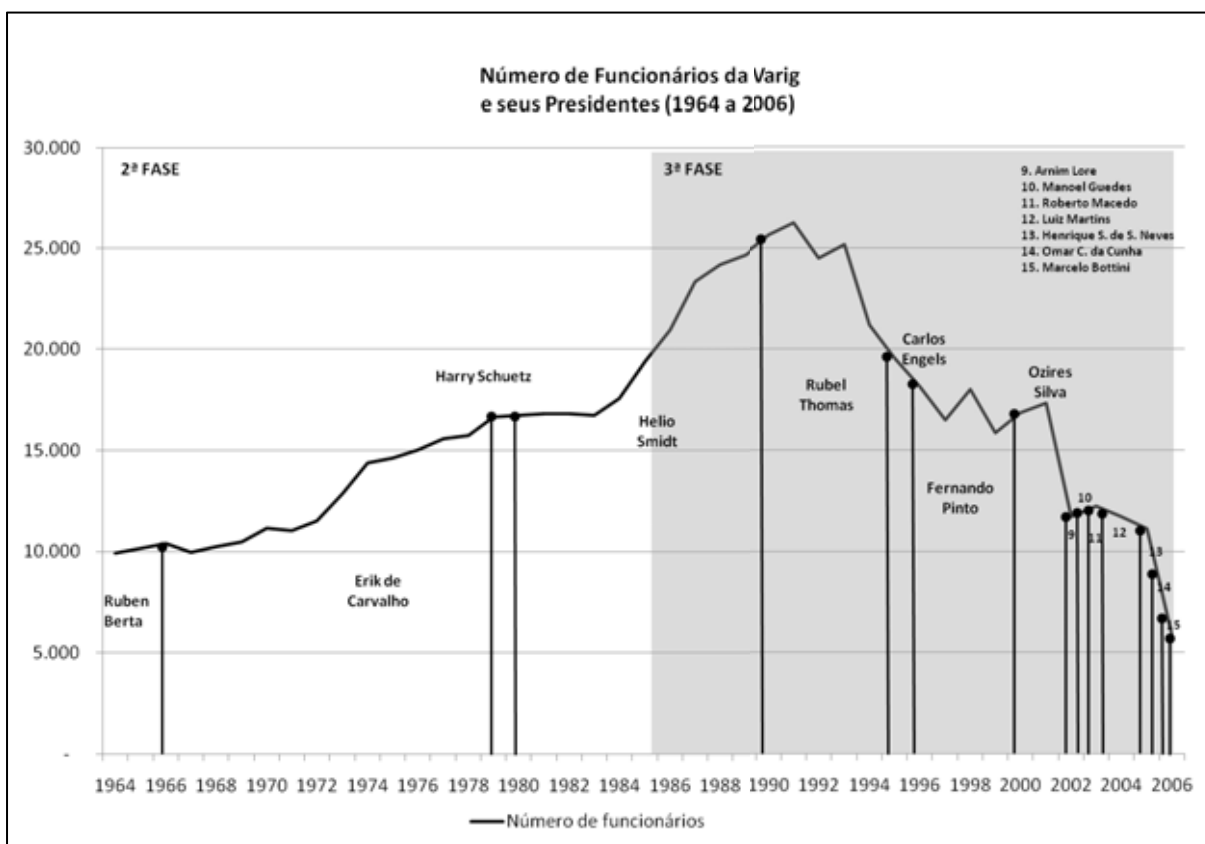


Gráfico 5-26: Evolução do número de funcionários da VARIG em relação ao mandato de seus presidentes

Fonte: Baseado em DAC (1972), Beting e Beting (2009) e Helms (2010)

Como política de premiação e valorização do seu pessoal, a empresa buscava priorizar a ocupação de postos relevantes com pessoas de dentro da empresa, mas nem sempre esta escolha avaliava a capacidade de gestão, como relatado a seguir:

A VARIG sempre quis premiar seus pequenos administradores dando funções que não são equiparadas. Em vez de pelo menos formá-los, não é? Então tinha, por exemplo, sempre teve o Operações na parte de voo e manutenção na parte de manutenção. Então na manutenção tinha alguém lá que se sobressaía, ou pelo seu trabalho ou por dedicação: “ah o cara é legal, vamos dar pra ele o curso de admissão no banco de provas”, mas ele não tem capacidade administrativa, não tem visão financeira. O cara pode ser um ótimo técnico, um ótimo trabalhador, um ótimo profissional, mas não tem visão, mas ela sempre buscou esses administradores dentro do seu quadro e sempre baratos, mais ou menos isso. O nosso setor de operações como é que eram os comandantes? Sem nenhuma visão administrativa, operacional. Só sabiam o nome do avião, o horário do voo. Sabiam a escala. E aí se colocasse um administrador que não fosse piloto! (ENTREVISTADO Nº 9)

Outro entrevistado apontou a questão da formação gerencial na empresa, como deficiente:

A VARIG durante um período criou um curso de administração junto à UFF, um MBA, uma pós-graduação *lato sensu*, para a VARIG. Esse negócio deve ter funcionado durante uns 4 a 5 anos, mas se a gente for pegar ao longo do período da VARIG, ela pouco investiu nisso, de gestores [...] A maioria das pessoas que se destacaram na VARIG, que não foram por clientelismo ou corporativismo, tiveram que correr atrás; como eu, eu corri atrás. A VARIG nunca me proporcionou cursos fora. Quer dizer, eu quase me beneficieei quando eu estava na Diretoria do Fernando, eu estava já escalado para fazer uma pós-graduação de três meses no INSEAD, na França, só que isso iria ocorrer no segundo semestre de 2000 e o Fernando Pinto foi demitido em maio e eu fui em junho. E aí eu perdi a chance de ir, e depois acabaram com isso. Mas já seria num outro momento, eu acho que a VARIG deveria, mais até lá pra trás, ter investido mais na formação dos seus quadros, de ter um plano de carreiras, de talentos. (ENTREVISTADO Nº 3)

A empresa também desenvolveu ao longo do tempo uma restrição à entrada de pessoas novas na empresa. Houve relatos de preterição em promoções e questionamentos quanto à assunção de cargos gerenciais por pessoas que vinham de fora da empresa.

Eu entrei na VARIG com 52 anos de idade, fora dos “limites” estabelecidos por eles, o limite era trinta e cinco anos. Quando eu entrei o pessoal se espantava. Aí dois anos depois que eu entrei, me deram o cargo de gerente geral, o pessoal se espantou e perguntavam: “como é que você conseguiu?” Eu sei lá, vai ver o chefe gostou de mim. Mas era tradição na VARIG, antes de eu entrar, o pessoal ficava a vida inteira na empresa. Entrava garoto, aprendia e ficava até se aposentar. Mas quando eu entrei já se falava em excesso de funcionário, aí você começa a comparar com outras empresas no mundo inteiro, em quantidades de aviões, horas voadas, quilômetros transportados, não sei o que, e realmente você via que os números da VARIG eram grandes. E aí começou a fase de demissão e otimização. (ENTREVISTADO Nº 6)

Outro ponto que aparece com frequência na empresa é a questão de as pessoas não terem um pensamento voltado para resultados e uma preocupação constante com os custos, tão necessária nos momentos difíceis pelo qual a empresa passou na terceira fase analisada. Beting e Beting (2009, p. 230) citam uma passagem em que Arnim Lore disse aos companheiros da empresa que eles deveriam ser cada vez mais produtivos, rentáveis. E isso provocou muita surpresa: “Rentável, eu? O pessoal se entreolhou. Também, pudera. Não havia na companhia o espírito de ganhar dinheiro”. A citação a seguir reforça este pensamento:

O funcionário da VARIG era muito parecido com o funcionalismo público: todos tínhamos muito orgulho, mas em geral a turma toda era meio que funcionário público, meio sem compromisso com o resultado, porque o

resultado vem igual e isso ajudou muito a não velocidade em acompanhar as mudanças na aviação. (ÊNIO DEXHEIMER, 2010 apud HELMS, 2010)

A forte cultura que se formou na empresa apresentava em alguns momentos pontos negativos, como na renovação de seus quadros e absorção de novas idéias. A empresa ficou muito fechada em si mesmo. Era comum as pessoas permanecerem anos na empresa e os mais altos cargos serem ocupados por aqueles com mais tempo de empresa, conforme relata Helio Smidt ao se referir da estratégia competitiva de excelência nos serviços oferecidos: “são conceitos que nós, os dezesseis membros da diretoria, que já estamos há mais de 30 anos aqui dentro da empresa, procuramos transmitir aos funcionários de outras gerações” (MARANHÃO, 1989, p.54).

Encontram-se também indícios de que não havia uma boa receptividade para aqueles que ingressavam nos quadros da empresa no meio da carreira. Durante a expansão ocorrida na década de 80 houve necessidade de integração de novos pilotos nos quadros da empresa, sendo admitidos pilotos da Força Aérea Brasileira (FAB). As promoções e ascensões de carreira privilegiavam aqueles que já integravam os quadros da empresa, em detrimento destes novos integrantes:

Posso até dizer o seguinte: não só vi essa resistência, porque a maioria dos pilotos da VARIG vinha da tal da escolinha. Muitos mecânicos que vieram a ser pilotos, comissários, que também vieram a ser engenheiros de voo. E você ter um grupo de pilotos da FAB (Força Aérea Brasileira), experientes, tendo sido convidados pela VARIG, naquele momento do Plano Cruzado, de 86 para 87, onde começou a ter um “boom” da aviação eles precisavam de comandantes para ontem e não tinha no mercado. E nós entramos exclusivamente para isso, só que por questões políticas a VARIG era tão ... não é bairrista, o termo não é esse... tão corporativista que ela acabou conseguindo impedir que nós fôssemos promovidos. O grupo todo da FAB que foi, devem ter entrado quase 20 ou mais [...] eu fiquei como copiloto na VARIG durante nove anos. Eu e a grande maioria dos que entraram. (ENTREVISTADO Nº 3)

Da mesma forma encontram-se relatos de que havia dificuldade da entrada de novas idéias na companhia, e que as novas pessoas que integravam as equipes poderiam logo ser incorporados ao corporativismo existente em cada setor. Através de uma hierarquia forte a empresa dificultava o fluxo de idéias e sugestões que poderiam permitir um novo olhar sobre o que estava ocorrendo, como relato de um ex-diretor:

E eu conhecia os defeitos da organização que era esse processo hierárquico e pedi duas horas na reunião; era uma reunião de um dia inteiro. Eu só quero duas horas, não mais que isso. Nessas duas eu passei trinta

minutos fazendo uma apresentação do programa e mostrando como as pessoas poderiam contribuir para aquilo, e nas outras uma hora e meia eu pedi a contribuição deles sobre como eu conseguiria evitar gastar aquele dinheiro [...] Mas eu não queria prejudicar a exposição institucional da empresa nem a exposição do produto. Eu tinha um problema, não tinha a solução, mas eu entendia que eles eram inteligentes o suficiente para me dar a solução. **O gerente geral era um cara novo, o último a chegar naquela equipe, então ele não estava tão contaminado com aquele corporativismo nem da VARIG, nem do corporativismo da equipe.** Ele era mais vivido. [...] E ele tinha ânsia de participar, na verdade ele era bloqueado porque a matriz determinava, faça isso, gaste isso aqui, faça assim, era tudo amarrado, e esse negócio foi espetacular exceto pela receptividade pela área da diretoria. Os Diretores e os vice-presidentes, porque é muito difícil você ter uma ideia que não é sua e que mostre que o seu orçamento pode ser reduzido em 25 milhões de dólares com um ganho de visão institucional. E de um homem que era de engenharia, não era de marketing. Você imagina o inferno que foi. [...] Uma fraqueza administrativa enorme. Ele deveria na verdade trazer esse modelo e não seguir o modelo anterior que era só gastar, gastar e gastar. (ENTREVISTADO Nº 1, grifo nosso)

Encontram-se também indícios de que a política de empregar pessoas com laços de parentesco com outros funcionários aumentou. Este procedimento se tornou uma prática difundida e conhecida. Conforme ressaltado por Beting e Beting (2009, p. 138) “essa rara característica no mundo corporativo, anos depois, acabaria por trazer duras consequências para a saúde financeira da empresa”.

A empresa na década de 80 empreendeu um programa de expansão, lançando novos voos e adquirindo aeronaves, e mantinha os investimentos em treinamentos dos funcionários, incluindo treinamento no exterior. Esses treinamentos focavam prioritariamente o setor operacional e questão técnica dos equipamentos.

[...] a preparação era um investimento grande. Por exemplo, a chegada do "Triple-service", um dos últimos que chegou, a VARIG só em treinamento investiu quase um milhão de dólares. Mandou uma equipe para Boeing, uma para GE e outras para outros fabricantes, de entretenimento, serviços de bordo, uma turma enorme. E o pessoal ficava trinta a quarenta e cinco dias lá e a VARIG pagava. E o treinamento fazia parte do negócio, eles não cobravam o treinamento, mas a estadia, as despesas do pessoal lá, quase que uma centena de pessoas. E quando o pessoal voltava, iam instrutores também, iam engenheiros, mecânicos, inspetores, supervisores, e instrutores. Os instrutores depois replicavam o treinamento. De modo que era um investimento pesado, fora a aeronave. (ENTREVISTADO Nº 6)

A ênfase dada à parte técnica na VARIG era motivo de destaque e orgulho para seus funcionários e de fato a empresa é reconhecida até hoje pela qualidade de seus profissionais. O relato de um dos entrevistados confirma esta percepção:

Hoje você ter no currículo que você trabalhou na VARIG na área operacional é motivo de excelência. Vou te dar um exemplo recente: todos os funcionários que trabalharam comigo no centro de controle operacional e

estação de rádio, hoje estão se recolocando nas estações de rádio das plataformas de petróleo. Você chega lá com um currículo que trabalhou na VARIG, no centro de controle operacional, no controle de aeronaves, o cara não quer nem saber, você é aprovado na hora. Sabe que a formação foi impar. (ENTREVISTADO Nº 3)

Contudo, esta preocupação com a parte técnica não aparecia na mesma intensidade na formação de gestores para ocupar os diversos cargos gerenciais da empresa. Também não aparecem evidências nas entrevistas e no material coletado de que havia uma preocupação técnica da empresa com a questão sucessória de pontos-chave, prevalecendo nesta fase questões de relacionamento sobre questões de competência ou aptidão. Na década de 90 a empresa já começava a dar sinais de que seus recursos gerenciais não estavam dando o suporte necessário à complexidade de suas atividades.

Cabe ressaltar que a VARIG teve em seus cargos pessoas com grande potencial empresarial e gerencial que conseguiriam compreender o que estava acontecendo na empresa. Talvez não conseguisse enxergar a raiz do problema, em um primeiro momento, mas mesmo compreendendo se sentiam impotentes frente a práticas tão enraizadas na empresa e a presença de coalizões tão fortemente colocadas que impediam qualquer tentativa de mudança que pudesse alterar o destino da empresa. Conforme relato, a VARIG teve em seu Conselho grandes nomes do cenário nacional:

A VARIG teve dentro de seus quadros homens que tiveram muito próximos dela como Mario Henrique Simonsen, Roberto Campos, Eliezer Batista, grandes nomes. Ela teve, muitas pessoas estiveram perto dela para ajudar a diretoria executiva para ajudar o presidente da empresa, o Conselho de Administração. E o Conselho teve nomes. Pessoas extremamente importantes e famosos na época. Mas esses e outros esbarraram na resistência e no bloqueio do Ministério da Fazenda, da Presidência da República (ENTREVISTADO Nº 10)

5.3.5 Desafio de Gerir a Complexidade

Nesta terceira fase analisada destacou-se a fragmentação no processo decisório, em função das disputas internas, e o isolamento dos setores e subsidiárias, gerando uma dificuldade de integração e ação conjunta das partes, principalmente no que diz respeito ao controle de custos. Há indícios de que as decisões políticas de alocação de cargos tenham conduzido a postos de relevância na estrutura da empresa pessoas que não fossem capacitadas para tal. Deste modo

a empresa não conseguiu lidar com o aumento da complexidade das operações e a nova dinâmica do mercado representada por um ambiente mais competitivo e desafiador, em oposição ao ambiente fortemente regulado da fase anterior. Dentro deste novo cenário, mais complexo e incerto, a empresa sentiu dificuldade em integrar seus serviços e tomar decisões acertadas sobre o seu futuro.

A integridade da empresa foi fortemente atingida neste período propiciando um ambiente fértil para a formação de disputas entre coalizões que terminavam por minar ainda mais os escassos recursos disponíveis na organização. Além disso, o fato de se tornar uma empresa fragmentada permitia desvios de conduta que prejudicavam o desempenho da empresa, conforme relato:

A ideia de fundação é bárbara, muito bonita, ela pode funcionar, tanto que funcionou por muito tempo. Durante quarenta anos a Fundação funcionou admiravelmente, mas, depois de um tempo, esse jogo político menor foi minando as coisas e no início você pensa: “Não, tem um grupo ali que não tem ética, talvez não tenha moral, mas eles vão ficar isolados”. Mas isso é como um carcinoma: se espalha. (ÊNIO DEXHEIMER, 2010 apud HELMS, 2010)

Não se encontrou, contudo, evidências diretas que apontem para uma falha na interpretação dos dados para a tomada de decisões que pesaram mais adiante na situação financeira da empresa. No entanto, podem conter indícios de uma falha no entendimento das múltiplas variáveis interdependentes, como nos casos a seguir:

- Empréstimo feito junto ao Japão para aquisição de mais três Boeing 747 que geraram um grande peso no passivo da empresa. No momento da devolução das aeronaves em 1999 restava ainda um saldo a pagar de US\$ 250 milhões;
- Decisão sobre uma forte expansão na segunda metade da década de 80, quando seus resultados de rentabilidade, bem como a política do governo, apontavam sinais de mudança; e
- Contrato para aquisição de vinte e seis aviões da Boeing, em 1990, com entregas programadas até 1999 (Projeto VARIG 2000). Em meio a um cenário de forte pressão das empresas para a desregulamentação do setor e incertezas na conjuntura internacional (Guerra do Golfo).

O ônus financeiro cobrado da empresa mais adiante por estas decisões foi muito grande. Outro ponto a ser destacado, foi a capacidade de geração de receita da empresa que se manteve alta até o final de sua existência, assim como seus

níveis de aproveitamento. Contudo, a empresa não conseguiu equilibrar dois pontos principais:

- Sua eficiência operacional: afetada em grande parte pela diversidade na frota, divisão de tráfego entre as subsidiárias (Rio-Sul e Nordeste) e operação de linhas deficitárias (principalmente no mercado internacional); e
- Custos financeiros: incapacidade da empresa em adequar os custos de sua operação ao novo cenário competição do mercado.

O aproveitamento da empresa (taxa de ocupação dos voos) também se destaca da média da indústria, conforme observado no Gráfico 5-27, porém os custos de voo se aproximam muito do volume necessário de passageiros nos aviões para que se obtenha uma margem de lucro bruto que comporte os demais custos indiretos da operação. A despreocupação com custos entre os setores aparece com frequência entre os dados coletados, bem como a falta de preocupação com o conjunto dos custos da operação completa, que envolvia vários setores, inclusive as subsidiárias, conforme relato de um representante da Rio-Sul:

Então uma vez por mês havia reunião de diretoria e eu cheguei lá e vi que discutiam em torno de uma folha de papel em branco. Aí eu implantei um sistema de informações gerenciais com os principais índices de receitas e despesas até onde existiam atrasos, desempenho, pessoal, produtividade, e isso era sempre atualizado e cada diretor recebia uma pasta para discutir em cima disso, mas isso não existia. Mas não sei por que houve um hiato, porque o Sr Beta e o Sr Erik já vinha participando, mas o Sr Erik que era muito preso a estes números, nunca formou ninguém, e acho que a grande causa foi a falta do Sr Erik ter explicitamente formado um sucessor. (ENTREVISTADO Nº 11)

Até o momento em que os custos eram calculados com base nos valores repassados pelas empresas ao DAC, permitindo a chamada política de realidade tarifária, a empresa conseguiu absorver seus custos e gerar lucro. Porém, a partir do congelamento das tarifas realizado em 1985, o valor das tarifas já não comportavam mais os gastos realizados pela empresa, que teve grande dificuldade para mudar sua cultura, presa a uma despreocupação com resultados, como no caso a seguir:

Eu ouvi de diretor da VARIG nessa época, certamente um pouco antes, "eu não estou preocupado com despesas, eu não me preocupo com gastos, entra tanto, sabe..." eu fiquei chocado [...] A VARIG não estava pagando as contas em noventa e um, noventa e dois, quer dizer, aí, sim, tem alguma coisa de errado, mas é claro que vão solucionar, então a gente começa a esperar. No auge desse mal estar todo, a companhia vai lá e compra jumbo

747 e falavam em oferta irrecusável e o jumbo 747. [...] Eu já não gostei daquela festa quando vieram apresentar o avião em Porto Alegre.” (ÊNIO DEXHEIMER, 2010 apud HELMS, 2010, p.91)

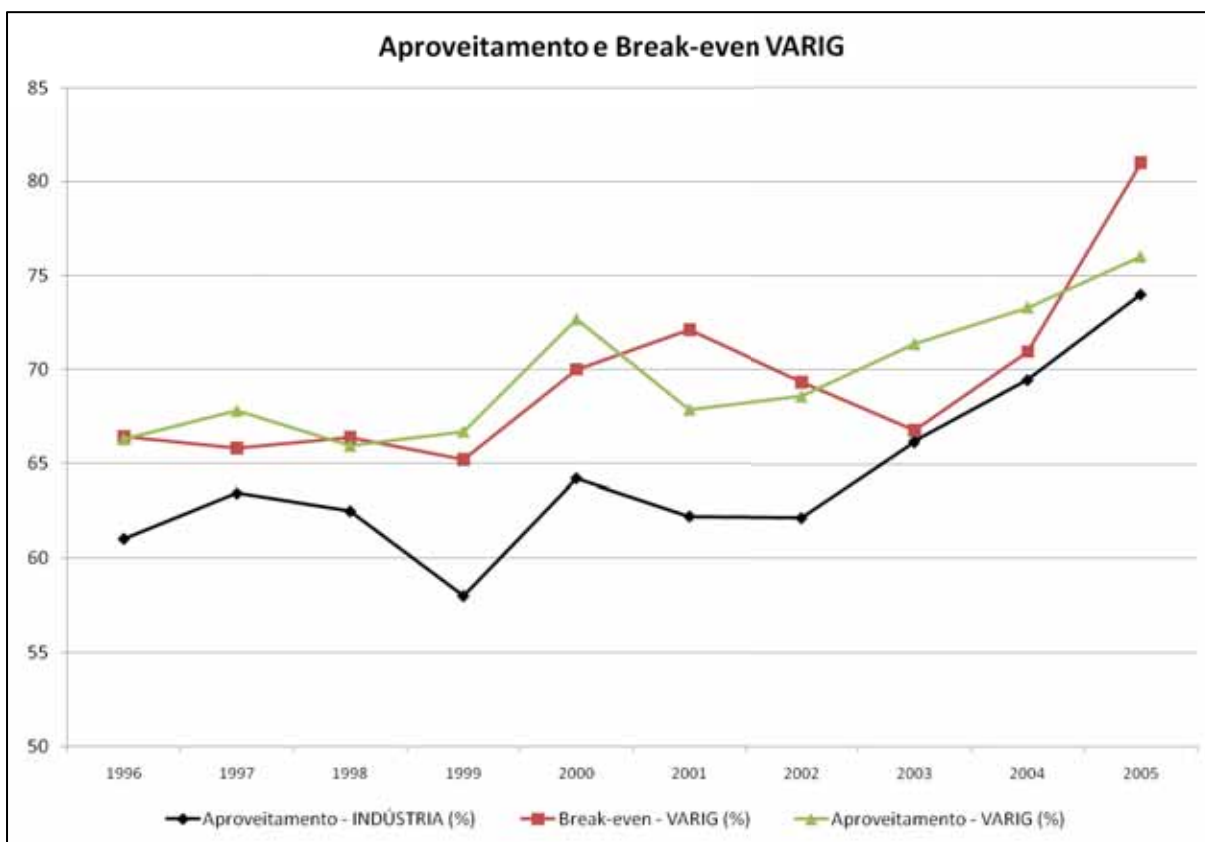


Gráfico 5-27: Aproveitamento x Break-even da VARIG
em comparação com o aproveitamento da indústria (resultados de voo)

Fonte dos dados: DAC/ANAC

No início da década de 90 a empresa tentou implantar um programa de qualidade total, mas não conseguiu uma penetração em todos os setores. Os que aderiram e implantaram o programa foram principalmente os setores de Manutenção e Serviço de Bordo. Havia uma dificuldade de as orientações passadas serem cumpridas por todos da empresa. Essa fragmentação dificultava a coordenação entre os setores, deste e de outros programas que objetivavam cortar custos na empresa.

A VARIG, mesmo de forma tímida, tentou implementar na década de 90 o programa de Total Quality Control (TQC) que previa, dentro de outras medidas, estoques o mais próximo possível de zero. Esse programa obteve algum êxito em poucos setores da empresa, como por exemplo, na Diretoria de Engenharia e Manutenção. Porém, na maioria dos setores, em uma empresa com o tamanho da VARIG e com culturas muito particulares, a implantação do TQC não teve sucesso, uma vez que o comprometimento do pessoal e das respectivas chefias não correspondeu ao desejado. (HELMS, 2010)

Qualidade Total o setor que melhor implantou foi o nosso, justamente na manutenção [...] na manutenção foi implantada graças ao Diretor, porque a qualidade total como todos os outros programas tem que vir de cima. Desde o diretor tem que vestir a camisa e tem que puxar o pessoal. As mudanças são sempre difíceis, qualquer mudança [...] dentro da Diretoria de Engenharia e Manutenção ele conseguiu fazer isso com bastante sucesso. Ele se aposentou e mesmo assim durante anos o pessoal continuou empregando toda técnica aprendida. (ENTREVISTADO Nº 6)

Juntamente com a dificuldade de coordenação, surgem relatos quanto à fragilidade administrativa da empresa estão presentes quando uma entrevistada aponta a deficiência dos sistemas de controle de passagem e operação do *yield management* da empresa frente a seus concorrentes, mecanismo que passou a ser fundamental a partir da liberação do valor das tarifas pelo DAC. Comentou a respeito do sistema de controle da VARIG frente o de outras empresas:

A TAM sempre teve um sistema mais moderno nessa área. Isso são sistemas pesados. Esse sistema de *pricing* é um sistema estatístico pesado, grande, para você poder fazer um acompanhamento daquele voo para saber calibrar. O grande negócio deles é: como eu vou distribuir minhas tarifas em um voo? Tem um pessoal que fica estudando o *booking* do voo, ou seja, as reservas. Tem outro que está olhando a concorrência para saber onde vai ter que mexer para atuar junto à concorrência. A VARIG demorou muito para colocar mecanismos mais modernos nisso. A TAM rapidamente teve. E a Gol quando entrou, já entrou com o que tinha de ponta. (ENTREVISTADO Nº 2)

Sobre a questão da implantação do programa de *yield management*, Sonino (1995) critica a postura de resistência às mudanças na empresa e o isolamento dos setores:

Bem mais importante foi a decisão da VARIG de enfim selecionar entre as solicitações de reserva àquelas mais rentáveis, através de um processo computadorizado denominado *yield management*. O projeto tinha sido desenvolvido desde 1990 na Superintendência de Rotas da companhia, sem receber da Diretoria Comercial o apoio necessário para a sua implantação *systemwide*. Durante quase cinco anos, o custo de rodagem do programa e de utilização dos terminais fornecidos pela IATA havia representado apenas mais uma despesa sem retorno. Sendo um instrumento essencial para incrementar a receita, através da racional alocação preferencial de assentos às tarifas mais caras - entre aquelas solicitadas pelos passageiros que viajam na mesma cabine de classe econômica - o *yield management* havia sido "congelado" também por rivalidades gerenciais. Somente após a subordinação do setor de reservas à diretoria de marketing (decisão óbvia que sofreu um atraso de 25 anos) e devido à pressão exercida pelos consultores da Booz & Allen que estavam reestruturando a empresa em crise, esse precioso recurso para a otimização das receitas começou a ter gradual aplicação nas rotas da empresa, e está buscando resultados práticos concretos a partir de 1995. (SONINO, 1995, p.213)

As pessoas tinham uma ideia do que precisaria ser feito, como no caso *yield management*, mas algo impedia que as idéias fluíssem na empresa, como destacado a seguir no caso do sistema de reservas. A percepção de futuro em 1990 retratada abaixo estava alinhada com a tendência do que ocorreria, mas aparentemente interesses pessoais não permitiam as efetivação de mudanças (os “castelos”):

A empresa vislumbra o dia em que todas as pessoas terão uma tela (terminal) em casa e que entre outros serviços permitirá que qualquer pessoa possa fazer ela própria sua reserva em uma companhia aérea. Estes terminais estarão também em supermercados, aeroportos e em outro lugares, onde se poderá acessar a reserva, receber um bilhete cora tarja magnética, pagar com cartão de crédito ou fazer uma transferência de recursos diretamente de sua conta corrente. Será apenas uma questão de entrar no portão de embarque e viajar. [...] A mudança de enfoque quanto ao sistema de reservas da VARIG se deu em 1988, quando o responsável pela área de informática da empresa, especializado em sistemas, aposentou-se com 40 anos de serviço e foi substituído por uma pessoa que trabalhou 30 anos na área comercial da VARIG. (FASSINI; RISKI; MAGALHÃES, 1990, p. 19)

Os relatórios de auditoria feitos na empresa nos anos 90 e na fase de recuperação judicial apontam para uma fragmentação dos sistemas e dificuldade em se entender os processos internos da companhia. Apontam ainda uma cultura altamente resistente à mudança, em que estão presentes características de paternalismo, fortemente verticalizada, com foco interno e não nos clientes e o hábito de dizer: “a culpa de meu baixo desempenho é o vizinho”. E ainda, ambiente desfavorável para tomada de decisões duras, em que predominam o “feudalismo e o nepotismo” (VARIG, 1996c).

A questão da demora na tomada de decisão e da forte verticalização da estrutura da empresa foi tratada em reportagem que abordava uma possível fusão da TAM e VARIG, que possuíam fortes diferenças culturais:

Outro fator crucial para o eventual sucesso da fusão é equacionar as diferenças culturais entre VARIG e TAM – um obstáculo aparentemente intransponível. Com os estudos da fusão, elas ficaram ainda mais evidentes. “O que na TAM depende da aprovação de três pessoas e é feito num dia, na VARIG precisa passar por vários conselhos”, afirma um executivo ligado à negociação. Mesmo os funcionários da linha de frente das duas empresas não costumam trocar cumprimentos cordiais no saguão dos aeroportos. (REVISTA EXAME, 2003)

Em reportagem da Revista Exame, são colocados alguns pontos críticos que foram apontados quanto à falta de coordenação e sistematização que rondava a companhia em seus momentos finais.

A bagunça gerencial na companhia que já foi sinônimo de aviação civil brasileira é muito maior do que se imaginava. A reportagem teve acesso a uma série de correspondências trocadas entre executivos que comandaram a VARIG nos últimos meses de 2005 e sua controladora, a Fundação Ruben Berta (FRB). Os documentos mostram o comportamento desconexo da Fundação: seus representantes atrapalharam quanto puderam o trabalho dos profissionais que eles mesmos contrataram. Além disso, EXAME realizou entrevistas com ex-diretores e observadores internos da crise. Com base nos documentos e nos depoimentos, foi possível traçar um perfil do caos em que se transformou a VARIG -- uma empresa na qual os departamentos não dialogavam entre si, os suprimentos eram desviados para os salões da alta sociedade carioca e os contratos eram assinados sem o conhecimento da diretoria. (REVISTA EXAME, 2006)

A empresa fragmentada e com dificuldades de mudança não conseguiu gerenciar a complexidade crescente do ambiente do setor aéreo e da própria estrutura da empresa. Acabavam por predominar as decisões de curto prazo e o favorecimento de grupos específicos. Os processos de coleta de dados, análise e tomada de decisão estavam prejudicados ante a organização fragmentada, que não permitia um intercâmbio de informações e colaboração entre os setores.

5.3.6 Gestão da Folga Organizacional

A folga utilizada como um ativo da organização toma contornos positivos e auxilia no crescimento e manutenção da integridade (FLECK, 2009). Durante muito tempo a VARIG utilizou sua folga para alcançar a cooperação entre as coalizões e como forma de reforçar seus processos de renovação e crescimento. Contudo, na medida em que a empresa iniciou um processo de declínio e redução de sua estrutura a folga organizacional que permitia a resolução de conflitos se extinguiu, lavando a empresa a adquirir contornos de propensão à autodestruição.

5.3.6.1 Folga Financeira

Conforme pode ser observado no Gráfico 5-28, apesar de uma queda na participação da receita da empresa em relação à receita total da indústria a VARIG continuava com uma capacidade de geração de receita significativa. No entanto, o volume de suas despesas faz com que a sua receita não consiga desenvolver folga

para alimentar os a capacidade de autoperpetuação de uma empresa, que está relacionada a dois processos que ocorrem concomitantemente (CHANDLER, 1977 apud FLECK, 2009): crescimento contínuo, através de novas oportunidades para expansão e renovação; e a existência continuada, relacionada à habilidade da organização em preservar sua integridade e evitar ser uma máquina de consumir recursos (SELZNICK, 1957 apud FLECK, 2009).

A folga financeira adquirida pela empresa a partir de uma regulamentação mais restritiva à concorrência, juntamente com a prática da realidade tarifária, foram fatores que auxiliaram uma expansão na segunda fase. Já na terceira fase analisada, o governo começou uma série de medidas que impactaram na formação desta folga financeira, tendo reflexos diretos na lucratividade da empresa. A VARIG, por conta de sucessivos resultados deficitários, necessitou desfazer-se de seu patrimônio, num movimento chamado pelo seu ex-presidente Arnim Lore de “processo autofágico” (BETING; BETING, 2009, p.186), iniciado através das operações de *sale-lease back* já em 1985. A empresa não conseguiu reverter o quadro de baixa lucratividade, permanecendo nesta terceira fase com uma média negativa de -8,23% no resultado. Como dito por um entrevistado:

“Em casa que falta pão, todo mundo grita e ninguém tem razão”. Evidente que com a crise econômica que se instala dentro da empresa a empresa se vê compulsoriamente obrigada a devolver o 747-400, constrangimento que a VARIG nunca havia passado por uma crise. Trouxe o avião e depois teve que devolver, ela não tinha como pagar esse avião. **Ela era incapaz de gerar internamente os recursos que ela precisava.** A sua moeda nacional tinha virado pó. E as receitas, as tarifas domésticas eram pó. (ENTREVISTADO Nº 10, grifo nosso)

Este fato contribuiu para diversos problemas na organização como sua fragmentação, aumento das disputas políticas internas e incapacidade de realizar uma renovação na empresa. Em consequência, as disputas comprometeram uma definição clara dos objetivos da organização impactando na sua credibilidade e capacidade obter crédito no mercado.

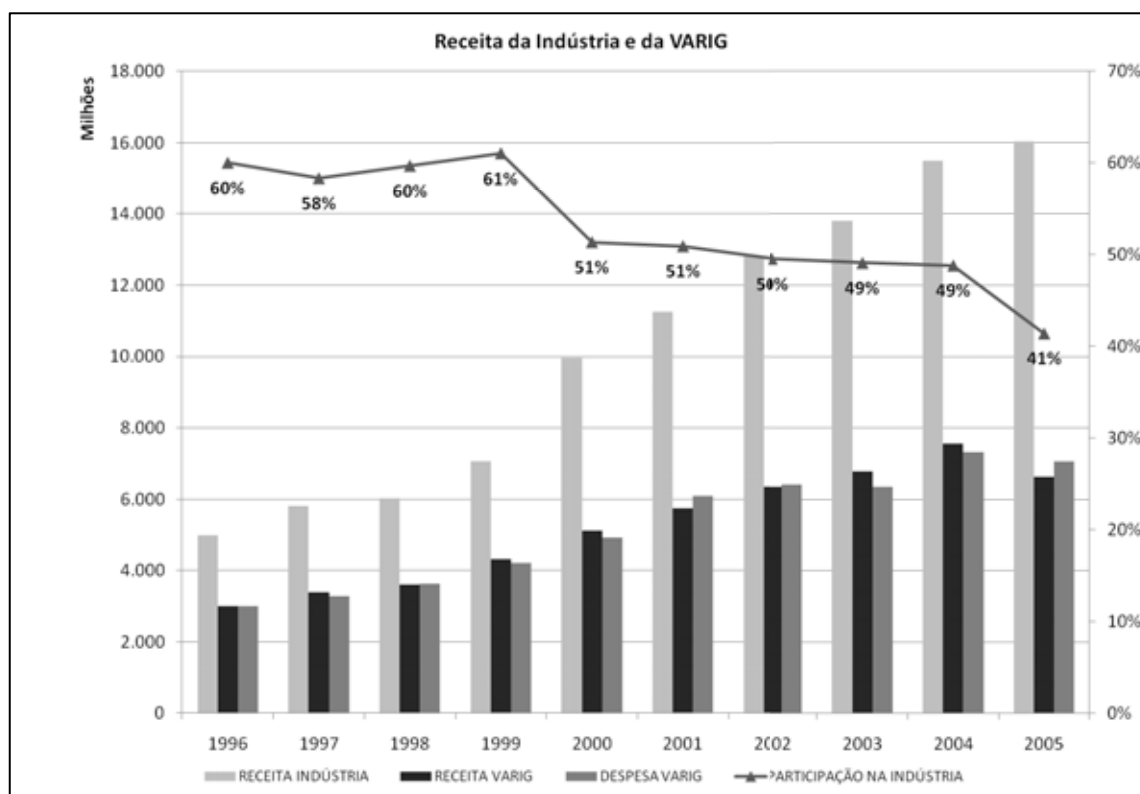


Gráfico 5-28: Receita de voo da VARIG em relação à receita total de voo da indústria

Fonte dos dados: DAC/ANAC

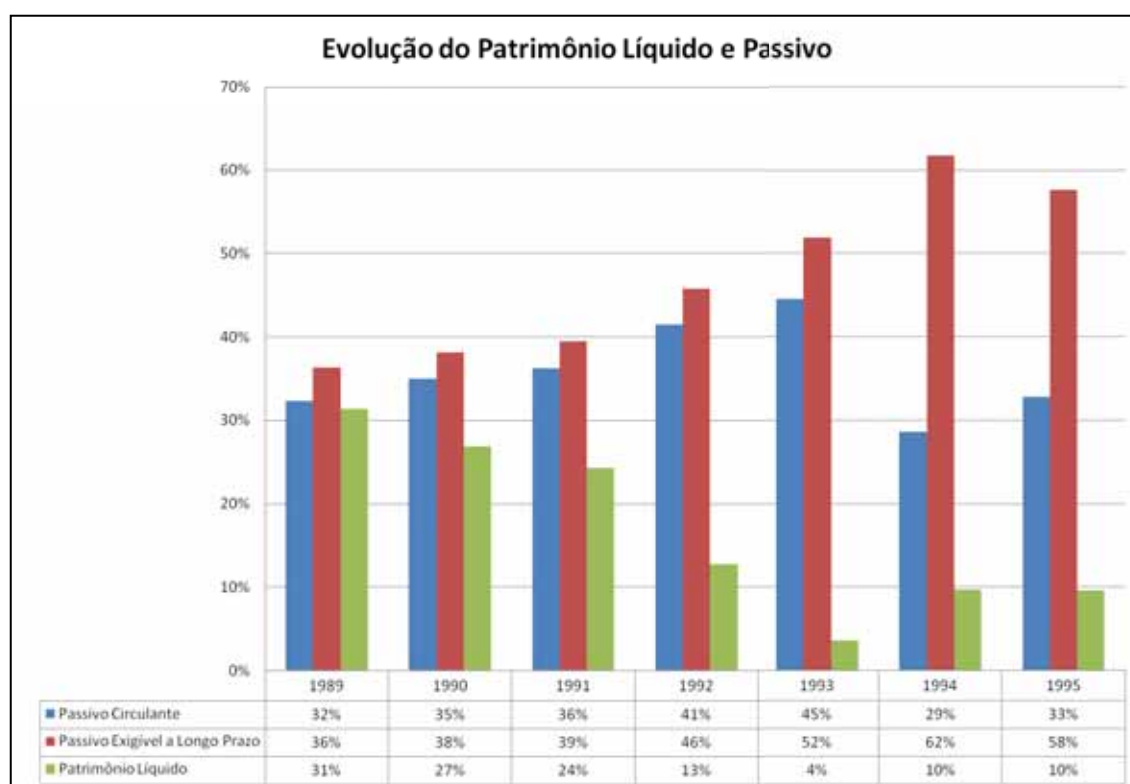


Gráfico 5-29: Evolução do patrimônio líquido da empresa e do passivo

Fonte dos dados: Relatório Anual da Administração (1989 a 1995)

Outro ponto é que a empresa não conseguiu reverter a tempo sua base de custos como forma de se adaptar à nova realidade, impedindo a criação de alguma folga financeira, e fazendo com que seu passivo aumentasse a níveis alarmantes. O Gráfico 5-29 retrata a diminuição crítica do patrimônio líquido da empresa, já no início dos anos 90. O Gráfico 5-30 destaca também o nível crítico de seu endividamento em 1993 e do seu índice de liquidez corrente (ativo circulante/passivo circulante) que demonstra que não haveria disponibilidade suficiente para quitar as obrigações a curto prazo, caso fosse preciso. Este ponto retrata a dificuldade da empresa em colocar suas dívidas em longo. Neste período a VARIG declarou moratória (1994) e foi socorrida pelos seus credores, tendo uma melhora nos índices.

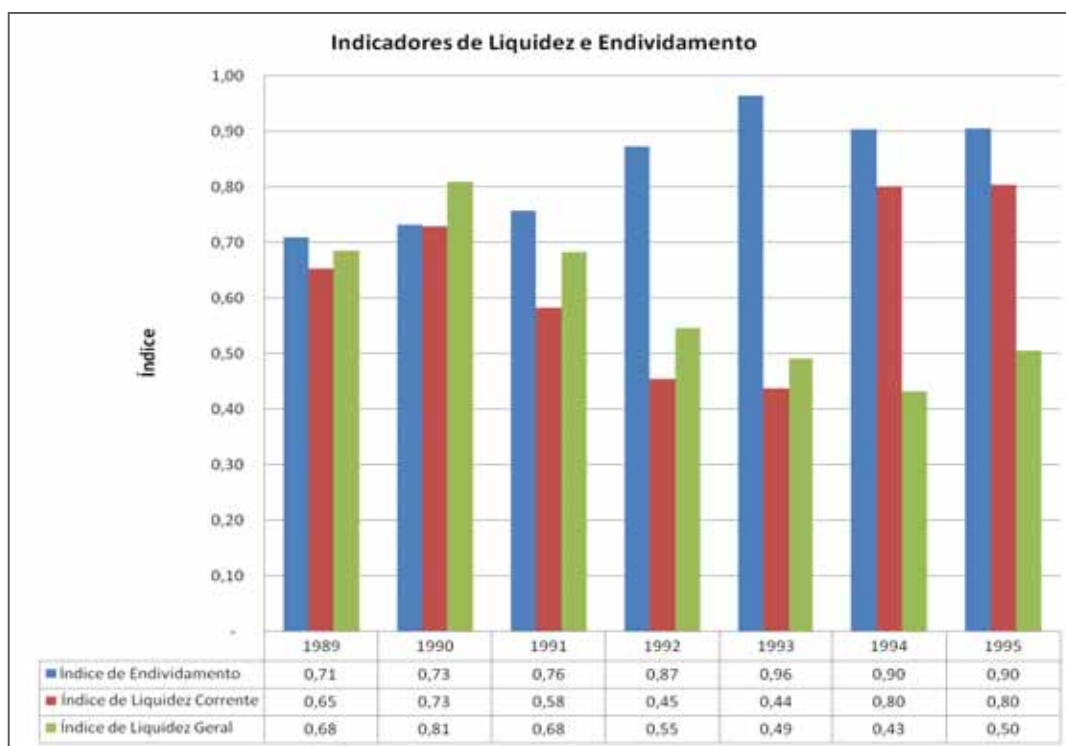


Gráfico 5-30: Indicadores de liquidez e do endividamento da VARIG

Fonte dos dados: VARIG (1989 a 1995)

5.3.6.2 Folga de Recursos Humanos

Há evidências e relatos de que a estrutura da empresa em termos de recursos humanos estava acima da capacidade necessária à sua operação. A partir de um determinado momento, no início do reconhecimento da situação de declínio,

no início dos anos 90, houve uma crescente preocupação em se reduzir os quadros através da demissão dos funcionários e fazer com que passem a se preocupar com a lucratividade da empresa. Em comparação com empresas atuais (TAM e Gol) a média de funcionários por aeronave da VARIG era alta, como pode ser observado no Gráfico 5-31.

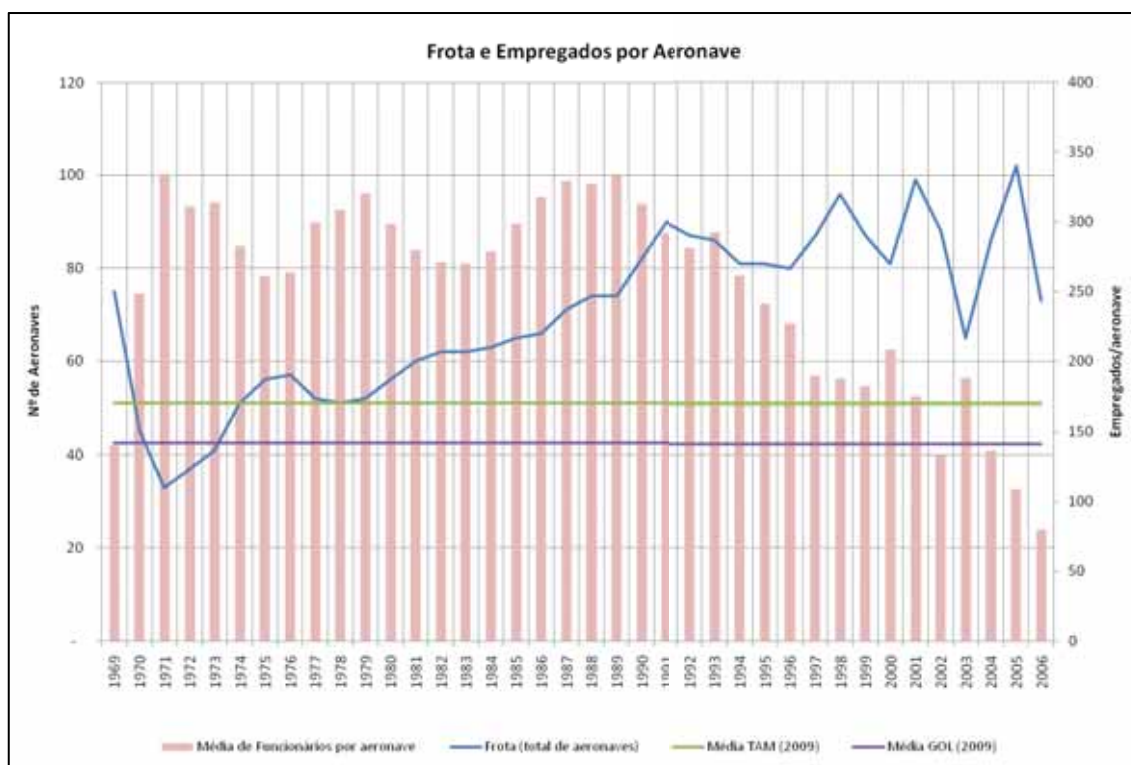


Gráfico 5-31: Número de aeronaves da empresa e sua relação com o número total de funcionários

Fonte dos dados: Anuário do Transporte Aéreo (DAC/ANAC)

Em comparação com as empresas do mundo a VARIG também estava com níveis de produtividade em vendas e marketing inferiores à média da indústria mundial (Gráfico 5-33, p. 339). Da mesma forma, com base em dados de 1993 e 1994, observou-se que a empresa contava com uma produtividade no quadro de funcionários da parte administrativa inferior à média das cinquenta maiores companhias aéreas do mundo, de acordo com dados da IATA (Gráfico 5-34, p. 339). A empresa prosseguiu um forte processo de demissão de funcionários, somente voltando a contratar nas gestões de Fernando Pinto em 1998 e de Ozires Silva em 2001. Contudo, ambos os processos de expansão foram seguidos de redução de funcionários por conta de fatores conjunturais como a Crise Cambial em 1999 e os

atentados terroristas de 2001 nos Estados Unidos, ambos afetando significativamente o setor aéreo.

A contratação de pessoas parece ser vista em alguns momentos como algo natural na empresa, apesar de se ter a noção que isso iria onerar o seu custo e de que a empresa já apresentava um quadro de excesso de funcionários:

Agora, como foi crescendo aos poucos, na manutenção chegamos a ter trinta e poucos sistemas, alguns se falavam outros não se falavam. Quer dizer, o pessoal tinha que transferir planilhas de um sistema para o outro, mas foi assim. [...] O que dava era mais trabalho só. Era só botar mais gente, ficava mais caro, mas não atrapalhava o serviço em si. (ENTREVISTADO Nº 6)

E muitas vezes era algo que as pessoas não percebiam nos seus próprios setores, em geral, o problema estava no setor ao lado. Isso tanto para desempenho quanto para excesso de pessoas, conforme relatou o mesmo funcionário:

(Excesso de funcionários) Isso é muito relativo, porque em qualquer empresa você pode diminuir. Você querendo você diminui. De 100 você diminui para setenta na primeira pancada, e você querendo diminui mais ainda, informatiza, não sei o que [...] A VARIG realmente eu acho que tinha muita gente, quase que uma estatal. Principalmente em outros setores, Engenharia e Manutenção acho que nem tanto. [...] Na manutenção houve poucos (cortes de pessoal). Na manutenção o que se fazia muito era: bom, vamos diminuir, então deixa o pessoal se aposentar e não admitimos mais. Tentava reaproveitar o pessoal, mexia dentro do quadro, mexia a organização, de tal maneira que aqueles setores que tinham perdido funcionários outros absorviam, mas não novos funcionários. (ENTREVISTADO Nº 6)

Quando comparado com a média das empresas do setor aéreo nacional, no ano de 1996, a empresa também apresenta uma relação de funcionários por aeronave como maior do setor (Gráfico 5-32).

Os relatos analisados reforçam as evidências representadas nos gráficos quanto ao excesso de funcionários na empresa. Surgem também casos de contratação de parentes ou pessoas indicadas por agentes influentes. Não parecia haver uma preocupação quanto ao número de funcionários e seu impacto nos custos, pelo menos em um primeiro momento desta fase, até que começaram a haver os cortes por conta da forte debilidade financeira pela qual passava a empresa na década de 90.

No final ela já tinha uma empresa terceirizada de recursos humanos de ex-funcionários que trabalharam em RH. Então tinha uma empresa de RH aí passava por esses escritórios para fazer essa contratação, mas em termos de piloto, em termos de pessoal qualificado não teve problema porque eles

sempre foram honestos, sempre foram criteriosos nesse ponto, mas no segundo escalão pra baixo aí era... QI e PH. QI é quem indica e PH era parente do homem. Parente o homem que era pior. Parente do homem que está entrando e aí não tem jeito. (ENTREVISTADO Nº 9)

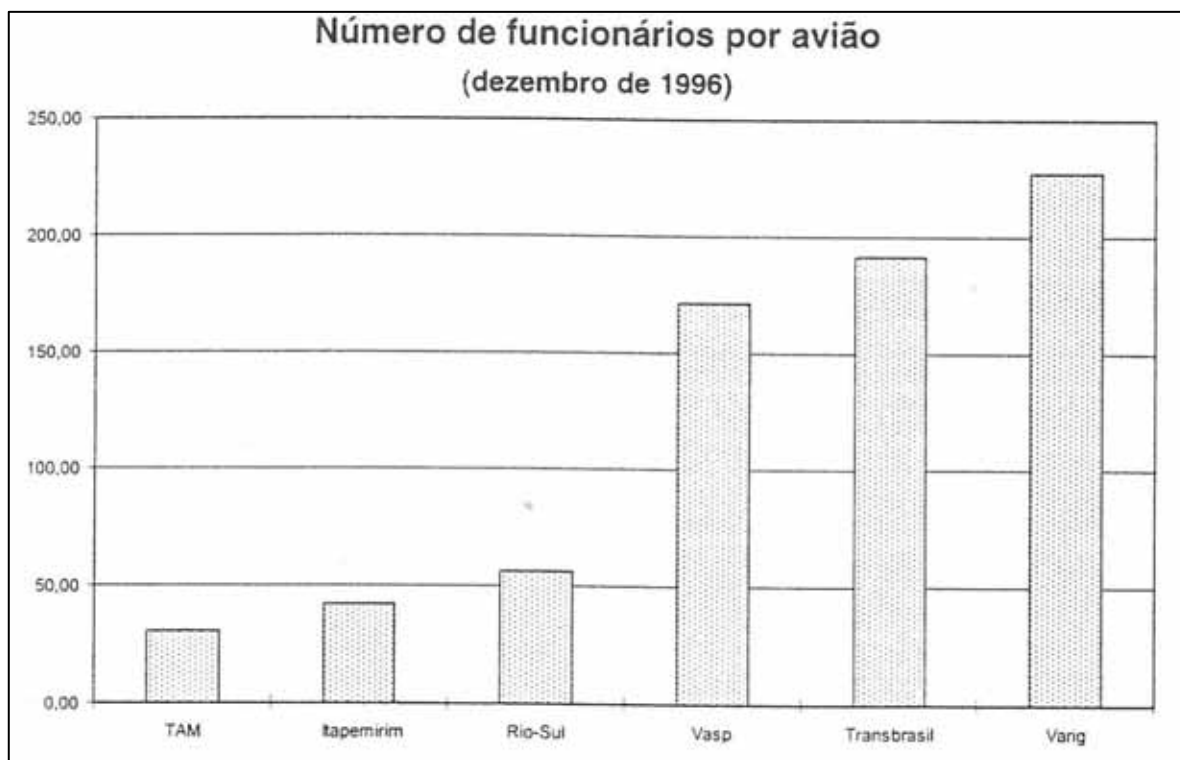


Gráfico 5-32: Número de funcionários por avião

Fonte: Reproduzido de Panorama Setorial (1998)

Outro funcionário relata em entrevista sua percepção quanto ao excesso de funcionários na empresa:

Eu senti um pouquinho quando eu fui pra escala de comissários, aí é que eu vi como havia coisa errada lá dentro. [...] Aí então o grupo, vamos dizer eram de cem funcionários. Tínhamos supervisores, escaladores e controladores. [...] Nós tínhamos comissários que passavam, saíam do voo, que eram mais conceituados e que davam treinamento. E eles não voavam, então você tinha um grupo de cem comissários, você tirava dois de voo e você ia ter noventa e oito para dividir com as horas de voo, porque esses dois não voavam. Mas esses noventa e oito voando, eles também ganhavam hora de voo. A média das horas extras eram pagas a esses dois que não voavam. Eles não voavam e ganhavam hora extra na média dos que voavam. Estou falando dois porque estou sendo modesto, estou sendo muito modesto. (ENTREVISTADO Nº 4)

Um comparativo da VARIG com empresas do mundo também a coloca em desvantagem na relação entre funcionários e produtividade:

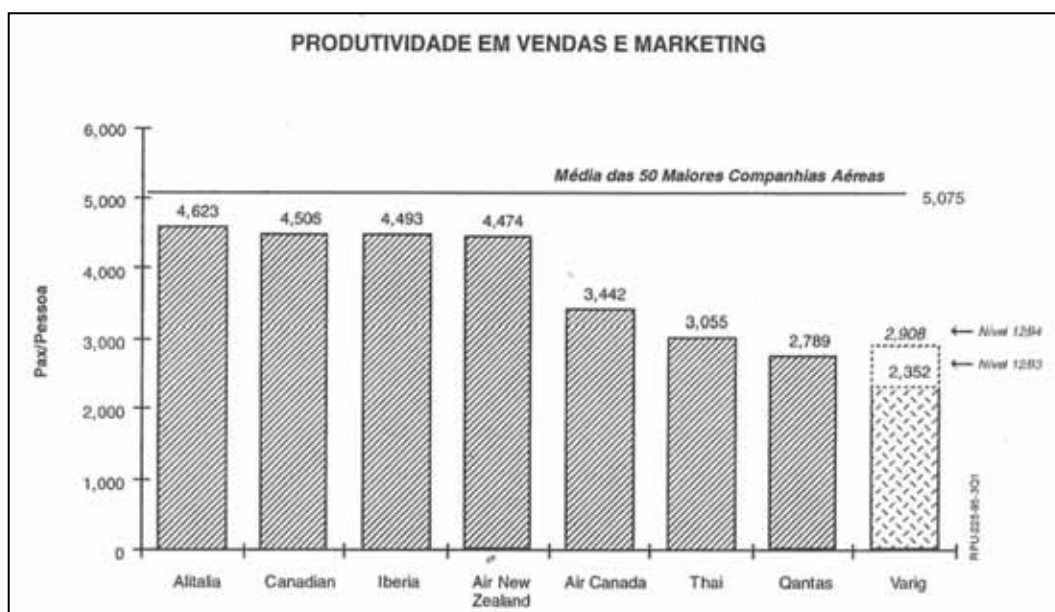


Gráfico 5-33: Produtividade em Vendas e Marketing em comparação com a média mundial

Fonte: Reproduzido de IATA – World Air Transport Statistics, VARIG (1995)

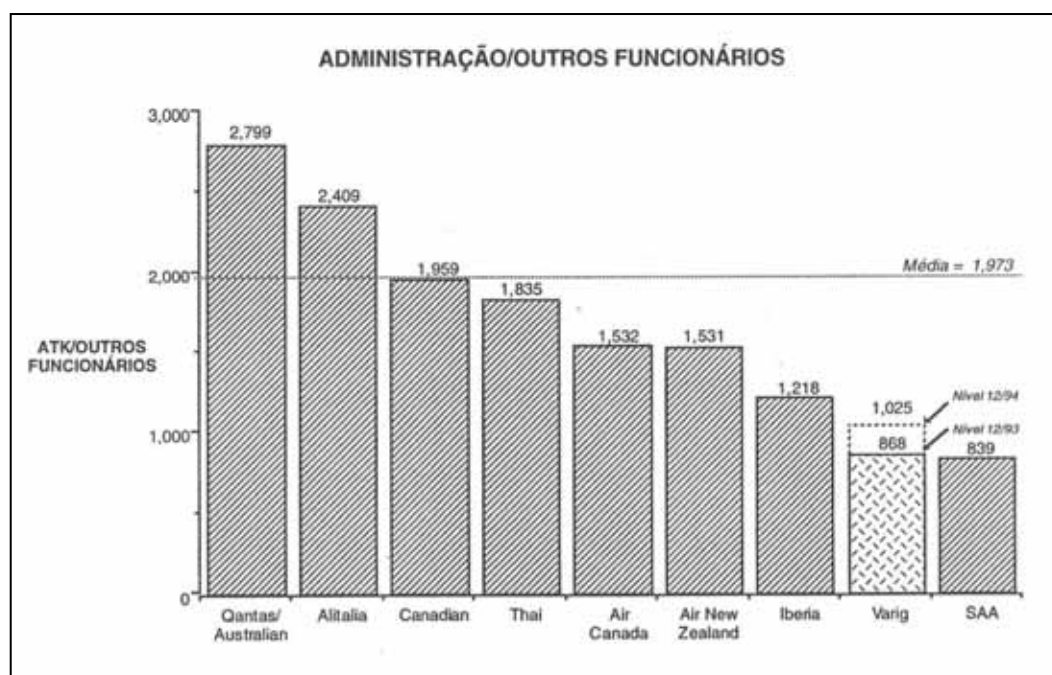


Gráfico 5-34: Produtividade dos funcionários da administração em relação a outros funcionários por ATK⁴³ (comparação com a média da indústria mundial)

Fonte: Reproduzido de IATA – World Air Transport Statistics, VARIG (1995)

⁴³ Tonelada Quilômetro Oferecida (ATK): é a soma dos produtos obtidos ao multiplicar-se a capacidade de transporte da aeronave em cada etapa de voo pela distância da etapa. A unidade de medida do ATK é tonelada-quilômetro (ANUÁRIO DO TRANSPORTE AÉREO, 2010 p. 67).

5.3.6.3 Folga de Recursos Físicos

A empresa contava ainda com recursos materiais e equipamentos que permitiriam um novo rumo à empresa, contudo, de alguma forma o pensamento colocado pela direção da empresa não conseguia permear todos os setores. Percebem-se discursos sobre produtividade, resultado, sinergia, abrangente programa de reestruturação financeira, operacional e organizacional, racionalização de estruturas. Vale ainda citar o então Diretor Comercial da empresa, que numa entrevista sintetizou a identidade pretendida por uma Nova VARIG.

Vamos ser uma empresa global, que cada vez mais pensa o mercado mundial, que vai ter o inglês como a segunda língua fluente, vai ser líder na América do Sul, vai ser rentável e terá uma marca cada vez mais forte. Teremos um corpo funcional profissionalizado, com uma produtividade semelhante à verificada mundialmente e com uma cultura voltada ao resultado. (ROSA DOS VENTOS 1997, n.157, p.4 apud MONTEIRO, 2000).

Todavia, a VARIG enfrentou grandes dificuldades de unificar sua estrutura e conseguir sinergia, economia de escala e acabar com a sobreposição de cargos, como ter presidentes, diretores e conselheiros para VARIG, Rio-Sul e Nordeste, sem contar na sobreposição de áreas administrativas. As evidências são de que as sinergias tentadas entre as três subsidiárias não surtiram todo efeito desejado, uma vez que continuaram existindo como entidades independentes.

Outro ponto é que a empresa apresentava indícios de que não aproveitava todo o seu potencial, como no setor de manutenção. Já nos anos 2000, a empresa tentou ampliar o escopo de clientes atendidos com o seu complexo de manutenção. Esta folga poderia estar presente desde a inauguração do parque de manutenção uma vez que a mentalidade da empresa era que a parte de manutenção fosse voltada para atender suas aeronaves, ainda que tivesse folga, ela não era explorada em sua plenitude.

Nos últimos 4 anos, inicialmente buscando preencher espaços em suas linhas de produção e depois já com características de atividade fim, a VEM iniciou a venda de serviços para terceiros (empresas congêneres) de forma mais incisiva, atividade que vem aumentando ano a ano e hoje já responde por mais de 30% do consumo total de homens-hora. No ano 2000 o faturamento com serviços prestados para terceiros foi de USD 55,4 milhões, não incluídos os valores de seguros, garantias e reembolso de reserva de manutenção. Em 2001, o faturamento foi de USD 71,8 milhões, representando um substancial aumento de 30% no faturamento de serviços de manutenção a terceiros. (VARIG, 2001, p.8)

Outro sinal da folga nos recursos aparece quando da implantação do programa “Voa Brasil”, de voos noturnos a preços mais acessíveis, lançado em 1997, aproveitando um aumento na banda tarifária proporcionado pelo DAC:

[...] um rapaz do grupo do planejamento tem uma ideia, que parece ser uma ideia genial, que era o Corujão, o voo noturno. Como a VARIG tinha uma capacidade técnica muito grande, tanto de operações como na manutenção, a VARIG em uma semana ou dez dias, reprogramou todas as suas rotas para permitir abrir espaço para voar noite e madrugada, aumentando o número de horas de voo, por dia, e com isso tendo uma receita marginal positiva, já que aquele fixo já estava diminuído. É feito um estudo. [...] sem contratação de ninguém, só mudando padrões de manutenção, período de execução de atividades de manutenção, checks A, B e C e “overhaul”, fazendo um mix, tentando otimizar o máximo possível. (ENTREVISTADO Nº1)

Através do Plano de Recuperação Judicial foi avaliado o potencial de sinergia das empresas que parece não ter sido aproveitado pelas empresas:

As COMPANHIAS⁴⁴ têm potencial para redução de pessoal e de custos. A organização é altamente fragmentada e há claras redundâncias. A estrutura de remuneração é complexa e o custo médio por empregado compara-se, desfavoravelmente, com o setor no Brasil. Isto é particularmente óbvio em áreas como operações de voo em que a as COMPANHIAS emprega cerca de 1.740 pilotos e 3.700 comissários de bordo para 78 aeronaves. Isto significa 22,3 pilotos e 47,4 comissários de bordo por aeronave. Baseada em *benchmarks* com as maiores companhias aéreas globais e da América Latina o número de pilotos das COMPANHIAS por aeronave é cerca de 45% maior que o das empresas aéreas comparáveis. No que toca à tripulação de cabine, os números das COMPANHIAS são comparáveis aos das principais empresas aéreas (VARIG, 2005b, p.41)

De acordo com Cyert e March (1963) com altos níveis de folga, como os presentes no início da década de 80, os gestores passam a ser menos exigentes com prazos e entregas dos projetos, e também com os resultados de suas atividades. Este problema passa a ser mais grave quando nesta terceira fase, já em um ambiente desafiador e competitivo, com uma folga bem mais reduzida e em alguns momentos inexistente. Os projetos e as ações para melhorar a produtividade da empresa não surtiram o efeito desejado, levando as companhias a ingressarem com um processo de Recuperação Judicial na tentativa de conter o avanço do passivo e a possibilidade iminente de cessar suas operações.

⁴⁴ “VARIG”, S.A. (Viação Aérea Rio-Grandense) - em Recuperação Judicial, RIO SUL Linhas Aéreas S.A. - em Recuperação Judicial e NORDESTE Linhas Aéreas S.A. - em Recuperação Judicial (respectivamente. “VARIG”, “RIO SUL” e “NORDESTE”, em conjunto denominadas “COMPANHIAS”).

5.3.7 Análise dos desafios e da folga organizacional

Ao ingressar na terceira fase a empresa já havia iniciado um processo de declínio presente ainda em seu formato *blinded* (WEITZEL; JONSSON, 1989). No entanto, a empresa seguiu seu processo de expansão, aumentando o número de funcionários e aeronaves, mantendo uma tendência ao avanço no mercado internacional. Com a mudança do cenário político a empresa começa a ter dificuldades de capturar valor do ambiente, gerando como uma das consequências a redução da folga organizacional. Este mecanismo será evidenciado no próximo item (5.4) que abordará de maneira conjunta as três fases.



Figura 5-22: Análise gráfica dos desafios e da folga organizacional

Fonte: Baseado em Fleck (2009)

5.4 MECANISMO DE CRESCIMENTO E PROPENSÃO À LONGEVIDADE

Na análise que se seguiu, buscou-se avaliar dentro das três fases as principais características das respostas da VARIG aos desafios organizacionais propostos por Fleck (2009) a partir das restrições impostas pelo ambiente à firma, contribuindo ou não para sua propensão à longevidade. A análise foi apoiada ainda nas proposições de Selznick (1957), Oliver (1991) e Fleck (2007) quanto à institucionalização de valores de acordo com as pressões institucionais e o papel das forças sociais internas, em especial a liderança institucional, no balanceamento entre estabilidade e mudança.

No desenvolver de sua trajetória a Viação Aérea Rio-grandense foi acumulando respostas aos estímulos do ambiente e também às pressões internas, e respondendo a eles de forma deliberada e emergente, mas já adquirindo seu caráter enquanto instituição, consolidando seu modo de responder a essas pressões. Essas práticas foram institucionalizadas de uma forma profunda na organização de modo que passaram a influenciar suas respostas ao ambiente, ao mesmo tempo em que dificultavam o claro reconhecimento da mudança tão necessária para sua adequação a esse novo cenário.

O processo de institucionalização tomou lugar à medida que a empresa procurou amenizar suas dificuldades com os grupos dos quais ela era dependente, até encontrar um ambiente confortável e estável. Contudo, nesta estabilidade residia o risco de enrijecimento das práticas (FLECK, 2007). Levando em conta que o processo de institucionalização advém tanto de forças sociais internas quanto externas, os estudos enfatizaram a mudança adaptativa e o papel do líder institucional na evolução das formas e práticas organizacionais, em uma adaptação dinâmica em relação às pressões institucionais (ambiente). Deste modo, nos permitiu avaliar as respostas aos desafios a partir da análise dos três níveis: ambiente, firma e indivíduo/coalizões (Figura 5-23, p. 346). Com relação ao ambiente avaliou-se como “desafiador”, “piedoso” ou “inóspito”, à medida que contribuiria ou não para a sobrevivência e crescimento da empresa. Da mesma forma os níveis de firma e indivíduo/coalizões foram avaliados como “saudáveis”, “pouco saudáveis”, e “atenção”, ou seja, um estado transitório entre as outras duas classificações.

Em um primeiro momento, o papel da liderança institucional foi muito bem desempenhado na VARIG por Otto Meyer, Ruben Berta e Erik de Carvalho, realizando as adaptações necessárias para moldar o caráter institucional da VARIG de modo a capturar legitimidade e valor do ambiente, fatores que colaboraram de forma relevante para o seu crescimento. De acordo com Fleck (2007, p. 68):

A liderança exerce um papel fundamental na institucionalização. As tarefas-chave dos líderes incluem: a definição da missão e do papel institucionais; infundir a instituição de propósito; defesa da integridade institucional; e o controle dos conflitos internos. Sendo assim, o papel do líder não é apenas a criação de valor, mas também sua preservação.

O modelo proposto (Figura 5-23) expõe o papel das forças sociais internas destacando a ação da liderança institucional como avaliadora e responsável pelas adaptações necessárias para responder adequadamente aos cinco desafios organizacionais, como condições necessárias a uma propensão à autoperpetuação da firma (FLECK, 2009). A capacidade de autoperpetuação da organização está relacionada a dois processos que ocorrem concomitantemente: (1) crescimento contínuo e renovação (ou em oposição: contração e estagnação), ligado à expansão e desenvolvimento de serviços empreendedores; e (2) existência continuada, relacionada à preservação da integridade organizacional (ou em oposição: a sua desintegração). Neste ponto a folga (ou em oposição: a falta de folga) tem um papel preponderante no fortalecimento ou enfraquecimento deste mecanismo. Assim, este processo pode colaborar tanto para gerar o crescimento e longevidade saudável, ou ainda seu declínio no ambiente. Essa dinâmica traz constantemente novos desafios e faz com que a firma tenha que desenvolver novas capacidades para adequar-se a um ambiente em constante mudança.

Da mesma forma a sobrevivência e existência continuada da empresa está ligada à capacidade do ambiente em suportar suas atividades. De acordo com os fatos analisados, no caso da VARIG ocorreu um declínio por estagnação (*decline-as-stagnation*), conforme definido por Whetten (1980), decorrente de uma gestão insuficiente da empresa (uma condição não competitiva) relacionada à diminuição na sua participação de mercado, ou ainda, como proposto por Wilson (1980, WHETTEN, 1987) a extinção-r, relacionada à falha da empresa em absorver do ambiente os recursos necessários à sua sobrevivência, podendo ser entendido, pela ótica da firma, como um suicídio (ou “organicídio”). Zammuto e Cameron (1985 apud WHETTEN, 1987) corroboram esta condição de extinção, decorrente de uma

mudança qualitativa no ambiente incitando novas atividades para suportá-lo, causando o declínio da empresa que falhou em mudar para novas atividades suportadas pelo novo ambiente.

A utilização das teorias sobre crescimento da firma, declínio organizacional e institucionalização das organizações nos permitiu responder a pergunta desta pesquisa, sendo ela: em que medida a análise do comportamento das empresas ao longo do tempo ajuda a compreender sua propensão ao fracasso ou ao sucesso em um ambiente dinâmico?

Deste modo, serão evidenciados, através do modelo proposto a dinâmica de mudança das respostas aos desafios nas três fases da empresa, que contribuíram para propensão à autodestruição (FLECK, 2009) e consequentemente no declínio e extinção da VARIG.

Na primeira fase se destacam o papel da liderança institucional em promover na empresa resposta aos desafios que contribuíssem, como um todo, para o seu crescimento e sua propensão à longevidade, apesar de estar em um ambiente desafiador (quase inóspito), altamente competitivo e predatório (FLECK, 2009). A folga tida pela empresa era apoiada nas subvenções, fruto de uma boa gestão da navegação no ambiente, assim como a captura do máximo de valor possível deste. Essa combinação gerava uma propensão da empresa à longevidade, apesar do ambiente altamente competitivo da época (Figura 5-24)

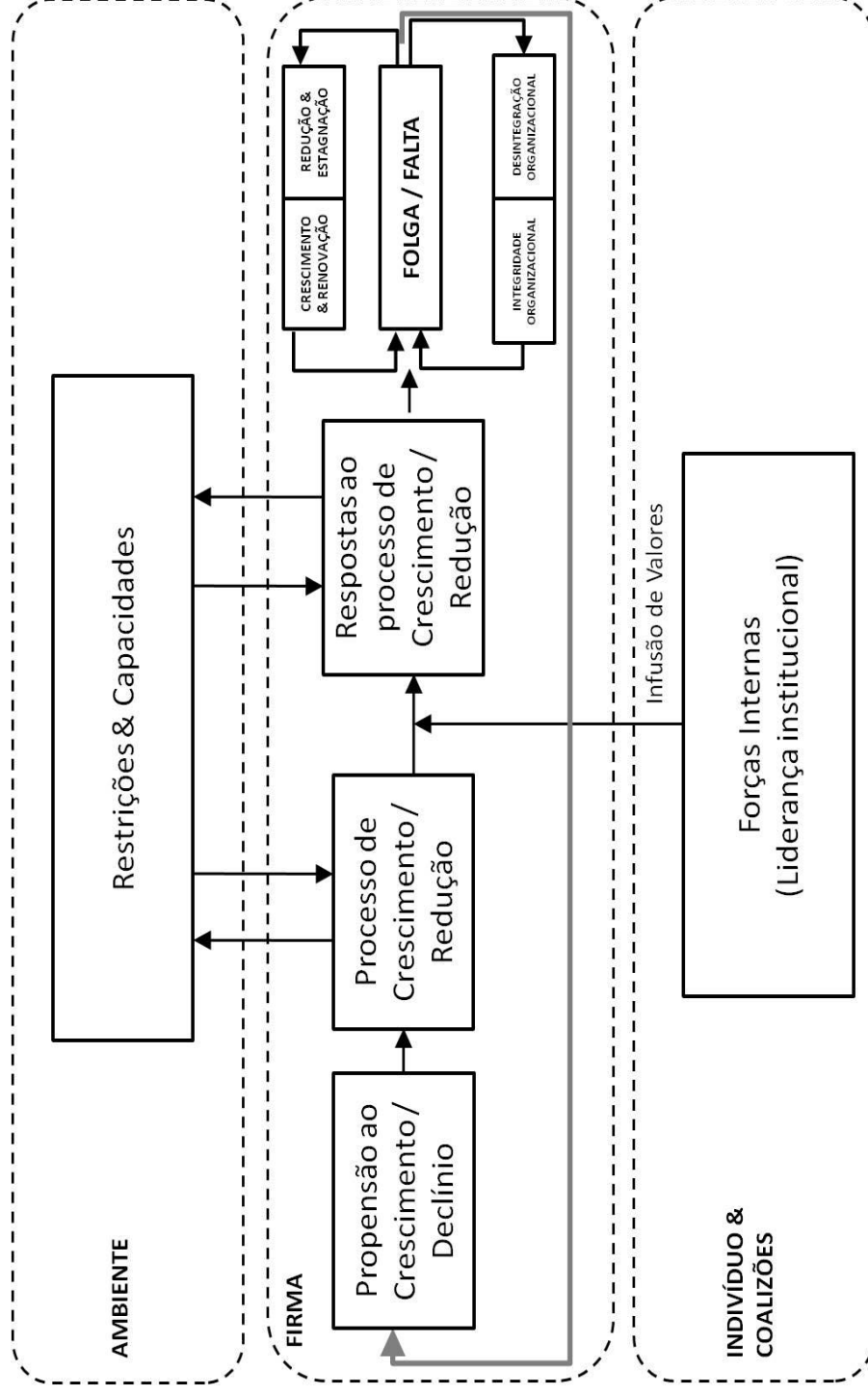


Figura 5-23: Resposta aos Desafios Organizacionais e a propensão ao fracasso ou ao sucesso

Fonte: Baseado em Fleck (2007; 2009), traduzido pelo autor

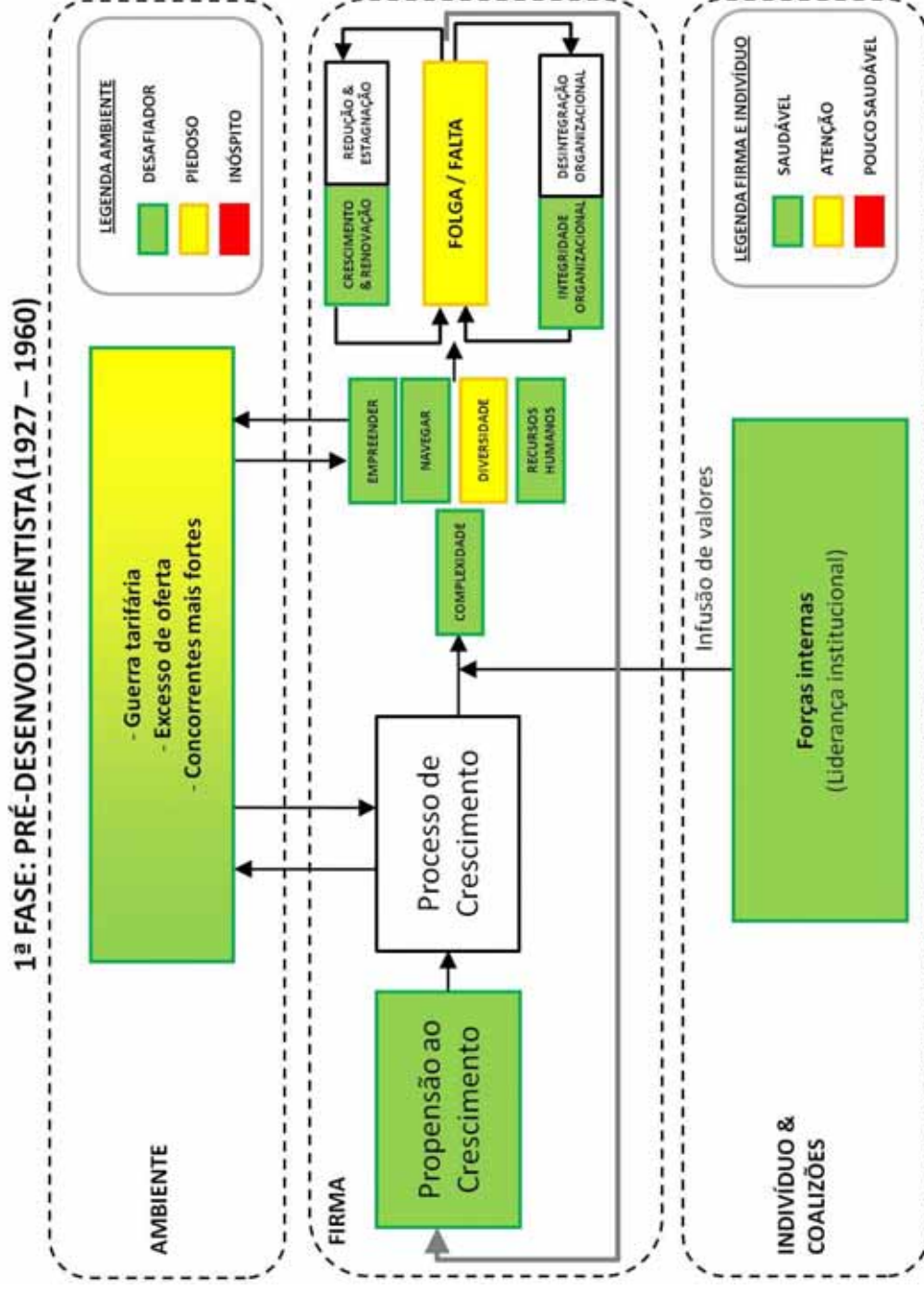


Figura 5-24: 1ª Fase – Pré-desenvolvimentista (período de 1927 a 1960)

Fonte: Baseado em Fleck (2009), traduzido pelo autor

Durante a segunda fase, que compreendeu de 1961 a 1985, a empresa conseguiu estreitar seus laços com o governo e desenvolver uma simbiose empresa-estado que favoreceu seu crescimento. Esta fase foi caracterizada pela existência de mecanismos de isolamento (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007) através de uma regulamentação favorável, baseada no controle da oferta e na realidade tarifária, que possibilitou à VARIG capturar valor no mercado e desenvolver a folga organizacional necessária para alimentar o mecanismo de crescimento e integridade organizacional (Figura 5-25) dentro de um ambiente que pode ser definido como piedoso (FLECK, 2009). Contudo, a VARIG já desenvolvia sinais de que seus serviços empreendedores não estavam conseguindo criar valor suficiente que pudessem contribuir para seu crescimento sustentável. No final desta fase a empresa apresentava características de deficiência no julgamento e avaliação das oportunidades, e na sua ambição empreendedora, baseada em uma política de diversificação relacionada e não relacionada (construtores de império).

As instabilidades políticas registradas nesta fase, por conta dos interesses de diversos grupos, eram equilibradas pela presença de uma liderança institucional e pela existência de pagamentos colaterais (*side payments*) e compromissos com as políticas (*policy commitments*), como moeda de troca possibilitada em grande parte pela folga organizacional. Ao fim desta fase o ambiente exigia atenção e a empresa já apresentava sinais de debilidade financeira e em grave desequilíbrio entre os grupos.

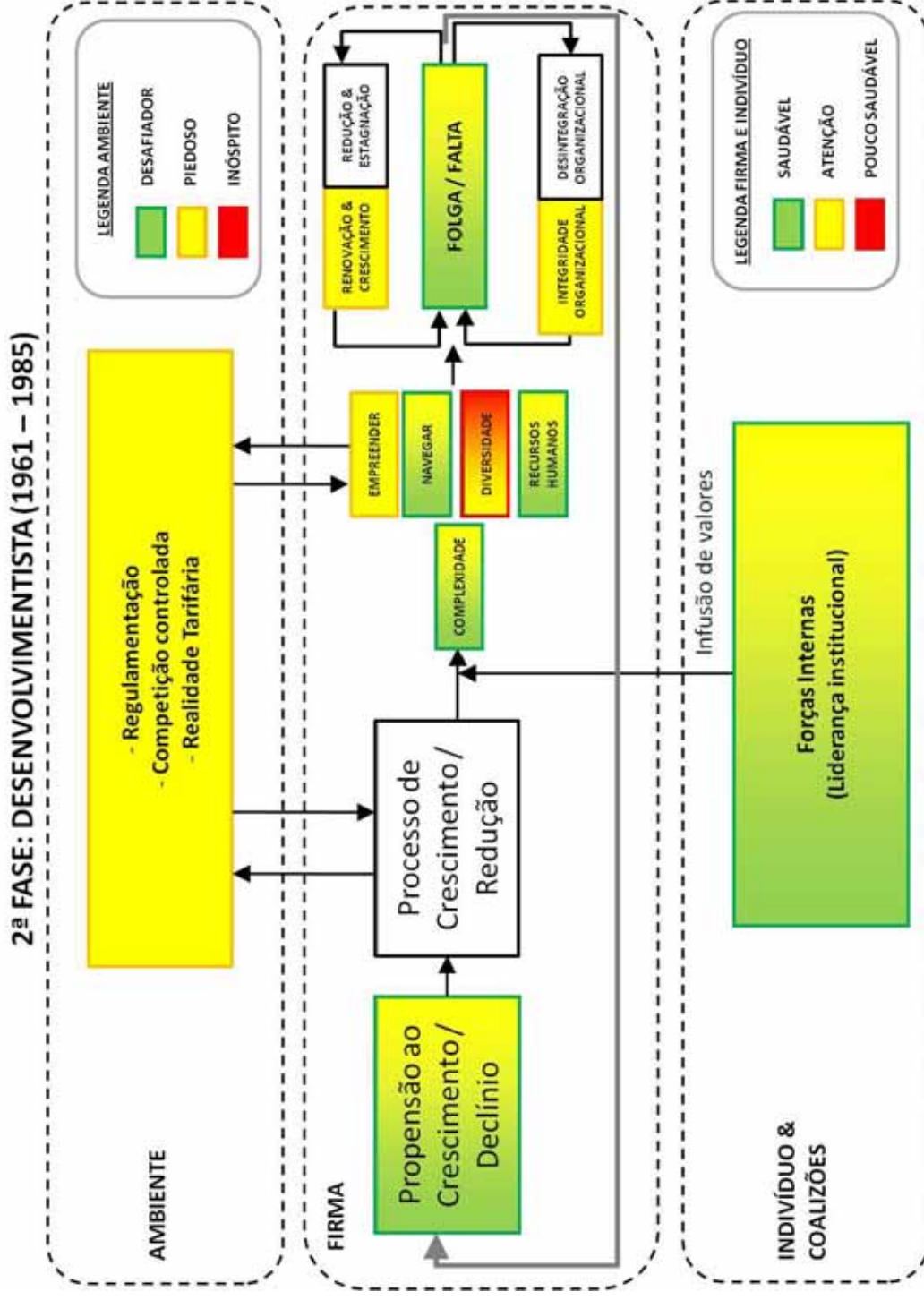


Figura 5-25: 2ª Fase – Desenvolvementista (período de 1961 a 1985)

Fonte: Baseado em Fleck (2009), traduzido pelo autor

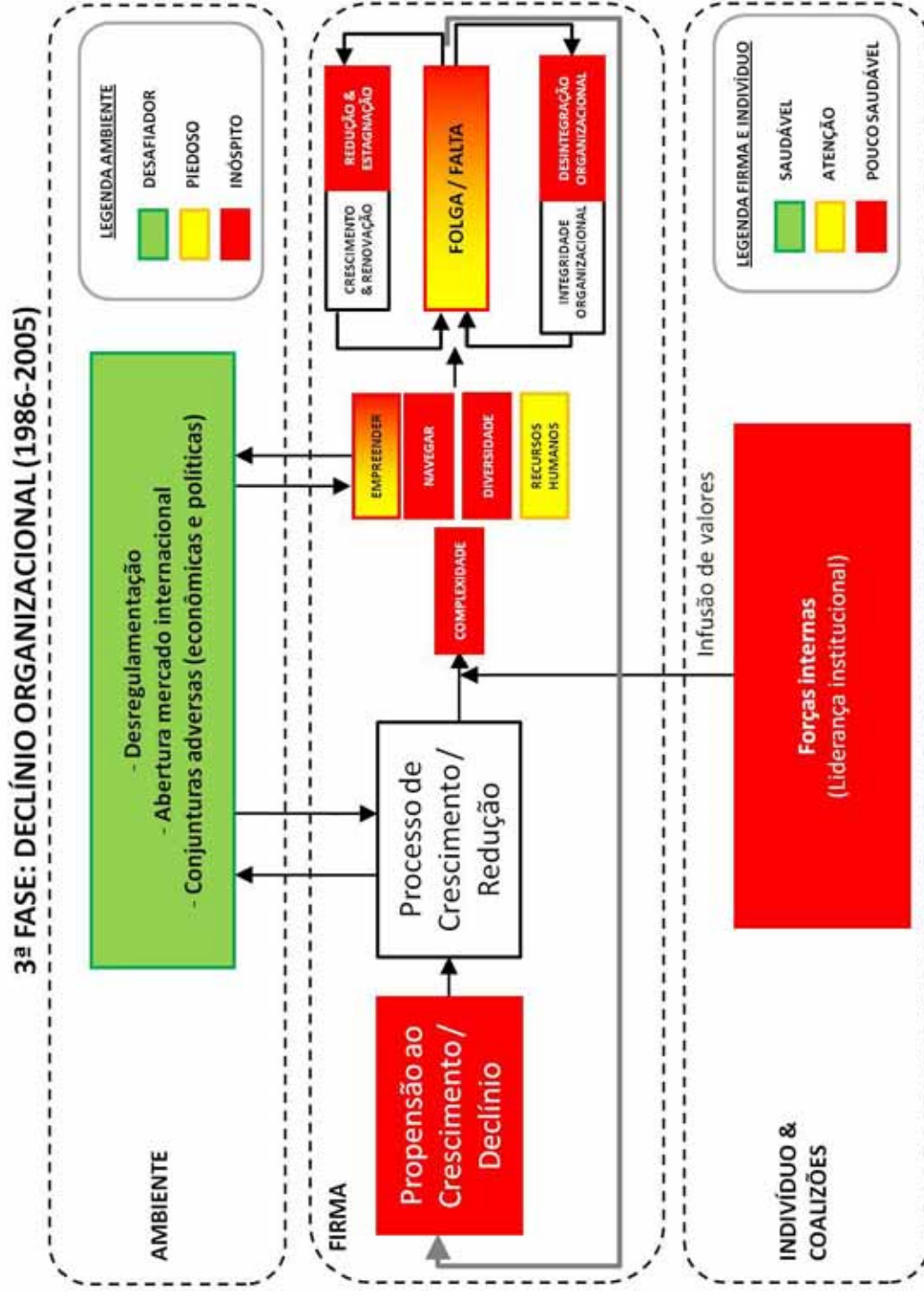


Figura 5-26: 3ª Fase – Declínio Organizacional (período de 1986 a 2005)

Fonte: Baseado em Fleck (2009), traduzido pelo autor

A terceira fase analisada marcou a passagem da empresa para um período de dificuldades e de início de um quadro de declínio que ela não conseguiu reverter. Conforme pode ser observado no Gráfico 5-35, em relação ao desempenho, a empresa enfrentou um declínio significativo a partir de respostas pouco saudáveis para sua autoperpetuação.

Outro fato na transição dessas fases foi que as mudanças ocorridas no nível do ambiente e do indivíduo não foram acompanhadas por uma mudança no nível da firma (Figura 5-26). De acordo com Weitzel e Jonsson (1989) os ajustes às condições do ambiente e às pressões internas devem se dar nos primeiros estágios do declínio, como forma de preservar a organização no longo prazo. Na transição da segunda para a terceira fase, na década de 1980, o ambiente começou a mudar. Inicialmente com as restrições de crédito à empresa, aumento do passivo, seguindo com o congelamento tarifário, sucessivos planos econômicos e desregulamentação do setor.

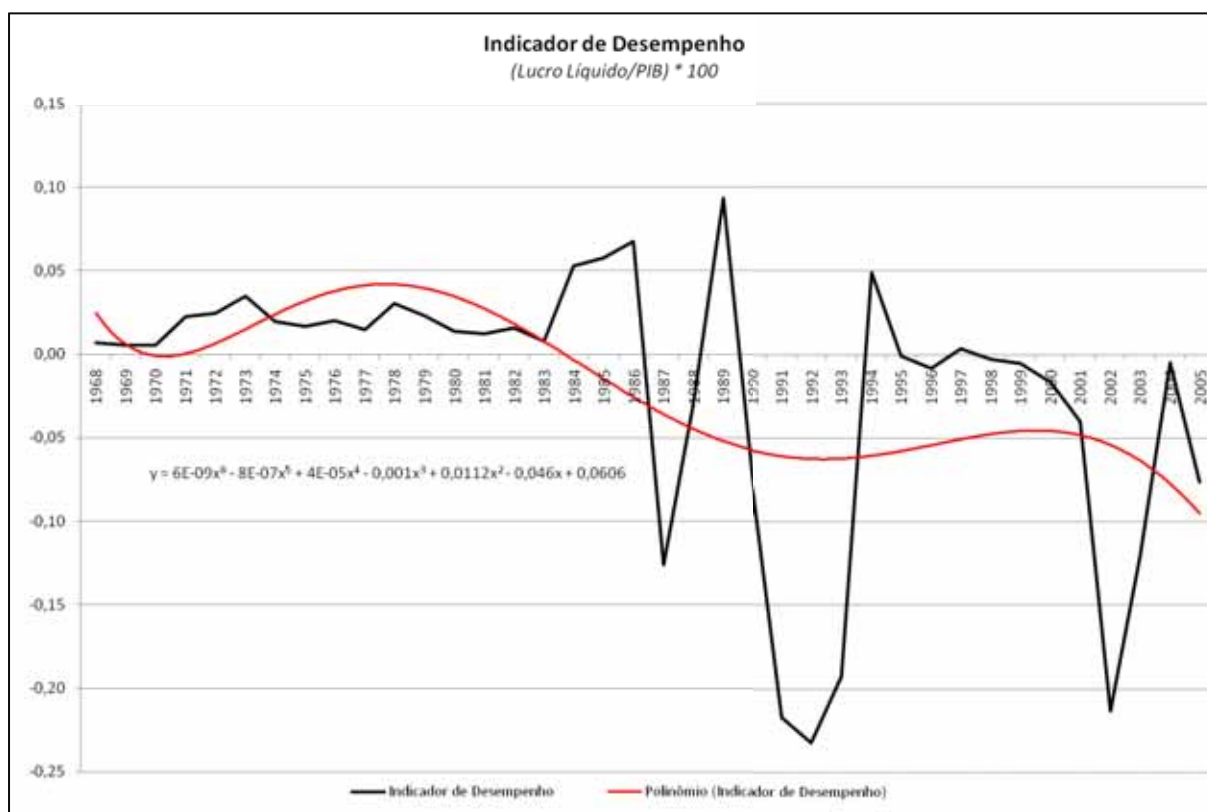


Gráfico 5-35: Indicador de desempenho

Fonte: Baseado em Fleck (2001)

Fleck (2007) defende que a manutenção de uma gestão ativa em relação à institucionalização colabora para neutralizar seus efeitos, como a redução da

eficiência organizacional. A gestão ativa da institucionalização é vista como um instrumento para longevidade saudável da empresa. Para uma gestão ativa, a empresa precisa estar consciente do ambiente em que está inserida e de suas condições internas, como forma de melhor avaliar suas respostas estratégicas.

No caso da VARIG, houve um reconhecimento tardio da sua situação de declínio e de que o ambiente havia mudado. A ausência de uma liderança institucional e a presença de uma forte fragmentação na terceira fase dificultou essa gestão ativa, fazendo com que a empresa entrasse no modo reativo de resposta, julgando como inquestionáveis seus comportamentos e estratégias, assim como avaliando o ambiente externo como determinante da sua condição de declínio, dando ênfase nestes fatores externos.

A partir do reconhecimento, ocorrido no começo da década de 90, a empresa buscou superá-lo com as mesmas estratégias que usava no passado, ignorando as mudanças ocorridas e tendo estas práticas institucionalizadas como inquestionáveis. Assim, ocorreu o que Sull (1999) classifica como inércia ativa, ou seja, a empresa reage com as mesmas práticas do passado, que são ineficientes para lidar com o declínio instalado, levando à falsa impressão de ação. E apresenta ainda a característica apontada por Miller (1993) como simplicidade, na qual a visão das empresas fica cada vez mais limitada, restrita a um objetivo ou conceito único. O objetivo e competência principal, como a qualidade nos serviços, representatividade nacional e a prevalência de voos internacionais, que fizeram com que a organização tivesse sucesso, causaram uma limitação na sua forma de ver e responder ao novo ambiente.

Em função disso, a empresa não conseguiu identificar a raiz de seu declínio, não conseguindo assim, efetuar as respostas estratégicas adequadas ao ambiente. Este comportamento afetou, sobretudo, os desafios de empreender (criar valor), de gerir a navegação em um ambiente dinâmico (capturar valor) e de gerir a complexidade de uma forma sistemática e assim limitando o aprendizado organizacional. As estratégias utilizadas para captura de valor continuaram as mesmas, contemplando prioridade no cliente (a qualquer custo), aumento da oferta, renovação da frota e ênfase no mercado internacional. Este cenário gerou uma série de respostas pouco saudáveis, que contribuíram para a contração e desintegração da empresa (Figura 5-26, p. 350).

Outro ponto é que a VARIG desenvolveu ao longo de sua trajetória, um caráter organizacional que cultivou a fragmentação organizacional, força dos objetivos sociais e a representatividade nacional. Nesses traços organizacionais podemos encontrar características do fenômeno de *imprinting* (STINCHCOMBE, 1965). A tendência à fragmentação pode ser originada do fato de sua constituição ter sido feita por uma diversidade de acionistas. A força pelos objetivos sociais pode ter advindo de sua consolidação a partir de uma Fundação. Já a representatividade nacional por retribuição ao apoio recebido do governo que a ajudou financeiramente em 1930, evitando seu fechamento, reforçado pelo apoio do Estado no seu desenvolvimento na segunda fase.

Os conflitos políticos são outro ponto marcante da organização nesta terceira fase. As disputas por poder começaram a se tornar cada vez mais proeminentes entre os grupos internos e afetaram principalmente o desafio de gerir a diversidade na organização. Desde a saída forçada de Rubel Thomas em 1995, depois também com a retirada do comando da empresa das mãos de Fernando Pinto em 2000, já vinha se delineando o que Mintzberg (1985) chamou de arena política completa (*complete political arena*), condição em que os conflitos políticos entre os grupos passam a abranger toda organização, com forte intensidade e em pouco tempo leva a empresa à dissolução. Mintzberg (1991) também alerta para a força da competição interna, ligada à política, que leva a organização dominada por políticas a sair do controle e “explodir”. Selznick (1957) reforça esta questão ao afirmar que a rivalidade organizacional pode levar à baixa cooperação, e um mau gerenciamento desta rivalidade pode acarretar em um desmantelamento da organização e seu desaparecimento.

Vários foram os relatos de conflitos internos e isso certamente consumia muito dos recursos da organização, diminuindo cada vez mais sua folga, já quase inexistente nos últimos anos. Certos valores estavam tão fortemente enraizados na organização e geravam opiniões que iam de encontro a qualquer tentativa de salvá-la, como relatado por um entrevistado que participou do processo de recuperação judicial da empresa:

Havia um conflito muito grande [...] Quer dizer, você deixar um sistema através do qual os empregados é que comandam a empresa: primeiro não tem uma visão, e segundo alguns ficam mais importantes que os outros e surgia um conflito danado. Isso foi um problema que foi até o final, e chegou a um ponto que tinham alguns empregados da VARIG, que levavam lá uma

faixa enorme e falavam assim: "É melhor um falência honrosa, do que aprovar isso" (ENTREVISTADO Nº 7)

No estágio em que a empresa se encontrava nos anos 2000, já com mais de dez anos de declínio aparente, as atitudes deveriam ser enérgicas, e certamente não contemplariam todos os grupos, ainda mais se tratando de interesses tão antagônicos como capital e trabalho.

A postura da empresa em estar presa à ideia de representatividade e patrimônio nacional, mantendo linhas internacionais deficitárias, contribuiu para o aumento do seu passivo e inviabilização de sua quitação. A empresa acreditava que o cenário mudaria no mercado internacional, possibilitando geração de receita em moeda forte; ou ainda que o governo a apoiaria financeiramente para não perder o privilégio de ter uma empresa nacional operando diversos destinos internacionais. Neste ponto, cabe destacar a importância da manutenção da integridade e do papel da liderança institucional em estar atenta às pressões sociais e políticas que estão no entorno e, sobretudo no interior das organizações.

Por fim, quanto à pergunta colocada por esta pesquisa, tomando-se o caso da VARIG, permite-nos propor que a análise do comportamento, sobretudo fatores internos, das organizações ao longo do tempo ajuda a compreender sua propensão ao fracasso e ao sucesso, possibilitando um fundamental questionamento quanto à adequabilidade e oportunidade destes comportamentos como forma de permitir à organização realizar respostas saudáveis que possam contribuir com a sua propensão à longevidade saudável.

6. CONCLUSÃO

Para uma melhor compreensão dos fatos e análise do processo de crescimento e declínio da VARIG foi realizada uma divisão por fases da sua história (LANGLEY, 1999), culminado em três períodos analisados: 1ª Fase – Pré-desenvolvimentista, compreendendo o período de 1927 a 1960; 2ª Fase – Desenvolvimentista, compreendendo o período de 1961 a 1985; e 3ª Fase – Declínio Organizacional, compreendendo de 1985 a 2005. A divisão por fases auxiliou na análise do impacto das práticas identificadas na empresa nos três momentos distintos de sua trajetória, permitindo observar as diferentes respostas apresentadas pela organização aos desafios propostos por Fleck (2009).

O primeiro momento foi caracterizado por uma forte concorrência, principalmente no pós-guerra, mas a empresa conseguiu equilibrar as pressões e seguir empreendendo e expandindo suas atividades, passando de uma empresa regional a empresa possuidora de uma rota internacional de grande relevância (Rio de Janeiro – Nova York). Teve nesta fase, a presença da liderança institucional na figura de Otto Meyer e Ruben Berta, o que contribuiu para que a empresa apresentasse respostas que favorecessem sua propensão à longevidade saudável.

Na segunda fase ocorreu a sua maior expansão a partir da incorporação de duas das maiores empresas brasileiras (REAL e Panair), em circunstâncias diferentes, mas soube lidar com o desafio de complexidade de operar frotas, rotas e gerenciar recursos humanos dentro de uma diversidade com a qual ela não estava acostumada. Foi de fato um desafio, uma nova realidade. E a VARIG conseguiu integrar essas operações e seguir seu crescimento, em parte apoiado por uma regulamentação favorável e convergência de interesses com o Estado. Ainda com este apoio, não se deve tirar o mérito da empresa e seus líderes, Ruben Berta e Erik de Carvalho, pois o fato de sobreviver e crescer entre tantas empresas que nasceram do sonho de seus empreendedores e não foram adiante, certamente é uma prova de sucesso. Contudo, a empresa também criava traços organizacionais em meio a um ambiente piedoso que mais adiante se mostrariam como as raízes de um processo de declínio do qual não conseguiriam reverter.

Na pesquisa surgiram evidências de um forte sentimento que chamamos de representatividade nacional, uma tendência à fragmentação e a prioridade de objetivos sociais sobre os objetivos econômicos. Esta representatividade, idealizada

desde o início por seu primeiro líder, Otto Meyer ao definir a missão da empresa, o qual retomamos nesta conclusão:

A VARIG foi criada para servir. **Ela tomará parte de todos os progressos na estrada ao grande futuro do País, nas recompensas alcançadas, levando com dignidade o pavilhão nacional para muito além de nossas fronteiras.** Tenho inteira convicção de que a VARIG, graças ao alto espírito de responsabilidade de seu elemento humano, saberá caminhar sempre pela trilha do progresso. (XAUSA, 1993, p.62, grifo nosso)

Outro fato que marcou a empresa foi a tentativa de aliar objetivos sociais e econômicos, missão que a empresa conseguiu realizar com dignidade, porém, foi gradativamente se caracterizando por uma tendência mais social que econômica. Para uma empresa privada, ainda com seus valores mais nobres, o objetivo econômico não é só uma obrigação, mas uma forma de sobrevivência. E é esta sobrevivência que permitiria prosseguir também com seu objetivo social, de maneira equilibrada. Os indícios apontam que a VARIG não soube realizar este equilíbrio.

Foi apresentada no decorrer da análise uma série de fatores que contribuíram para o declínio da VARIG, partindo do princípio da empresa como agente de seu destino e dona de suas estratégias. No entanto, estaríamos sendo imprudentes em dizer que apenas estes foram os fatores do declínio da maior empresa de aviação brasileira. Seria ignorar fatores como sua condição de concessionária e de atuar em um mercado fortemente regulado. Devemos ainda considerar a complexidade de empresa e ambiente, e assim destacar o papel que cabia ao governo, enquanto órgão regulador e ditador da política aérea brasileira, e das conjunturas adversas e imprevisíveis a que estavam sujeitas uma empresa aérea na época.

Há que se destacar que o caso da VARIG está longe de ser um caso simples, e que não nos permite dizer que algo pontual ocorreu, ou que determinado executivo, administrador, conselheiro ou membro da Fundação Ruben Berta possa ser culpado pelo declínio da empresa. Seria igualmente imprudente acreditar que a VARIG não possuía executivos capacitados para lidar com os desafios que se apresentavam ante a empresa. Ou ainda, que grupos possam ter, isoladamente, contribuído para sua extinção. Seria tentar resolver um problema complexo com uma análise rasa, tomada por conclusões prematuras. Da mesma forma não se pode atribuir seu declínio ou suas respostas insuficientes ao ambiente apenas a fatores internos ou unicamente à fatores externos.

Passa por entendermos que as organizações são organismos complexos e como tal devem ser compreendidas a partir de uma série de variáveis interdependentes e que apresentam produtos não lineares. Um caso complexo, em um ambiente e indústria igualmente complexos, conforme descrito por Holland (1992 apud BETTIS; PRAHALAD, 1995, p.12)⁴⁵:

Todos os sistemas adaptativos complexos envolvem um grande número de partes submetidas a um caleidoscópio de interações não lineares simultâneas. Por conta dessas interações não lineares, o comportamento de todo o sistema não será, nem por aproximação, uma simples soma do comportamento de suas partes. As técnicas matemáticas usuais de aproximação linear – regressão linear, coordenadas normais [...] e outras – fazem pouco progresso na análise de sistemas adaptativos complexos [...]

A administração é em sua essência uma ciência social aplicada, e como tal, traz intrinsecamente toda a complexidade descrita por Holland em suas relações sociais, políticas e econômicas. A VARIG teve na verdade uma conjunção de fatores e respostas que levaram a empresa a inconscientemente (ou conscientemente) caminhar para um final prematuro. Uma série de respostas a decisões críticas que influenciaram em seu conjunto o caminhar da organização para o polo do fracasso (FLECK, 2009), tornando-a uma organização fragmentada e voraz consumidora de recursos.

A VARIG que outrora navegava em “céus de brigadeiro”, se perdeu em meio a um julgamento distorcido, presa a seus valores do passado. O que outrora lhe fez ter sucesso, no final de seus dias se tornou um peso, que nem os porões de seus mais modernos jatos conseguiam suportar. A imensa resistência em aceitar a nova realidade se confundia com a mesma tenacidade de seus líderes do passado em lutar pelo crescimento da empresa. Mas fora da razão dos fatos, e na emoção dos momentos, eis que surgem as palavras de um grupo reproduzidas por um dos entrevistados: “Mais vale uma falência honrosa que ver a empresa desta maneira” (ENTREVISTADO Nº 7). Parte-se para um julgamento de valores que transcendem o campo da eficiência e longevidade da empresa. É fato que ambientes e realidades mudam. E as empresas, será que têm o direito de não mudar? Por mais institucionalizados que estejam seus valores? Ou tão forte quanto a sua obrigação de gerar lucros é a sua responsabilidade social de existência sustentável, e consequentemente de uma imperativa mudança? Seus empregados, colaboradores,

⁴⁵ Traduzido pelo autor

têm o direito de se tornarem maiores do que a empresa e sobrepor seus interesses aos da organização?

Ao final, a análise passa uma imagem de herdeiros brigando por uma herança que não viria. A organização atingiu um nível de rivalidade organizacional que a impediu de perseguir de maneira eficiente seus objetivos. Chegou ao ponto de perdê-los. Passou de instituição a simples máquina de consumir recursos (SELZNICK, 1957; FLECK, 2009), imersa em uma luta política entre seus grupos (MINTZBERG, 1985).

A literatura é ampla no sentido de alertar para os momentos de cegueira organizacional (*blinded*) quanto ao reconhecimento precoce do declínio e da conscientização de suas verdadeiras raízes, como forma de agir mais objetivamente sobre os aspectos afetados. Ou ainda, como propõe Fleck (2010), estar sempre impondo desafios, mantendo a organização alerta às mudanças, e as consequentes oportunidades e ameaças que irão advir delas.

Mais do que propor uma resposta para a questão da VARIG, este trabalho propôs um olhar para dentro das organizações, abordando a questão de que cada organização é dona de seu destino e está “livre” para buscar novas oportunidades e atividades produtivas. A partir da análise realizada pode-se verificar que as ações internas da empresa influenciaram fortemente em seu destino, mais do que fatores externos, ainda que se tenha verificado uma parcela de participação dos fatores ambientais influenciando para sua extinção.

Outro ponto que ficou claro no decorrer da pesquisa foi a importância do Estado no apoio ao setor aéreo. Não no apoio às empresas com subsídios diretos e condições privilegiadas de mercado, mas em políticas claras e consistentes que permitam um planejamento adequado de longo prazo às empresas. Em um setor onde a encomenda de aviões leva em média três anos, o desenvolvimento de um piloto aproximadamente seis anos, a preparação das oficinas mais de dez anos e o desenvolvimento de um mercado, sobretudo o internacional, pode levar mais de cinco anos, não se pode falar em políticas que oscilem ao sabor dos interesses de governantes.

Nas palavras do próprio DAC, quando comentou a situação do setor em seu livro comemorativo expõe:

Nossas empresas aéreas estão passando por momentos difíceis, não há como negar. A formação dos custos de operação dessas firmas depende de fatores externos e internos que não podem ser por elas influenciados. O preço do combustível, que passa pelo maior aumento de sua história; os equipamentos e os sobressalentes, que são adquiridos em dólar; os elevados custos sociais de nosso País são exemplos de fatores que influenciam diretamente as tarifas. (DAC, 2000, p. 196)

É importante observar a partir deste estudo que a organização deve estar atenta às raízes do declínio, antes que este se torne visível através dos indicadores financeiros, e que mesmo depois de reconhecido o declínio possa ser percebido através de suas raízes, e nela devem ser focadas as ações da organização. Observar sem medo e fazer uma reflexão profunda sobre todas as práticas adotadas pela organização, a partir do que Bettis e Prahalad (1995) apontam como pensar com uma folha de papel em branco (*clean sheet of paper*). Fleck (2010) nos alerta que a organização deve lutar para que a situação de declínio não se instale, devendo estar atenta a situações facilitadoras que possam de alguma forma afetar a longevidade da empresa, entre a convivência em um ambiente piedoso, respostas afetadas pela síndrome da simplicidade (preocupação com um único objetivo ou estratégia) e preocupação com o crescimento organizacional, cuidando de necessidades de curto prazo e demonstrando falta de habilidade em lidar com os cinco desafios do crescimento.

Encerrando esta conclusão, não poderia deixar de manifestar minha admiração ao papel desempenhado pela VARIG no desenvolvimento do país. Apesar de a empresa ser vista muitas vezes como uma “estatal”, devemos levar em conta sua formação patriótica, com uma cultura voltada para a projeção e representação do Brasil no exterior. Uma empresa para ser motivo de orgulho de todos os brasileiros. Seus objetivos econômicos ficaram por vezes em segundo plano frente aos objetivos sociais e estratégicos do país, como defendida por um dos entrevistados, que atuou por mais de quarenta anos na empresa: “A VARIG muitas vezes foi acusada de empresa estatal, talvez ela tivesse alguma semelhança, mas principalmente o que prevaleceu, e isso eu dou razão à VARIG, é que foi uma empresa profundamente patriótica, sempre” (ENTREVISTADO Nº 11). Em tempos de ditadura financista, falar em patriotismo parece ser anacrônico, e a VARIG acreditou em seu patriotismo até o final, quando este já não prevalecia nos pensamentos empresariais e suas disputas internas corroíam sua credibilidade.

De qualquer modo a VARIG parece ter sido, sem dispensar outros enganos gerenciais, papel do governo e das conjunturas, vítima de um profundo patriotismo que já não mais tinha espaço no novo “consenso neoliberal” (MONTEIRO, 2000, p.111). Por acreditar que uma empresa brasileira poderia estar entre as maiores empresas de aviação do mundo, levando a bandeira do Brasil e reafirmando o sentimento de o Brasil se tornar um grande país, ou ainda, como dito por Sonino (1995):

Talvez, ela foi vítima também de mais um equívoco rio-grandense, ao alimentar a convicção de que poderia conjugar a sua independência de empresa privada com as cores verdes e amarelas que orgulhosamente exibia pelo mundo afora. (SONINO, 2010, p. 1)

6.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Diante desta pesquisa, podemos observar alguns pontos que nos remetem ao estudo do caso de uma empresa emblemática sob diversos aspectos da literatura organizacional ou ainda de outras áreas. Igualmente rica é a contribuição do caso VARIG, tanto sob o aspecto de sucesso como de fracasso, para as demais empresas, independente de sua área de atuação, uma vez que todas as empresas estão sujeitas às mudanças do ambiente e assim, serem incitadas a questionar e adaptar suas práticas e capacidades. Deste modo, chama-se atenção para alguns pontos:

a) O perigo de as organizações se fecharem dentro de si mesmas e não permitirem uma renovação de seu pessoal como forma de renovação dos serviços empreendedores e profissionais (PENROSE, 1995). Entrada de novos funcionários na equipe, ou ainda, deixar idéias e sugestões fluírem na organização, promovendo iniciativas de integração e intercâmbio entre os setores, não permitindo a formação de “ilhas” isoladas. O conhecimento de problemas e soluções devem ser compartilhados por todos na organização;

b) A empresa deve ter seus valores, seu caráter, suas práticas e isso a faz única e diferenciada através do processo de institucionalização (FLECK, 2007). Permite a vantagem competitiva frente a outras no mercado, uma diferenciação importante de se ter. Contudo, deve estar atenta para as mudanças no ambiente e para força de pressões internas que podem exigir mudanças, adaptações ou

reinterpretações dos valores enraizados, tidos como dogmas inquestionáveis. Pontos a partir dos quais se iniciam quaisquer formulação estratégica e tomada de decisões. ;

c) Organizações devem estar atentas ao declínio antes que ele se instale, ou ainda, que adotem práticas visando evitar que ele se instale. E para isto as avaliações qualitativas podem se mostrar uma importante ferramenta. Contudo, ela foge da objetividade que satisfaz nossa racionalidade, se diferencia dos modelos e matrizes que através de simples setas e análises simplistas procuram mostrar a realidade de organismos complexos. Atentar para sinais de declínio decorre de olhar para dentro da organização, uma imersão e questionamento de como estamos, olhar para fora, percebendo onde estamos e o que está acontecendo, e após, o mais difícil: o equilíbrio. A administração é o equilíbrio, a longevidade é o balanceamento entre as ações, a análise e a estratégia adotada, emergente ou deliberada, mas sempre avaliada e questionada.

6.2 PESQUISAS FUTURAS

O caso VARIG se reveste em um caso para análise tanto de sucesso como quanto de fracasso organizacional. Sua análise a partir das literaturas de gestão da mudança se mostra uma oportunidade para compreendermos a dificuldade de mudar culturas e direções em grandes e longevas organizações.

Outro ponto que pode ser abordado é quanto à estrutura de poder da empresa, formada por um Conselho de representantes de funcionários a guiar e influenciar nas ações da empresa. Questões como a coexistência de interesses conflitantes entre capital e trabalho, em especial nos momentos críticos como falta de recursos e necessidade de cortes de pessoal. A participação de funcionários na organização, no seu momento de declínio traz um complicador a mais para o processo de *turnaround*.

No setor aéreo, pode-se avaliar o papel do governo como regulador, e sua influência para o crescimento e desenvolvimento saudável do setor. Mintzberg (1984) propõe em seu artigo "Who Should Control the Corporation?", nele o autor questiona o balanceamento entre as contingências sociais e financeiras necessárias a um equilíbrio entre os objetivos sociais e os econômicos. As posições propostas

por ele variam desde o controle total do Estado até uma liberdade de ação, regulada apenas pela mão invisível do mercado. A questão é debatida não apenas sob a perspectiva de um controle político e econômico das empresas, mas sob o aspecto do que é factível em um contexto organizacional.

Por fim, não menos importante, é a avaliação dos impactos sociais e econômicos gerados pela extinção de uma empresa. Suas consequências no lado social, político e econômico.

REFERÊNCIAS

- ANAC. Relatório de desempenho regulatório 2008. Brasília, 2008, 116 p.
- ANAC. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 2005a
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Econômicos, 2005b
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 2006a
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Econômicos, 2006b
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 2007a
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Econômicos, 2007b
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 2008a
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Econômicos, 2008b
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Volume Único, 2009
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Volume Único, 2010
- ANÁLISE SETORIAL. Transporte aéreo, v.1. Gazeta Mercantil, Rio de Janeiro, ago. 1998, Panorama Setorial, 143 p.
- ANÁLISE SETORIAL. Transporte aéreo, v.2. Gazeta Mercantil, Rio de Janeiro, ago. 1998, Panorama Setorial, 169 p.
- ANÁLISE SETORIAL. Transporte aéreo, v.3. Gazeta Mercantil, Rio de Janeiro, ago. 1998, Panorama Setorial, 163 p.
- AVIAÇÃO COMERCIAL. VARIG anuncia a compra de um lote de 26 novos aviões e se candidata a um posto mais alto no ranking da aviação mundial. Disponível em: <http://www.fsdownload.kit.net/aviacaocomercial/nostalgia_anos90.htm>. Acesso em: 15 ago 2011
- BARKER, V.L. Traps in diagnosing organization failure. Journal of business strategy, v. 26, n. 2, p. 44-50, 2005.
- BARNEY, J. B. Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. Academy of Management Review, v. 11, n.4, p.791-800, 1986
- BETING, G. 45 anos de saudade nos céus: breve história de 45 empresas brasileiras extintas. Revista FLAP, 2007.

BETING, G. VARIG: 432 aeronaves de nossa eterna pioneira. São Paulo: Beting Books, 2008.

BETING, G.; BETING, J. VARIG: eterna pioneira. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

BETTIS, R.A.; PRAHALAD, C.K. The dominant logic: retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, v. 16, p. 5-14, 1995.

BRANDÃO JÚNIOR, N. Decolagem depois de fortes ajustes. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 28 mar. 2000. *Aviação Comercial*, p.1.

BRASIL. Decreto nº 72.898, de 9 de Outubro de 1973. Regulamenta a concessão ou autorização de serviço aéreo de transporte regular e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Seção 1 - 10/10/1973, p. 10286.

BRASIL, S. Voando de graça. *Revista Veja*, 19 abr. 2006, p. 24-25

BRESSER-PEREIRA, L.C. Moratória Parcial no final de 1982. *Folha de São Paulo*. 04 fev. 1983. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Books/OsAnosFigueiredo19781985/pdf/83.01.04.Moratoria_parcial_no_final_de_1982.pdf>. Acesso em: 28 ago 2011.

BURLE, L.L. Transporte aéreo no Brasil: a crise da aviação comercial. *Indic. Econ. FEE*, v.31, n. 3, p. 5-18, nov. 2003.

CAETANO, J. R. Na mesma rota. *Revista Exame.com*. Publicada em 19 fev. 2003. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0786/noticias>>.. Acesso em: 19 mar. 2011.

CAMARGOS, M.A.; BARBOSA, F.V. Acordo de fusão TAM-VARIG: um estudo de caso dos fatores estratégicos, mercadológicos e financeiros e seus impactos sobre os stakeholders. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, v.11, n. 4, p. 75-91, out./dez. 2004.

CAMERON, K.S.; KIM, M.U.; WHETTEN, D.A. Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, v. 32, p.222-240, jun. 1987.

CASTRO,N.; LAMY, P. Desregulamentação do setor transporte: o subsector transporte aéreo de passageiros. Brasília: Serviço Editorial, 1993.

CHANDLER, A. The visible hand. Cambridge: Mass, The Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

CHANDLER, A.D. The enduring logic of industrial success. *Harvard Business Review*, p. 130- 140, mar./apr. 1990.

COOPER, D. R.; EMORY, C. W. *Business Research Methods*, cap. 2, p. 20-48, 5. ed. Chicago: Irwin, 1995

DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL. Anuário do Transporte Aéreo, 1972

- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Volume Único, 1972
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1973
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1974
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Volume Único, 1975
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1976
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1977
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1978
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Volume Único, 1979
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1980
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1981
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1982
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1983
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1984
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1985
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1986
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1987
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1988
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1989
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1990
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1991
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1992
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1993
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1994
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1995
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1996

- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1997a
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Econômicos, 1997b
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1998a
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Econômicos, 1998b
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 1999a
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Econômicos, 1999b
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 2000a
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Econômicos, 2000b
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 2001a
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Econômicos, 2001b
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 2002a
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Econômicos, 2002b
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 2003a
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Econômicos, 2003b
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Estatísticos, 2004a
- _____. Anuário do Transporte Aéreo – Dados Econômicos, 2004b

DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL. IV Plano de desenvolvimento do sistema de aviação civil de 1997 – 2000. Brasília, mai.2007.

ENTREVISTADO nº 1 – (5 abr. 2010). (M.C.M. Oliveira, Entrevistador)

ENTREVISTADO nº 2 – (25 jan. 2010). (M.C.M. Oliveira, Entrevistador)

ENTREVISTADO nº 3 – (14 mai. 2010). (M.C.M. Oliveira, Entrevistador)

ENTREVISTADO nº 4 – (30 nov. 2009). (M.C.M. Oliveira, Entrevistador)

ENTREVISTADO nº 5 – (7 nov. 2009). (M.C.M. Oliveira, Entrevistador)

ENTREVISTADO nº 6 – (26 jan. 2010). (M.C.M. Oliveira, Entrevistador)

ENTREVISTADO nº 7 – (2 mar. 2011). (M.C.M. Oliveira, Entrevistador)

ENTREVISTADO nº 8 – (9 nov. 2009). (M.C.M. Oliveira, Entrevistador)

ENTREVISTADO nº 9 – (9 nov. 2009). (M.C.M. Oliveira, Entrevistador)

ENTREVISTADO nº 10 – (1 abr. 2011). (M.C.M. Oliveira, Entrevistador)

ENTREVISTADO nº 11 – (6 e 7 mai. 2011). (M.C.M. Oliveira, Entrevistador)

ENTREVISTADO nº 12 – (22 abr. 2011). (M.C.M. Oliveira, Entrevistador)

ENTREVISTADO nº 13 – (10 mai 2011). (M.C.M. Oliveira, Entrevistador)

ENTREVISTADO nº 14 – (3 nov. 2009). (M.C.M. Oliveira, Entrevistador)

FARINA, E.M.M.Q.; SCHEMBRI, A. Desregulamentação: a experiência norte-americana. *Pesq. Plan. Econ.*, v.20, n.2, p. 325-352, ago. 1990.

FASSINI, F. D.; RISKI, R. P.; MAGALHÃES, M. Caso VARIG: estratégia de sistemas de informação. Trabalho apresentado no Mestrado em Administração do Instituto Coppead de Administração, 1990.

FAY, C.M. Aviação comercial na América do Sul (1920-1941). Porto Alegre, 1990. 135 f. Monografia (Pós-Graduação em História). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 1990.

FAY, C.M. Crise nas alturas: a questão da aviação civil (1927-1975). Porto Alegre, 2001. 303 f. Tese (Doutorado em História), Pós-Graduação em História, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

FLECK, D. L. Drawing growth trajectories of firms. In: *Relatórios Coppead*, n. 345, p. 1-21. UFRJ/ COPPEAD, 2001.

FLECK, D. L. Dois motores do crescimento corporativo. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 4, p. 10-24, out./dez. 2003.

FLECK, D. L. Institutionalization and organizational long-term success. *BAR*, v.4, n. 2, p. 64-80, may./aug. 2007.

FLECK, D. L. Archetypes of Organizational Success and Failure. *Brazilian Administration Review*, vol. 6, n. 2, p. 78-100, 2009.

FLECK, D. L. Dare to Care for the Environment: Why This Helps to Avoid Organizational Decline. 2010.

FLECK, D. L. Why we should dare to manage growth responsible. *Management Decision*, v. 48, n. 8, p. 1529-1538, 2011.

FOUQUET, H. A recuperação da VARIG e a necessária definição de nova política para o transporte aéreo internacional do Brasil. Textos consolidados, mai. 2006.

FOUQUET, H. A recuperação e o fortalecimento da VARIG: são muito importantes para o país: eis algumas das razões (pró-memória). Textos consolidados, jan. 2003.

FRANÇA, R. A VARIG chuta o balde. Revista Veja, 4 dez. 2002

GAMEZ, M.; STUDART, H. A VARIG não pode morrer. Revista Isto É, n. 1905, 26 abr. 2006

GASPAR, M. Caviar e contratos milionários. Exame.com. Publicada em 19 fev. 2003. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/noticia/caviar-e-contratos-milionarios-m0081177>>. Acesso em: 19 mar. 2011.

GOETZ, A. R.; GRAHAM, B. Air transport globalization, liberalization and sustainability: post-2001 policy dynamics in the United States and Europe. Journal of Transport Geography, v. 12, p.265-276, 2004

GOMES, S.B.V. et al. Aviação regional brasileira (modal aéreo IV). Informe Infra-estrutura do BNDES, n.50, p. 1-9, nov. 2002.

GOPINATH, C. Recognizing decline: the role of triggers. Mid-American Journal of Business, v.20, n. 1, p.21-27, 2005.

GRINYER, P.; McKIERNAN, P. Generating major change in stagnating companies. Strategic Management Journal, v. 11, n. 5, p. 131-146, 1990.

GUERRANTE, G. D. S. Desafios para a longevidade saudável das organizações após processos de reestruturação organizacional: caso Embraer. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração – COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro, 2009.

GUIMARÃES, E.A.; SALGADO, L.H. A regulação do mercado de aviação civil no Brasil. Rio de Janeiro: IPEA, 2003.

HELMS, H. O panorama da aviação nacional de 1986 a 2006 e a quebra da VARIG. Porto Alegre, 2010. 127 f. Dissertação (Mestrado em História), Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2010.

JOHNSON, V. What is organizational imprinting? Cultural entrepreneurship in the founding of the Paris Opera. American Journal of Sociology, v.113, n. 1, p. 97-127, jul. 2007.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. Academy of Management Review, v. 24, n.4, p.691-710, 1999

LAWSON, M.B. In praise of slack: time is of the essence. The Academy of Management Perspectives, v.15, n.3, p. 125-135, aug. 2001.

LEPAK, D.P.; SMITH, K.G.; TAYLOR, M.S. Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, v.32, n. 1, p. 180-194, 2007.

NOTARY, L. M. A. L. Sucesso e fracasso organizacional em contexto de privatização: o caso CELMA / GE-CELMA. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração – COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro, 2010.

LIMA, F.C. Redes estratégicas no setor de aviação: o caso VARIG – Star Alliance. Rio de Janeiro, 2003. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Departamento de Administração da PUC-Rio, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2003.

LOBATO, E.; LAGE, J. Viés estatal-sindicalista afunda VARIG. *Folha.com* (Folha Online – Dinheiro). Rio de Janeiro, 23 abr. 2006. Disponível em: <<http://tools.folha.com.br/print?site=emcimadahora&url=http://www1.folha.uol.com.br>>. Acesso em: 20 mar. 2011.

MARCHETTI, D.S. et al. Aspectos de competitividade do setor aéreo (modal aéreo II). Informe Infra-estrutura do BNDES, n. 42, p. 1-8, mar. 2001.

MARCHETTI, D.S. et al. Infra-estrutura aeroportuária: fator de competitividade econômica (modal aéreo III). Informe Infra-estrutura do BNDES, n.46, p. 1-8, ago. 2001.

MARANHÃO, C. Playboy entrevista Helio Smidt. *Revista Playboy*, Rio de Janeiro, ano 15, n.7, jul. 1989

MCKINLEY, W. Organizational decline and adaptation: theoretical controversies. *Organization Science*, v.4, n. 1, p. 1-9, feb. 1993.

MELLAHI, K.; WILKINSON, A. Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative. *International Journal of Management Reviews*, v.5/6, p. 21-41, 2004.

MEYER, M.W.; ZUCKER, L.G. Permanently failing organizations. London: Sage Publications, 1989.

MILLER, A. The architecture of simplicity. *Academy of Management Review*, v. 18, n.1, p. 116-138, 1993.

MILLER, D. Common syndromes of business failure. *Business Horizon*, nov. 1977.

MINTZBERG, H. The effective organization: forces and forms. *Sloan Management Review*, p. 54-67, winter 1991.

MINTZBERG, H. The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, v.22, n.2, p. 133-154, 1985.

MINTZBERG, H. Who should control the corporation? *California Management Review*, v. 27, n. 1, p. 90-115, 1984.

MODIS, T. Life cycle: forecasting the rise and fall of almost anything. *The Futurist*, sep./oct. 1994.

MONTEIRO, C.F. A trajetória da VARIG do nacional desenvolvimentismo ao consenso neoliberal: estudo de caso sobre as relações entre empresa e sociedade. Rio de Janeiro, 2000. 120 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia), Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2000.

MOULTON, W.N.; THOMAS, H. Bankruptcy as a deliberate strategy: theoretical considerations and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, v.14, p. 125-135, 1993.

NOHRIA, N.; GULATI, R. What is the optimum amount of organizational slack? A study of the relationship between slack and innovation in multinational firms. *European Management Journal*, v.15, n. 6, p. 603-611, dec. 1997.

OLIVEIRA, A.V.M. Liberalização econômica e universalização do acesso no transporte aéreo: é possível conciliar livre mercado com metas sociais e ainda evitar gargalos de infra-estrutura. Documento de Trabalho nº 14/2006 – Acervo Científico do Núcleo de Estudos de Competição e Regulação do Transporte Aéreo (NECTAR). São José dos Campos, 2006. Disponível em: <<http://www.nectar.ita.br>>. Acesso em: 14 dez. 2010.

OLIVEIRA, A.V.M. Liberalização Econômica e Universalização do Acesso no Transporte Aéreo: É Possível Conciliar Livre Mercado com Metas Sociais e Ainda Evitar Gargalos de Infra-Estrutura. Documento de Trabalho, Nectar n. 14, 2006.

OLIVEIRA, A.V.M. Performance dos regulados e eficácia do regulador: uma avaliação das políticas regulatórias do transporte aéreo e dos desafios para o futuro. IPEA, 2007. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/arq11_cap06.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2011.

OLIVEIRA, A.V.M. Transporte aéreo doméstico brasileiro: importância, evolução das políticas e padrões de precificação. *Estudos da Competitividade do Turismo Brasileiro*. p. 1-48, 2007.

OLIVEIRA, A.V.M. Transporte Aéreo Doméstico Brasileiro: Importância, Evolução das Políticas e Padrões de Precificação. Rio de Janeiro: Estudos da competitividade do turismo brasileiro, 2007.

OLIVEIRA, A.V.M.; SILVA, L.H. Constituição do marco regulatório para o mercado brasileiro de aviação regional. Rio de Janeiro: IPEA, 2008.

OLIVER, C. The antecedents of desinstitutionalization. *Organization Studies*, v.13, n.4, p. 563-588, 1992.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, v.16, n. 1, p. 145-179, jan. 1991.

PAJUNEN, K. Stakeholder influences in organizational survival. *Journal of management studies*, v. 43, n.6, p. 1261-1288, sep. 2006.

PÊGO FILHO, B. Setor aéreo e as empresas brasileiras: situação atual e perspectivas. *Boletim de Conjuntura do IPEA*, n. 59, p. 73 – 78, out./nov. 2002.

PENROSE, E. *The growth of the firm*. 3. ed. New York: Oxford University Press, 1995.

PEREIRA, A. *Breve história da aviação comercial brasileira*. Rio de Janeiro: Europa Empresa Gráfica e Editora, 1987.

PORTER, M. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, p.73-93, mar./apr. 1990.

REZENDE, R. S. Sucesso e fracasso organizacional: um estudo de caso da General Motors. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração – COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro, 2009.

RIBEIRO, L.R.M. *Traçando os caminhos do céu: o Departamento de Aviação Civil – DAC 1931-2001*. Rio de Janeiro: Action Editora, 2002.

RIBEIRO, E. 'Vivemos de migalhas, me vejo destruído e humilhado'. *O Globo*, Rio de Janeiro, 5 jul. 2008.

ROMA, S. L. C. Desafios do sucesso no longo prazo para estratégias orientadas para o curto prazo: o estudo de caso da Companhia de Bebida das Américas (AmBev). Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração – COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro, 2011.

SANTOS, A.H.O. Desregulamentação do mercado de transporte aéreo e decisões estratégicas: o caso VARIG. Curitiba, 1999. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, 1999.

SANTOS, R. R. P. Impacto da mudança de comando no caráter organizacional: o caso da privatização da CVRD. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração – COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro, 2011.

SASAKI, D.L. *Pouso forçado: a história por trás da destruição da PANAIR do Brasil pelo regime militar*. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2005.

SCHILINDWEIN, M. O setor de aviação civil passa por uma revolução sem precedentes. *Desafios do Desenvolvimento*, v.3, n. 24, p. 16-21, jul. 2006.

SCHWARTZ, K.B.; MENON, K. Executive succession in failing firms. *Academy of Management Journal*. V.28, p. 680-686, sep 1985.

SELZNICK, P. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New York: Harper & Row Publishers, 1957.

SENDER, G. O papel da folga organizacional nas empresas: um estudo em bancos brasileiros. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração – COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro, 2004

SILVA, C.; MARTINO, V. Razões para não ajudar a VARIG. *Revista Veja*, 19 abr. 2006

SINDICATO NACIONAL DOS AERONAUTAS. AERUS: um novo passo para solução. *Informes e Comunicados*, 4 ago. 2011. Disponível em: <www.aeronautas.org.br/informese comunicados>. Acessado em 22 ago. 2011

SONINO, G. *Depois da turbulência: a aviação comercial brasileira com suas crises*. São Paulo: APVAR, 1995.

SONINO, G. Notas para uma história da VARIG. *Informativo Aeroconsult* de 28 de fev de 2010. Disponível em: <http://www.aeroconsult.com.br/index_pt.html>. Acesso em: 06 mar. 2010.

SONINO, G. O braço-de-ferro da VARIG dobrou os pilotos rebeldes. *Informativo n.46*. 2010. Disponível em: < <http://www.aeroconsult.com.br>>. Acesso em: 06 mar. 2010.

STEAD, E.; SMALLMAN, C. A. Understanding business failure: learning an un-learning lessons from industrial crises. *Journal of contingencies and crisis management*, v.7, n. 1, p. 1-18, mar. 1999.

SULL, D.N. Why good companies go bad? *Harvard Business Review*, p.42-52, jul./aug. 1999.

TIECHER, L. E. G. De Rede Ferroviária Federal para América Latina Logística: o processo de transformação e as consequências para a longevidade saudável. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração – COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro, 2009.

ULRICH, D.; BARNEY, J.B. Perspectives in organizations: resources dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, v.9, p. 471- 481, jul. 1984.

VARIG. 65º Relatório Anual da Administração, 1991. 51p.

VARIG. Balanço Anual, 1997 (Comissão de Valores Mobiliários). Porto Alegre, 1998

- _____. Balanço Anual, 1998 (Comissão de Valores Mobiliários). Porto Alegre, 1999
- _____. Balanço Anual, 1999 (Comissão de Valores Mobiliários). Porto Alegre, 2000
- _____. Balanço Anual, 2000 (Comissão de Valores Mobiliários). Porto Alegre, 2001
- _____. Balanço Anual, 2001 (Comissão de Valores Mobiliários). Porto Alegre, 2002
- _____. Balanço Anual, 2002 (Comissão de Valores Mobiliários). Porto Alegre, 2003
- _____. Balanço Anual, 2004 (Comissão de Valores Mobiliários). Porto Alegre, 2005
- _____. Balanço Anual, 2005 (Comissão de Valores Mobiliários). Porto Alegre, 2006
- _____. Relatório Anual da Administração 1977. Porto Alegre, 1978
- _____. Relatório Anual da Administração 1978. Porto Alegre, 1979
- _____. Relatório Anual da Administração 1979. Porto Alegre, 1980
- _____. Relatório Anual da Administração 1980. Porto Alegre, 1981
- _____. Relatório Anual da Administração 1981. Porto Alegre, 1982
- _____. Relatório Anual da Administração 1982. Porto Alegre, 1983
- _____. Relatório Anual da Administração 1983. Porto Alegre, 1984
- _____. Relatório Anual da Administração 1984. Porto Alegre, 1985
- _____. Relatório Anual da Administração 1985. Porto Alegre, 1986
- _____. Relatório Anual da Administração 1987. Porto Alegre, 1988
- _____. Relatório Anual da Administração 1989. Porto Alegre, 1990
- _____. Relatório Anual da Administração 1991. Porto Alegre, 1992
- _____. Relatório Anual da Administração 1992. Porto Alegre, 1993
- _____. Relatório Anual da Administração 1993. Porto Alegre, 1994
- _____. Relatório Anual da Administração 1994. Porto Alegre, 1995
- _____. Relatório Anual da Administração 1995. Porto Alegre, 1996
- _____. Relatório Anual da Diretoria 1968. Porto Alegre, 1969
- _____. Relatório Anual da Diretoria 1969. Porto Alegre, 1970

_____. Relatório Anual da Diretoria 1970. Porto Alegre, 1971

_____. Relatório Anual da Diretoria 1971. Porto Alegre, 1972

_____. Relatório Anual da Diretoria 1972. Porto Alegre, 1973

_____. Relatório Anual da Diretoria 1973. Porto Alegre, 1974

_____. Relatório Anual da Diretoria 1974. Porto Alegre, 1975

_____. Relatório Anual da Diretoria 1975. Porto Alegre, 1976

VARIG. VARIG e FRB Par. Valores: grandes grupos, ano 1, n.1, dez. 2002.

VARIG. VARIG, Rio Sul e Nordeste: plano de recuperação judicial. Rio de Janeiro, 2005.

VARIG/CRUZEIRO. Os primeiros resultados de uma fusão. Negócios em Exame, publicado em 10 de novembro de 1976.

VEJA. A cronologia da crise da VARIG. Folha.com (Folha Online – Dinheiro). Rio de Janeiro, 20 jul. 2006. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u108398.shtml>>. Acesso em: 19 mar. 2011.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Editora Atlas, 1998

VILLIGER, C.; LAVAQUIAL NETO, J; CORREIA, O. B. Caso: VARIG. Trabalho apresentado no Mestrado em Administração do Instituto Coppead de Administração, 1992.

VILLAS-BÔAS, P. Políticas reivindicativas, mobilização, negociação e arranjos neocorporativos: grupos de interesse contrários à proposta de fusão entre a VARIG e a TAM, em 2003. Porto Alegre, 2006. 222 f. Tese (Doutorado em Ciência Política), Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

WEITZEL, W.; JONSSON, E. Decline in organizations: a literature integration and extension. Administrative Science Quarterly, v.34, p. 91-109, 1989.

WHETTEN, D.A. Organizational decline: a neglected topic in organizational science. Academy of Management Review, v.5, n. 4, p. 577-588, 1980.

WHETTEN, D.A. Organizational growth and decline processes. Ann. Rev. Sociol., v. 13, p. 335-358, 1987.

XAUSA, M.R.M. A importância das instituições e o desafio a liderança institucional : o caso VARIG. Porto Alegre, 1993. 500 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1993.

YIN, R.K. Case study research: design and methods. London: SAGE Publications, 1988.

ZUCKER, L.G. Institutional Theories of organization. *Ann. Rev. Sociol.*, v. 13, p. 443-464, 1987.

ANEXO A – FASES DA ANÁLISE

NÍVEL DE ANÁLISE	FOCO DE ANÁLISE	1ª FASE: PRÉ-DESENVOLVIMENTISTA Desenvolvimento Regional, Nacional e início do Internacional 1927 - 1960	2ª FASE: DESENVOLVIMENTISTA Desenvolvimento Regional, Nacional e Internacional 1961 - 1985	3ª FASE - DECLÍNIO Declínio Organizacional 1986 - 2005
Indivíduos	Renovação de pessoal: pessoas (de outras empresas) e pensamentos	A VARIG ainda não havia incorporado outras empresas. O pensamento da empresa girava em torno do que o Otto Meyer e Ruben Berta pensavam e nas necessidades do governo do RS. 1952 - Aquisição da Aero Geral	1961: Aquisição da Real-Aerovias; 1973: Aquisição da Cruzeiro do Sul; 1965 - Absorção da Panair; Forte influência do presidente (Ruben Berta e Erik de Carvalho)	Fortalecimento da filosofia de buscar os talentos em casa. Pode haver uma barreira para entrada de pessoas de fora na empresa. Problemas na sucessão de presidentes
	Dinastias: presidentes e duração dos mandatos	1927 - 1941: Otto Meyer; 1941-1966: Ruben Berta	1941-1966: Ruben Berta; 1966-1979: Erik de Carvalho; 1979-1980: Harry Shuetz; 1980-1990: Hélio Smidt	1980-1990: Hélio Smidt; 1990-1994: Rubel Thomas; 1994-1996: Carlos Engels; 1996-2000: Fernando Pinto; 2000-2002: Ozires Silva; 2002-2003: Arnim Lori; +6 presidentes
Firma	Âmbito de atuação: mercados em que a empresa atuava, linhas	Cidades do sul do país além de RJ e SP. Desde 1942 voava para Montevideu (concessão em 1927). Expansão para o norte com a aquisição da Aero Geral; Expansão internacional com o início da operação das linhas para NY (1955)	Abertura de novos destinos nacionais e internacionais. Em 1961 passa a operar sozinho as linhas para EUA e em 1965 as linhas da Europa. Em 1973 recebe a exclusividade nas linhas internacionais de longo curso. Em 1975, juntamente com a Cruzeiro do sul, passam a dominar as linhas internacionais. Em 1976 passa a atuar no segmento regional através da Rio-Sul. Expansão das rotas internacionais.	Expansão e renovação da frota. A partir de 1993 começa um processo de retração do número de linhas atendidas. Redução da participação no mercado internacional e nacional. Atuação nacional e regional fragmentada na Rio-Sul, Cruzeiro do Sul (até 1992) e Nordeste (a partir de 1995).
	Subsídios: apoio financeiro recebido do governo	Fortemente dependente. Recebido desde a sua fundação através de isenção de impostos até empréstimos subsidiados para a compra de aeronaves. Subsídios diretos e indiretos, tanto do governo estadual quanto do federal. Os subsídios eram estendidos às demais empresas do mercado nacional.	Permanece dependente dos subsídios diretos, mas já se encontra tendências, mostradas por Berta e Erik, da necessidade de se sustentar sem os subsídios, que são cessados em 1970. Suplementação tarifária para a aviação regional (Rio-Sul).	Retirada dos subsídios e do aval do governo para o setor. Extinção da contribuição do governo para o AERUS (3ª fonte) e suplementação tarifária para aviação regional. Dificuldades de financiamento público. Dificuldade de captação financeira no setor privado.

	Grande diversidade de aeronaves. Predominantemente aeronaves à pistão. Origem alemã e após a IIGM passa a ter predominância americana. Representa um limitador ao crescimento da empresa.	Grande diversidade de aeronaves, sobretudo após a aquisição da Real (1961) e incorporação da Panair (1965). Término de operação das aeronaves a pistão. Transição de aeronaves turbojatos e início das operações dos aviões a jato. Introdução das aeronaves Wide-body (1974). Em 1981 inicia a operação com o Boeing 747-200 (264 passageiros).	Frota mais padronizada com a aquisição de aeronaves Boeing, mas ainda conta com aeronaves Lockheed, Airbus e Douglas. Predominância de aeronaves a jato e adquiridas por leasing. Operação de sale-lease back de aeronaves próprias.
Frota: diversidade de aeronaves que compõem a frota		1945: criação como Fundação de Funcionários da VARIG com o objetivo de assegurar bem-estar, proteção e assistência aos funcionários	Gradativamente a atuação da Fundação vai se tornando mais forte. A saída de Rubel Thomas e demais presidentes pode ter sido acarretada por divergências com a FRB, mais tarde atuando como holding (FRB-Par). Em 1995 ocorre a mudança no estatuto da Fundação e é criado o Conselho de Curadores. Entrada de Fernando Pinto mas com atuação limitada pela Fundação na figura de holding. Em 2001 entra diretamente na empresa (Yutaka Imagawa). Em 2006 é decretado o afastamento da FRB do controle da empresa.
Estrutura: número de escritórios, sedes e diretorias	Estrutura concentrada no Rio Grande do Sul. Inicia a transferência de alguns departamentos para o Rio de Janeiro.	Expansão para Rio de Janeiro e São Paulo. Constrói bases de manutenção e treinamento nas três localidades (RS, SP e RJ). Aumento do número de diretorias, organograma inchado. Começam a haver divergências quanto às localidades que devem receber investimentos.	Começo da década de 90 com um processo de reestruturação da empresa, com redução de funcionários e número de níveis e diretorias (15 em 92 e 8 em 2002). Redução no número de escritórios no exterior e no Brasil. Vários processos de reestruturação interna.
Tamanho: índice de receita/PIB, número de funcionários, pax-km oferecido	Número reduzido de funcionários. Poucas evidências	Aumento do número de funcionários sobretudo após os processos de incorporação das empresas. Aumento significativo no número de funcionários. A receita aumenta proporcionalmente ao PIB.	Segue crescendo no índice de tamanho até início da década de 90. Depois, a partir de 1991, ocorrem cortes no número de funcionários. No processo de reestruturação de 1992 a 1994 houve redução de 7.419 postos de trabalho.
Subsidiárias: criação e aquisição de empresas	Sem diversificação	Diversificação (relacionada e não relacionada) das áreas de atuação da empresa, chegando a ter 22 empresas no grupo controladas pela Fundação Ruben Berta	Venda de subsidiárias. Após 1990 busca centralizar as operações das empresas aéreas do grupo e se desfazer de algumas subsidiárias. Cria a VEM e a VARIGLOG.

	Desempenho: lucro líquido/PIB, situação financeira, lucratividade	Lucro somente a partir de 1940. Poucas evidências	Dificuldades na década de 60, porém recebe apoio do governo. No período da década de 70 até 1986 apresenta um bom resultado. Em parte pode ser justificado pela política de realidade tarifária praticada pelo governo. Maior rentabilidade no mercado doméstico	A partir de 1987 o desempenho da empresa teve uma queda acentuada e sua situação financeira estava se deteriorando. Patrimônio Líquido se torna negativo.
Ambiente	Ambiente econômico: comportamento dos mercados e a estabilidade econômica (nacional e internacional)	Dificuldade de viabilizar economicamente o negócio. Dificuldades em decorrência do início da IIGM, mas com seu término favoreceu o crescimento da empresa.	Crescimento da economia brasileira nos primeiros anos da década de 70. Enfrenta dificuldades com as crises do petróleo. Moratória do Brasil em 1982 e dificuldade em conseguir financiamentos externos para compra de aviões.	Planos econômicos a partir de 1986 provocam defasagem tarifária. Plano Collor reduz a capacidade de consumo da população. Plano Real ajuda a estabilizar momentaneamente. Crise cambial em 1999.
	Ambiente regulatório: maior ou menor controle do governo sobre o mercado	Favorável / Desfavorável. Pouca ou quase nenhuma regulamentação do Estado na atividade do transporte aéreo, caracterizando a fase de "céus abertos". Favorável para a concessão de subsídios diretos e indiretos. Desfavorável por conta da forte concorrência.	Favorável. O Estado passou a regular fortemente a atividade aérea, caracterizando a fase de concorrência controlada e política de realidade tarifária. Apoio para aquisição da REAL (1961), recebimento das linhas da Panair (1965), exclusividade das linhas internacionais de longa duração (1973), apoio para aquisição da Cruzeiro do Sul (1975) e fundação da Rio-Sul (1976).	Desfavorável. Início da liberalização de rotas e tarifas. Fim da política de competição controlada e prática da realidade tarifária. Política baseada no pensamento liberal e livre atuação das forças de mercado. Custos e valor das passagens passam gradativamente a serem liberados, sujeitos às leis de mercado. Abertura do mercado internacional para congêneres nacionais e estrangeiras.
	Ambiente político: relacionamentos com os governantes	Favorável. Políticos do Rio Grande do Sul, com bom relacionamento com a empresa, estão em postos-chave do governo (Getúlio Vargas, Oswaldo Aranha)	Favorável. A VARIG exerce grande influência sobre as decisões tomadas no setor aéreo. Ligação com políticos como Brizola, João Goulart e Juscelino. Identificação da empresa com a política de desenvolvimentismo e projeção da imagem do Brasil praticada pelo governo militar.	Desfavorável. Apesar de José Sarney ter um bom relacionamento com a empresa isto não a favorece. Os presidentes seguintes passam a ser mais próximos a outras empresas (VASP e TAM)
	Concorrência: número de empresas no mercado e atitudes quanto a preços e rotas de atuação das empresas no mercado	Forte. Havia grandes empresas na época que atuavam em âmbito nacional e recebiam subsídios de empresas estrangeiras (Panair e Sindicato Condor). Após a IIGM proliferaram empresas aéreas no Brasil por conta dos excedentes de guerra (DC-3). Concorrência predatória, excesso de oferta e degradação financeira das empresas.	A partir da instituição da concorrência controlada a situação no mercado doméstico se torna favorável (1968). Consolida-se a política de quatro empresas de atuação nacional e cinco de atuação regional.	A partir de 1987 começam as medidas mais incisivas com vistas à desregulamentação do setor. A TAM começa a crescer no cenário nacional. VASP e Transbrasil são autorizadas a voar para o exterior, em contrapartida outras estrangeiras passam a operar no Brasil. Em 2001 surge a Gol com uma política de preços mais agressiva.

ANEXO B – PRESIDENTES DA VARIG

Presidente da VARIG	Período
Otto Meyer	maio de 1927 – outubro de 1942
Erico de Assis Brasil	outubro de 1942 – novembro de 1942
Ruben Martin Berta	novembro de 1942 – dezembro de 1966
Erik de Carvalho	dezembro de 1966 – fevereiro de 1979
Harry Schuetz	fevereiro de 1979 – abril de 1980
Hélio Smidt	abril de 1980 – abril de 1990
Rubel Thomas	abril de 1990 – abril de 1995
Carlos Engels	maio de 1995 – março de 1996
Fernando Pinto	abril de 1996 – janeiro de 2000
Ozires Silva	janeiro de 2000 – agosto de 2002
Arnim Lore	agosto de 2002 – novembro de 2002
Manuel Guedes	novembro de 2002 – abril de 2003
Roberto Macedo	maio de 2003 – agosto de 2003
Luiz Martins	agosto de 2003 – maio de 2005
Henrique Sutton Neves	maio de 2005 – julho de 2005
Omar Carneiro da Cunha	julho de 2005 – novembro de 2005
Marcelo Bottini	novembro de 2005 – julho de 2006

ANEXO C - EVOLUÇÃO DA REGULAÇÃO NA INDÚSTRIA DO TRANSPORTE AÉREO BRASILEIRO

Estágio	1. Regulação com Política Industrial	2. Regulação com Política de Estabilização Ativa	3. Liberalização com Política de Estabilização Inativa	4. Liberalização com Restrição de Política de Estabilização	5. Quase- Desregulação	6. Re-Regulação
Período	1973-1986	1986-1992	1992-1997	1998-2001	2001-2002	2003-
Política Econômica Setorial	<i>Regulação</i>	Presente	Parcialmente removida: Primeira Rodada da Liberalização	Parcialmente removida: Segunda Rodada da Liberalização	Removida	Parcialmente Restabelecida
	<i>Interferência Macroeconômica</i>	Ativa	Possível, mas não ativa	Ativa	Ausente	Ausente
	<i>Preço de Referência</i>	Imposto pelo DAC	Não imposta pelo DAC	Não imposta pelo DAC	Ausente	Ausente
	<i>Controle de Reajustes de Preço</i>	Presente	Presente, mas associada à inflação do setor	Presente: mix de objetivos de política de estabilização com inflação do setor	Ausente	Ausente
Tarifas	<i>Registro dos Preços</i>	Ausente	<i>ex-ante</i> : 48 horas de antecedência, e automaticamente aprovada se não houvesse resposta do DAC	<i>ex-ante</i> : somente em caso de mais de 65% de desconto	<i>ex-post</i> : somente com o propósito de monitoramento do setor	<i>ex-post</i> no primeiro ano e <i>ex-ante</i> de 2004 em diante
	<i>Banda tarifária</i>	Ausente	Ausente até 1988; [-25%, +10%] em 1989; [-50%, +32%], de 1990 em diante (somente para tarifas com desconto);	[-50%, +32%], tanto para tarifas cheias quanto para tarifas com desconto	Ausente	Ausente

Fonte: Oliveira (2007c)

ANEXO C - Evolução da Regulação na Indústria do Transporte Aéreo Brasileiro (Cont.)

Estágio	1. Regulação com Política Industrial	2. Regulação com Política de Estabilização Ativa	3. Liberalização com Política de Estabilização Inativa	4. Liberalização com Restrição de Política de Estabilização	5. Quase- Desregulação	6. Re-Regulação
Período	1973-1986	1986-1992	1992-1997	1998-2001	2001-2002	2003-
Entrada	<i>Novas Firmas</i>	Não permitida: Política de "4 nacionais e 5 regionais"	Permitida, tanto para o segmento nacional (linhas "tronco") como para regional	Permitida	Permitida	Permitida, mas com estímulo para aumentar a concentração
	<i>Monopólios Regionais</i>	Presente	Ausente, com exceção das "Linhas Aéreas Especiais"	Ausente	Ausente	Ausente
Competição	<i>Atitude das autoridades</i>	Inibir ("Competição Controlada")	Estimular	Estimular, mas com controles antitruste	Estimular, mas com controles antitruste	Função "Moderadora", para evitar "excessos" de competição e de capacidade; uso de controles antitruste
	<i>Entre Nacionais e Regionais</i>	Ausente	Permitida, com exceção das "Linhas Aéreas Especiais"	Permitida	Sem distinção	Sem distinção
Capacidade e Infraestrutura	<i>Frequência, Rotas e Aeronaves</i>	Controles econômicos, baseados nos fatores de aproveitamento; requeria autorização <i>ex-ante</i> da Comissão de Linhas Aéreas (CLA)	Autorização <i>ex-ante</i> (CLA); sem controle econômico; prioridade para companhias existentes	Autorização <i>ex-ante</i> da Comissão de Coordenação de Linhas Aéreas Regulares (COMCLAR); sem controle econômico; processo mais ágil	Autorização <i>ex-ante</i> da Comissão de Coordenação de Linhas Aéreas Regulares (COMCLAR); sem controle econômico; processo mais ágil	Restabelecimento dos controles econômicos para a autorização <i>ex-ante</i>
	<i>Aeroporto e Terminais</i>	Sob administração estatal: Infraero	Sob administração estatal: Infraero	Sob administração estatal: Infraero	Sob administração estatal: Infraero; alguns aeroportos congestionados causando problemas de acesso e entrada.	Sob administração estatal: Infraero; alguns aeroportos congestionados causando problemas de acesso e entrada.

Fonte: Oliveira (2007c)

ANEXO D – CONFIGURAÇÃO DA CURVA BELGA E NÍVEL TARIFÁRIO DA AVIAÇÃO REGIONAL (BNDES, 2002)

Curva Belga

A configuração adotada para a construção da Curva Belga, levava em consideração as seguintes variáveis:

- Formato da Curva de Índices Tarifários com base na curva inversa da velocidade média do B-737/300;
- Índice de aproveitamento de 62% (média de dez anos da indústria no mercado doméstico);
- Lucratividade correspondente a 12%;
- "Break-even" estabelecido em 54,6%, compatível com o índice de aproveitamento e a lucratividade definidos;
- Etapa média/pax de 1.100 Km;
- Custo médio unitário (custo/ass-km oferecido) da indústria no mercado doméstico, observado em fevereiro de 1991;
- Segmentação de mercado pretendida: 60% pessoa jurídica e 40% pessoa física, representando uma base tarifária média de 84 pontos (foi considerado um desconto médio de 40%);
- Efeitos da chamada "erosão tarifária" estimados em 15%.

Obs: A Curva Belga para o segmento de carga foi construída sob a hipótese de que a relação média passageiro/carga é de 170 kg.

Nível Tarifário

O nível tarifário básico 30% superior nas linhas regionais decorria dos seguintes fatores técnicos específicos para as operações regionais:

- A utilização de aeronaves com menor capacidade de transporte, apresentando custos unitários mais elevados;
- O menor aproveitamento médio das linhas regionais - 10% inferior aos 62% utilizados para a construção da Curva Belga;
- O maior desgaste das aeronaves associado à infra-estrutura, em muitos casos precária, utilizada pelo transporte regional;
- A heterogeneidade da frota das empresas regionais, o que restringe a capacidade de ganhos de escala, além de gerar custos maiores de manutenção, estoques de peças de reposição e treinamento.

ANEXO E - PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA POLÍTICA DE AVIAÇÃO CIVIL (DAC, 2007)

1 PRIMEIRA CONFERÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO COMERCIAL (I CONAC)

Realizada em Petrópolis, RJ, de 27 de novembro a 8 de dezembro de 1961, a 1ª Conferência Nacional de Aviação Comercial (I CONAC), tal como as duas que se seguiram, teve a coordenação do DAC e do Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias (SNEA), com participação limitada às empresas filiadas ao sindicato. Recomendações foram aprovadas em processo de votação, destacando-se as seguintes:

- a) Estímulo à fusão e à associação de empresas aéreas, visando reduzi-las a duas nas linhas internacionais e a três nas domésticas;
- b) Estímulo à especialização das empresas nos serviços aéreos oferecidos, com vista à maior eficiência;
- c) Incentivo à fusão de serviços comuns, com vista à redução dos custos de operação; e,
- d) Repúdio ao monopólio - estatal ou privado.

2 SEGUNDA CONFERÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO COMERCIAL (II CONAC)

No período de 2 a 13 de dezembro de 1963, foi realizada a II CONAC no Rio de Janeiro, RJ. Desta, destacaram-se as recomendações que se seguem:

- a) Reafirmação das recomendações da I CONAC; e,
- b) Manutenção do regime de competição controlada, condicionada ao interesse público.

3 TERCEIRA CONFERÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO COMERCIAL (III CONAC)

A III CONAC realizou-se no Rio de Janeiro - RJ, de 5 a 12 de agosto de 1968, salientando-se as seguintes recomendações:

- a) Reafirmação das recomendações de I e II CONAC;
- b) Maior ênfase ao repúdio aos monopólios;
- c) Estímulo à privatização de empresas; e,

d) Estabelecimento de políticas de tráfego, aeroportuária, tarifária, de reequipamento e econômico-financeira, com sugestões específicas para cada área.

Destas três conferências, pôde o Órgão Central do Sistema retirar subsídios para a fixação de uma Política de Aviação Civil, com ênfase à reedição e aprovação do Código Brasileiro do Ar, de 1966, e às suas atualizações posteriores à legislação complementar.

4 QUARTA CONFERÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO COMERCIAL (IV CONAC)

No período de 22 de setembro a 1 de outubro de 1986, realizou-se no Rio de Janeiro a IV CONAC, contando, pela primeira vez, com a participação de todos os segmentos empresariais da Aviação Comercial, bem como representantes do Congresso Nacional, órgãos federais e estaduais e entidades privadas.

Ao contrário das conferências anteriores, as propostas e as recomendações da IV CONAC não foram objeto de votação, assegurando a apreciação de todos os pontos de vista e posições. Destacam-se as seguintes recomendações:

- a) Manutenção do regime de competição controlada;
- b) Reformulação do regime de concessões e autorizações para o tráfego aéreo internacional;
- c) Reestudo das pontes aéreas;
- d) Utilização dos Aeroportos de Congonhas e Santos Dumont por aeronaves à reação para os serviços de ponte aérea e outras ligações;
- e) Reformulação do Sistema de Transporte Aéreo Regional (SITAR);
- f) Manutenção do regime de negociações multilaterais para desenvolvimento das tarifas internacionais;
- g) Reestudo dos critérios para cálculos de tarifas aeroportuárias, de comunicações e de navegação aérea, com participação do SNEA;
- h) Acompanhamento de custos aplicável à INFRAERO;
- i) Conhecimento de embarque unificado; e,
- j) Consolidação de carga aérea.

Entre outras providências tomadas, tendo em vista as recomendações geradas na IV CONAC, as principais foram:

a) Nota Ministerial 001/GM5/AMD, que baixou instruções sobre a distribuição de Linhas Aéreas Regulares Internacionais, permitindo a todas as empresas de Transporte Aéreo Regular Nacional acesso às Linhas Internacionais.

b) Equacionamento da operação da Ponte Aérea Rio-São Paulo através da Diretriz de

Planejamento 001, que definiu os seguintes tópicos:

- elevação da oferta e melhoramento do serviço;
- revisão de participação das empresas no Acordo de “Pool”;
- adoção de sistemática para substituição do equipamento “Electra”;
- estudo, atualização e reformulação do SITAR;
- extinção das tarifas BTI e BTG;
- revisão da Construção da Curva Belga que regula o Índice Tarifário Básico; e,
- revisão e atualização de toda regulamentação referente às Condições Gerais de Transporte Aéreo, adequando-as ao novo Código Brasileiro de Aeronáutica.

5 SEMINÁRIO DE TRANSPORTE AÉREO INTERNACIONAL

Entre a III e a IV CONAC, realizou-se no Rio de Janeiro - RJ, em 1972, o Seminário de Transporte Aéreo Internacional (STAI), com objetivo mais específico que o da CONAC, qual seja: “Estudar as bases da política aeronáutica brasileira de transporte e traçar diretrizes, visando à expansão ordenada e eficiente da participação da bandeira brasileira no transporte aéreo internacional”.

Deste Seminário destacaram-se as seguintes recomendações:

- a) Participação ativa e eficiente nos Organismos Internacionais de Aviação Civil, em defesa dos interesses nacionais;
- b) Participação da bandeira brasileira no transporte aéreo internacional, com direitos e oportunidades proporcionais ao tráfego gerado pela economia brasileira;
- c) Assegurar a capacidade de competição, no mercado internacional, às empresas de bandeira brasileira, através do aprimoramento de seus padrões de eficiência;

- d) Considerar medidas para evitar a competição ruínosa entre os transportadores brasileiros;
- e) Resguardar os legítimos interesses econômicos dos transportadores;
- f) Preservar o regime de iniciativa privada e o da designação de apenas duas empresas brasileiras para exploração do transporte aéreo internacional;
- g) Fazer com que a presença de bandeira brasileira, no transporte aéreo internacional, contribua para o crescente prestígio internacional do Brasil;
- h) Implementar a política existente de duas empresas no campo do transporte aéreo internacional, uma de longo curso e outra regional;
- i) Definir o regime jurídico da exploração dos serviços em atos reguladores dos direitos, obrigações e prazos de concessão, para assegurar estabilidade na exploração desses serviços;
- j) Desenvolver a infra-estrutura aeronáutica, de acordo com os padrões internacionais;
- k) Desenvolver a capacidade do transporte aéreo de carga;
- l) Atingir alto nível de entendimento e colaboração entre os transportadores nacionais e entre estes e o Estado, a fim de aumentar a capacidade de participação da bandeira brasileira no transporte aéreo internacional; e,
- m) Consequentemente, editou-se o Decreto nº 72.898, de 9 de outubro de 1973, que regulamentou o Regime de Concessões e Autorizações no Transporte Aéreo Doméstico e Internacional, por um período de quinze anos, revogado pelo Decreto nº 99.677, de 06 de novembro de 1990.

Além disso, esse seminário viria influenciar, positivamente, o estabelecimento da legislação complementar e a efetiva participação das empresas brasileiras no transporte aéreo internacional.

6 GRUPO DE TRABALHO DESIGNAÇÃO DE EMPRESAS

Em 1982, por determinação do Exmo Sr Ministro da Aeronáutica, a CERNAI empreendeu estudo sobre a política de designação de apenas duas empresas para o transporte aéreo internacional, política essa fruto das COTAC e do STAI.

O estudo foi desenvolvido por um grupo de trabalho composto por membros da Comissão, inclusive seu Presidente e os representantes do Ministério das

Relações Exteriores e da Empresa Brasileira de Turismo, bem como do SNEA e das empresas aéreas VARIG e CRUZEIRO. Apresentaram suas posições as empresas aéreas TRANSBRASIL, VASP, TABA e TAM-Regional.

A conclusão desse estudo foi a manutenção da política, então vigente, de designação de empresas para o transporte aéreo regular internacional regional e de longo curso.

7 QUINTA CONFERÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO COMERCIAL (V CONAC)

Tendo como objetivo embasar a atualização da política para aviação civil brasileira, a 5ª Conferência Nacional de Aviação Comercial (V CONAC), realizada por convocação do Exmo Sr Ministro da Aeronáutica em outubro de 1991, foi palco de um amplo debate entre todas as forças atuantes do Sistema de Aviação Comercial.

Ao contrário das Conferências anteriores, a V CONAC caracterizou-se por seu aspecto eminentemente pragmático. Formaram-se quatro Comitês para abordar, separadamente, o Transporte Aéreo Nacional, Não-Regular, Regional e Internacional, através de “Working Papers” preparados e distribuídos previamente aos diretamente envolvidos no assunto a ser abordado. Os diversos comitês tiveram seus resultados expressos em recomendações e manifestações as quais, após consolidadas pelo DAC, foram encaminhadas ao Exmo Sr Ministro para seleção e aprovação, sendo transformadas nas Diretrizes Políticas para os Serviços de Transporte Aéreo Comercial do Brasil.

Destacaram-se desta conferência, em cada um dos comitês, as seguintes recomendações:

a) Comitê de Transporte Aéreo Internacional

- manter os termos da Convenção de Chicago de 1944, até que o quadro do transporte quadro do Aéreo Internacional justifique modificação;
- manter os princípios de negociação e acordos bilaterais, evitando integrar blocos e acordos multilaterais de transporte aéreo, na defesa dos interesses brasileiros;
- ter por base o princípio de que as negociações e decisões com as diferentes nações, membros de blocos, deverão se dar caso a caso;

- manter a postura de resguardo do mercado da aviação civil brasileira;
- manter os princípios da predeterminação da capacidade e da dupla aprovação das tarifas;
- mesmo que se contemple uma formulação política unificada, as características peculiares de cada mercado deverão ser respeitadas, no tocante ao desenvolvimento de suas relações aeronáuticas com o Brasil;
- adotar medidas de uso do espaço aéreo compatíveis com os interesses e objetivos comerciais das empresas aéreas brasileiras;
- incentivar medidas, na área econômica, que permitam às empresas brasileiras maior capacidade de concorrência no mercado do transporte aéreo internacional; e,
- o governo deverá estimular as empresas aéreas brasileiras designadas a explorarem os mercados internacionais em cooperação entre si.

b) Comitê de Transporte Aéreo Nacional

- manter a legislação emitida em 1990 e 1991, por estar ajustada à política de modernização em fase de ampliação;
- considerar, quando da análise para criação de novas empresas, o comportamento do mercado e a situação econômica das empresas existentes, principalmente quanto a compromissos assumidos;
- restringir a participação de uma empresa ou associação de empresas, a no máximo 50% da oferta instalada;
- evitar a superposição de linhas ou proximidade de horário, resguardando-se o interesse do usuário;
- implantar a liberação monitorada das tarifas aéreas domésticas, mantendo-se um acompanhamento da evolução dos diversos itens que compõem a estrutura de custos operacionais do setor para, em estreita ligação com os órgãos governamentais das áreas de economia e justiça, coibir os abusos, a cartelização e o “dumping”;

- retirar as restrições quanto à operação dos aeroportos Santos Dumont, Congonhas e Pampulha, permitindo a operação de aeronaves a jato para ligações exclusivas entre eles; e,
- criar ligação, em operação especial, entre os aeroportos Santos Dumont, Pampulha, Congonhas e Brasília, a fim de atender essencialmente ao transporte executivo: 1) preservando a Ponte Aérea Rio-São Paulo para as atuais operadoras admitindo a Ponte Aérea alternativa, controlando-se o tipo de equipamento, tarifas e participação, assegurando os interesses dos usuários e a viabilidade de Ponte-Aérea Regular; e 2) abrindo prioritariamente as demais “ligações especiais” para as empresas regionais.

c) Comitê de Transporte Aéreo Não-Regular

- as empresas Regulares poderão executar serviços de transporte aéreo não-regular;
- permitir a entrada no mercado de empresas de transporte aéreo não-regular de carga e passageiro, constituídas por indivíduos ou grupos que comprovem o atendimento a requisitos mínimos de competência técnica e solidez econômica e financeira;
- estabelecer uma regulamentação mínima para proteção dos interesses dos usuários, do mercado e da higidez das empresas, com regras de funcionamento, oportunidade e competição; e,
- regulamentar as atividades de transportes multimodal e “courier”.

d) Comitê de Transporte Aéreo Regional

- autorizar a criação de novas empresas, controlando oferta, linhas e rotas e supervisionar os valores tarifários;
- extinguir a delimitação geográfica das áreas de operação;
- preservar as empresas regionais existentes;
- garantir às empresas existentes a concessão das linhas atualmente exploradas e sua manutenção, sob a égide do preconizado no Art. 193 do CBAer;
- deverá ser mantido o valor do adicional tarifário até 3%; e,

- estabelecer normas para suplementação tarifária que visem:
- remuneração por pax-km transportados;
- valores diferenciados por equipamento;
- incentivo à abertura de novas linhas em função do interesse regional e do aproveitamento;
- incentivo ao atendimento a localidades interioranas; e,
- estimular a participação de prefeituras, associações comerciais e governos estaduais na suplementação tarifária.

ANEXO F – CARACTERÍSTICA DAS SUBVENÇÕES DO GOVERNO FEDERAL (CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO, 1959)

1 CARACTERÍSTICAS DAS SUBVENÇÕES

As empresas de aviação são subvencionadas de maneira indireta e direta.

1.1 SUBVENÇÕES INDIRETAS

São dadas sem a contabilização dos pagamentos. A mais importante delas foi originária do Governo Norte-Americano, que vendeu material excedente de seu custo, subvencionando, assim um mercado como o brasileiro que se debatia numa crise de transportes sem precedentes na sua história, pois o conflito mundial desgastara as ferrovias e os submarinos alemães ceifaram a marinha mercante nacional no momento em que o surto industrial oriundo da guerra vinha ao encontro dos anseios de progresso e desenvolvimento da nação.

As subvenções indiretas que foram dados pelo governo são as seguintes:

a) Cambial: representada pela concessão de câmbio de custo ou preferencial para aquisição de aviões, importação de peças, sobressalentes e equipamentos, revisão de motores e acessórios no país e no exterior, recondicionamento de aeronaves, gasolina para linhas externas e internas. A Instrução 70 trouxe algumas limitações aos favores descritos anteriormente, pois estabeleceu um teto nas divisas para peças e sobressalentes, através de quotas anuais. Outra modificação importante foi proveniente da Lei de Tarifas (Lei nº 3.244, de 14 de Agosto de 1957), que excluiu as importações de peças e sobressalentes e a cobertura de combustíveis fornecidos no exterior das exceções previstas para benefício de favores cambiais, deixando, assim, sem base legal a situação que vigorou até 31 de dezembro de 1958, e forçando as autoridades da SUMOC a suspenderem tais favores o mais cedo possível;

b) Isenção de impostos federais: concedida pela Lei nº 1.815, de 18 de fevereiro de 1955, excetuando o imposto de renda;

c) Imposto único sobre combustível: que não incide sobre a gasolina de aviação, em virtude de veto Presidencial apostado ao dispositivo de Lei nº 2.975, de 27 de novembro de 1956;

d) Serviços diversos: nessa categoria se incluem as taxas aeroportuárias e serviços de proteção ao voo;

e) Financiamento do ágio: o Conselho da SUMOC vem autorizando o financiamento do ágio para amortizações de aeronaves, a título de favor, como uma compensação pelo aumento periódico do chamado "cambio de custo", que cortou em cerca de 50% a subvenção dada pela Lei nº 3.039, uma vez que ela só podia ser usada no exterior, pois todo o material aéreo e de procedência estrangeira;

f) Receitas das linhas internacionais; as empresas com linhas para o exterior não entregam a receita dessas linhas ao Governo, através do Banco do Brasil, mesmo pelo mercado de taxas livres; e

g) Venda de equipamento: os proventos em cruzeiros da venda de equipamento aéreo a empresas congêneres, apesar de comprado com dólar preferencial são de propriedade das companhias, que auferem assim certo lucro, resultante da valorização do equipamento em moeda nacional.

1.2 SUBVENÇÕES DIRETAS

Eram inicialmente dadas para a manutenção de serviços regionais sendo muitas vezes de responsabilidades dos Estados interessados. Já na década de 50 evoluíram para:

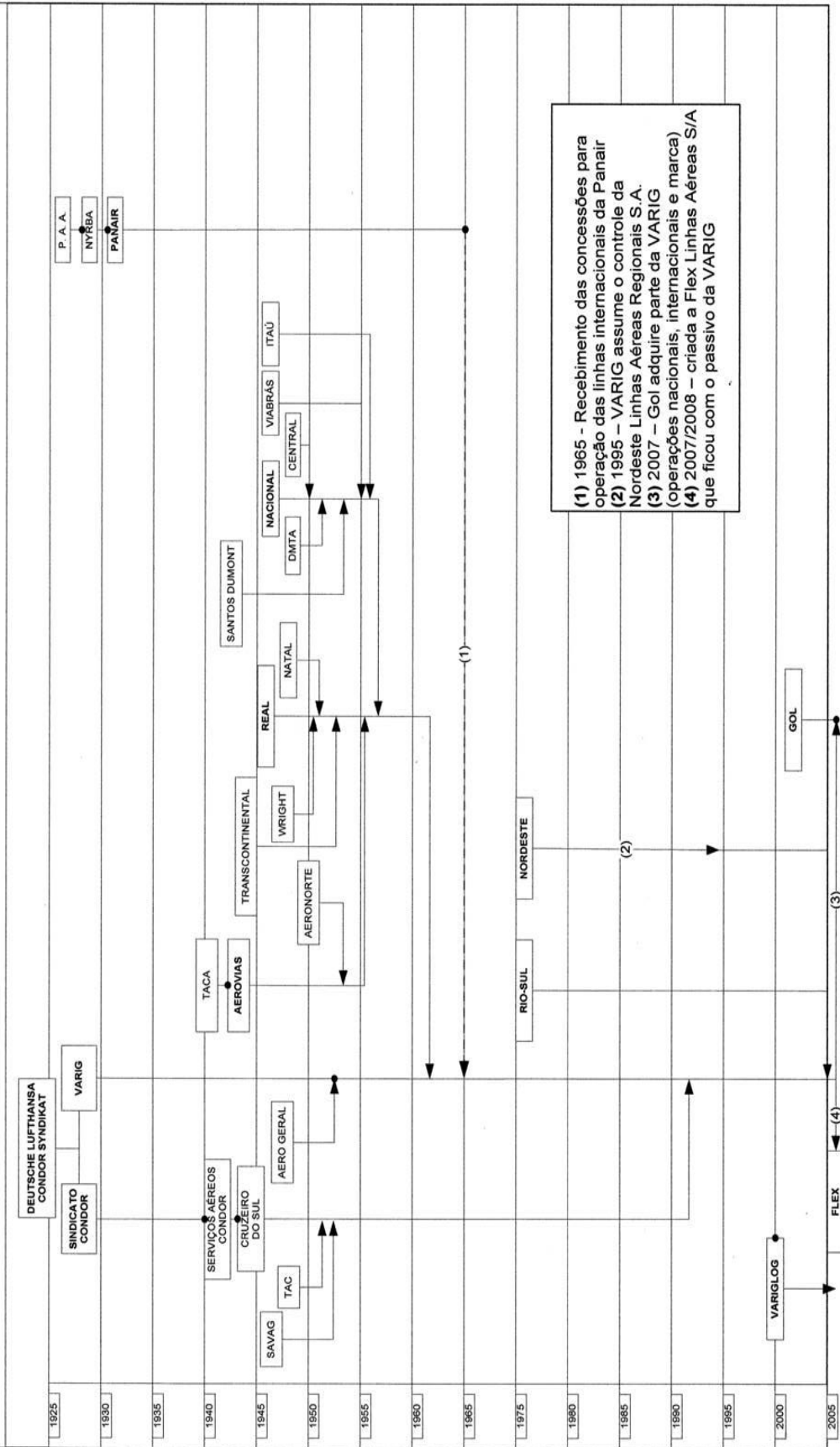
a) Subvenção de linhas de penetração: dadas para as companhias manterem certas linhas pioneiras e de interesse da política governamental. A subvenção é paga por quilômetro voado, sendo a linha objeto de contrato entre o Ministério da Aeronáutica e a Empresa concessionária, conforme estipulado no Decreto-lei nº 9.793, de 6 de setembro de 1946;

b) Subvenção das linhas internacionais: estabelecidas pela Lei nº 2.686, de 19 de dezembro de 1955, e concedida às empresas com linhas para o exterior. Assim, são pagas as importâncias de Cr\$ 10, 15 ou 20 por quilômetro voado, de acordo com o equipamento empregado;

c) Subvenção para reequipamento: assegurada pela Lei nº 3.039, de 20 de dezembro de 1956, com a finalidade de permitir as empresas modernizarem suas frotas, uma vez que não dispunham de recursos próprios para fazê-lo, dada a impossibilidade de levantarem fundos no mercado de capitais, nem de reservas suficientes para ocorrer aos gastos respectivos.

ANEXO G – EMPRESAS LIGADAS DIRETA E INDIRETAMENTE À VARIG

ANEXO G- EMPRESAS LIGADAS DIRETA E INDIRETAMENTE À VARIG (GENEALOGIA)



Fonte: baseado em Pereira (1987); Beting e Beting (2009)

ANEXO H - RESULTADO LÍQUIDO DAS LINHAS DOMÉSTICAS E INTERNACIONAIS (1997 A 2004)

Receitas, Despesas e Resultados por Tipo de Avião (VARIG)									
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	

Doméstico

Horas Voadas	549.171	592.968	569.779	910.263	951.564	902.090	747.812	752.495
Km voados	372.528.427	414.766.628	396.069.119	564.979.499	581.827.882	547.602.754	471.399.434	483.587.344
Passageiros embarcados (total)	19.421.029	22.833.767	20.687.939	33.989.176	36.001.448	35.923.807	33.420.071	36.865.322
Aeronaves								
B 737-200	357.641,00	(23.028.579,00)	(17.418.057,00)	(6.891.368,00)	(56.834.940,00)	(5.105.329,00)	(7.456.060,00)	
B 767-200	9.536.690,00	(206.952,00)	1.262.633,00					
MD-11	523.766,00	1.380.974,00	2.533.386,00	31.530.782,00	(424.807,00)	(7.195.707,00)	19.004.903,00	39.502.453,00
DC-10-30	5.201.579,00	109.715,00	224.018,00					
B 737-300	142.221.738,00	72.246.358,00	113.446.425,00	201.279.165,00	24.032.283,00	(31.371.569,00)	160.763.193,00	157.926.790,00
B 767-200				1.164.706,00	(979.095,00)	(743.012,00)	(135.395,00)	
B 767-300	2.616.763,00	2.162.382,00	7.530.894,00	12.393.316,00	3.164.676,00	403.257,00	921.778,00	10.722.341,00
B 747-341	(239.216,00)	(120.817,00)	179.932,00					
B 767	823.345,00							
B 737-400				13.677.009,00	23.124.244,00	5.820.254,00		27.242.259,00
B 737-500		(647.618,00)			(1.005.771,00)		46.935.249,00	16.007.402,00
B 737-700		(455.291,00)	13.168.035,00	48.049.349,00	5.525.006,00	232.422,00	34.218.307,00	34.109.967,00
B 737-800					2.280.293,00	14.711.118,00	5.615.956,00	4.794.062,00
B 737-300SL						3.572.004,00		
B 737-300JH						2.187.540,00		

				10.991.458,00	11.071.196,00	2.011.319,00	3.073.104,00	56.769,00	433.333,00
B 737-800						280.886,00	10.660.433,00	36.963.711,00	37.152.417,00
B 777-200						(1.124.174,00)	16.938.625,00	18.164.307,00	12.117.630,00
B 737-300SL							(25.637,00)		
BEIM-145							(2.316.171,00)	34.392,00	(44.737,00)
B 737-300JH							18.169,00		
B 737-700SL							47.169,00		
B 737-500								5.059.067,00	2.026.554,00
A 330 (**)								450.055,00	(4.494.666,00)
L-101								(122.498,00)	
B 757-200									3.041.147,00
Resultado Líquido	(636.542.847,00)	(604.722.254,00)	(21.480.112,00)	(51.186.765,00)	(287.990.439,00)	(4.740.158,00)	147.658.408,00	(42.430.516,00)	

(*) Resultado Líquido (em R\$)

(**) Operadas em *codeshare* com a TAM

Fonte dos dados: Anuário do Transporte Aéreo - Dados Econômicos (DAC)

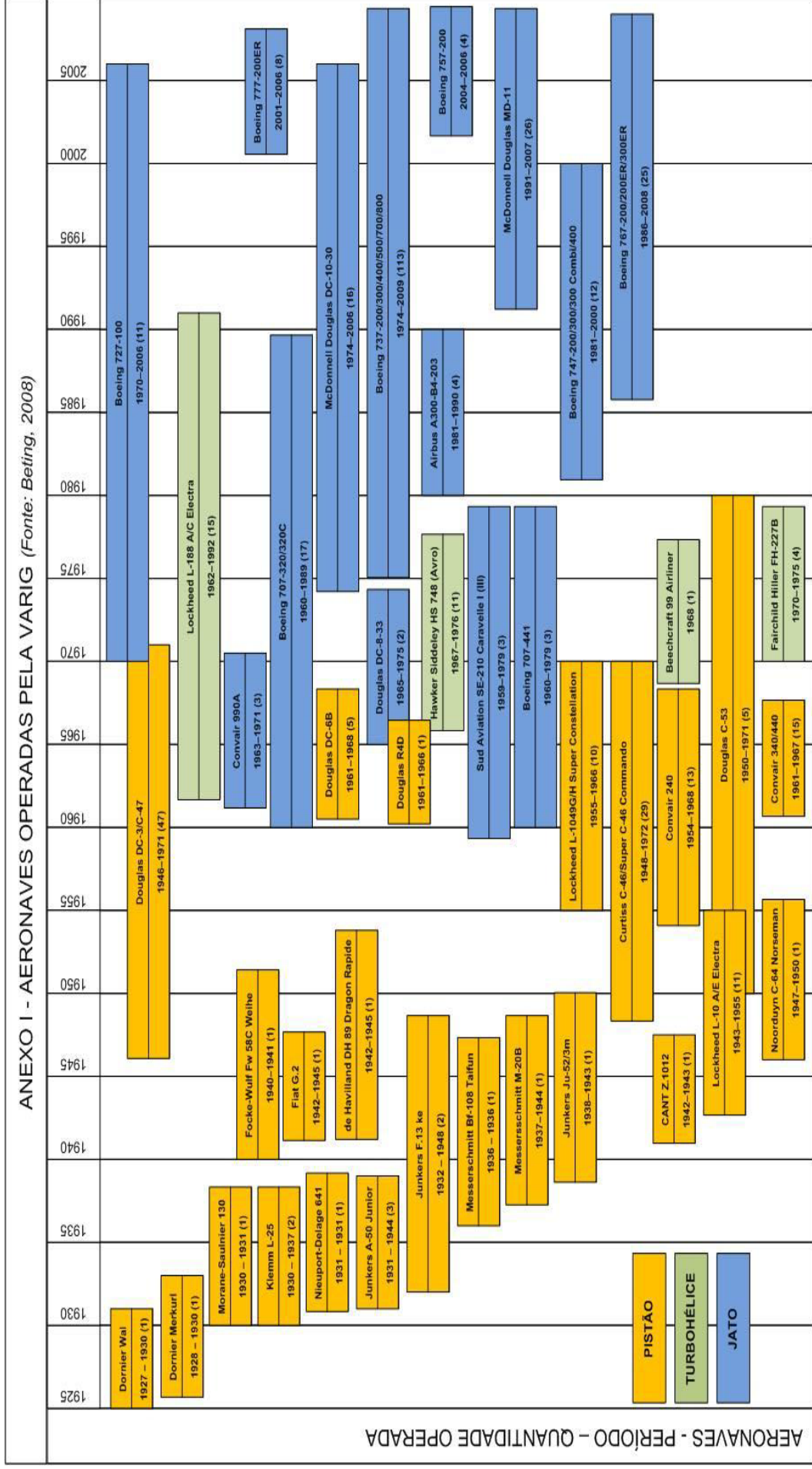
**ANEXO H - RESULTADO LÍQUIDO DAS LINHAS
DOMÉSTICAS E INTERNACIONAIS (1997 A 2004) – CONTINUAÇÃO**

	DOMÉSTICO	INTERNACIONAL
RECEITAS	737-300 (PAX)	MD11 (PAX)
Passagens	1.309.654.975	1.626.239.818
Excesso de Bagagem	4.105.546	3.807.819
Carga	13.306.996	101.238.358
Mala Postal		
Fretamento Pax	8.675.376	2.040.539
Fretamento Carga		
Outras Receitas de Voo		
Total das Receitas	1.335.742.893	1.733.326.534
CUSTOS DIRETOS		
Tripulantes Técnicos	56.103.030	67.568.703
Comissários de Bordo	39.615.857	100.480.920
Combustível	304.387.649	385.914.398
Deprec. Equip. de Voo	10.414.544	1.728.599
Manutenção e Revisão	130.018.774	125.038.316
Seguro de Aviões	4.969.991	6.561.000
Arrendamento de Aviões	145.879.627	173.621.854
Taxas de Pouso	8.654.881	48.988.070
Auxílio à Navegação	29.413.592	103.671.609
Total dos Custos Diretos	729.457.945	1.013.573.469
CUSTOS INDIRETOS		
Organização Terrestre	73.329.005	93.628.084
Serviço ao Passageiro	49.808.798	70.088.453
Outras Despesas	78.311	227.607
Total dos Custos Indiretos	123.216.114	163.944.144
DESP. OPERACIONAIS		
Despesas Comerciais Pax	223.722.590	417.084.264
Despesas Comerciais Carga		
Despesas de Administração	98.187.387	34.499.333
Total Desp. Operacionais	321.909.977	451.583.597
CUSTOS/RESULTADOS		
Total Custos/Despesas	1.174.584.036	1.629.101.210
Resultado Operacional	161.158.857	104.225.324
Juros de Financiamento	395.664	20.875.608
Resultado Líquido	160.763.193	83.349.716

Metodologia de cálculo: os Resultados Líquidos constantes do ANEXO H, que resultaram no Gráfico 5-23, pag. 287, foram extraídos dos relatórios do DAC, ANEXO 7 - Receitas, Despesas e Resultados por Tipo de Avião, item 7.1 - Linhas domésticas e item 7.2 – Linhas internacionais, conforme tabela de custos exemplificativa acima (aeronaves de maior quantidade na empresa, 25 Boeing 737-300 e 14 MD-11). Foram somados os resultados líquidos de todas as aeronaves de passageiros (PAX) constante dos relatórios, apurando-se o resultado constante do referido anexo.

Fonte dos dados: Anuário do transporte Aéreo – Dados Econômicos (2003)

ANEXO I – AERONAVES OPERADAS PELA VARIG



ANEXO J – CATEGORIZAÇÃO DOS FATOS PARA ANÁLISE

(FOLGA/DESAFIO E DIMENSÃO)

DESAFIOS / FOLGA	DIMENSÃO
EMPREENDER	Versatilidade empreendedora (<i>entrepreneurial versatility</i>): imaginação e visão
	Inventividade (<i>fund-raising ingenuity</i>): capacidade de despertar confiança e atrair recursos
	Julgamento empreendedor (<i>entrepreneurial judgement</i>): tendência de emitir juízos consistentes e evitar erros
	Ambição empreendedora (<i>entrepreneurial ambition</i>): vontade de crescer e melhorar (produtivistas e construtores de império)
	Expansão (produtiva, defensiva, híbrida e nula)
	Motores de Crescimento: atuante em processos de crescimento da empresa
NAVEGAR EM UM AMBIENTE DINÂMICO	Respostas estratégicas ao ambiente dinâmico: variando de respostas proativas e oportunas a respostas reativas e inadequadas.
	Capturar valor: mecanismos de isolamento (proteção para captura de valor) e competição (compete pela captura de valor com outros <i>stakeholders</i>).
	Regular Scanning: verificação constante das pressões do ambiente e o uso adequado das estratégias de resposta.
GERIR A DIVERSIDADE	Diversidade da força de trabalho, das tecnologias, mercados e serviços: desenvolver mecanismos de coordenação e integração, controle da rivalidade organizacional e equilíbrio de diferentes grupos e interesses. Compartilhar recursos e promover economias de escala.
	Líder Institucional: infusão de valores, <i>the visible hand</i> , processos sucessórios
	Arena Política
PROVER DE RECURSOS HUMANOS	Serviços gerenciais: prover de recursos humanos com capacidades gerenciais para coordenar o uso lucrativo dos recursos
	Abastecimento (renovação): antecipação para um permanente e estável abastecimento da empresa com recursos humanos qualificados.
	Retenção de talentos, formação, aprendizado e desenvolvendo
GERIR A COMPLEXIDADE	Processo de tomada de decisão: centralização das decisões (poder do líder).
	Respostas Sistemáticas: solução de questões complexas e que envolvem grande número de variáveis interdependentes e geram aprendizado.
GESTÃO DA FOLGA ORGANIZACIONAL	Financeira, de materiais e recursos humanos
	Alimentando crescimento contínuo
	Promovendo a integridade organizacional

ANEXO K – RESPOSTAS ESTRATÉGICAS

Orientação	Estratégia	Tática	Descrição
PASSIVA	Aceitação	Hábito (<i>habit</i>)	Refere-se a uma inconsciente ou cega aderência a valores ou regras preconcebidas. Pode não estar consciente das influências institucionais. As organizações reproduzem ações e práticas de um ambiente institucional que se tornou historicamente repetitivo, habitual, convencional e garantido.
		Imitação (<i>imitation</i>)	Consistente com o isomorfismo imitativo. Ocorre quando a organização, consciente ou inconscientemente, imita os modelos institucionais, como por exemplo quando da imitação de organizações de sucesso.
		Consentimento (<i>compliance</i>)	Obediência consciente ou a incorporação de valores, normas e requisitos institucionais. Uma organização pode consentir pressões externas porque a aprovação dos constituintes (<i>constituents</i>) externos ou da sociedade aumentam sua legitimidade, estabilidade ou sustentam a lógica de confiança necessária para conduzir as atividades organizacionais.
	Negociação	Balanceamento (<i>balance</i>)	É a busca da organização pela paridade entre múltiplos <i>stakeholders</i> e interesses internos. Como exemplo, pode ocorrer a pressão dos acionistas por aumentar a eficiência e a pressão da sociedade por uma aplicação de recursos da empresa em uma causa social.
		Pacificação (<i>pacifying tactics</i>)	Representa uma conformidade parcial com as expectativas de um ou mais constituintes (<i>constituents</i>). Tende a satisfazer o mínimo padrão de cuidado e controle fiscal estabelecidos pelos órgãos de controle.
		Barganha (<i>bargaining</i>)	Táticas de barganha envolvem o esforço da organização em requerer algumas concessões dos constituintes (<i>constituents</i>) externos para atender suas demandas e expectativas.
	Evitar	Ocultação (<i>concealment tactics</i>)	Envolve disfarçar a não conformidade atrás de uma fachada de aquiescência. Aceitação simbólica das normas institucionais. Trabalha mais com a aparência do que com o real.
		Prevenção (<i>buffering</i>)	Refere-se ao esforço de uma organização em reduzir o âmbito que é inspecionada por agentes externos, examinada ou avaliada, ou desassociando sua atividade de contato externo.
		Fuga (<i>escape</i>)	Consiste em sair do domínio onde a pressão é exercida ou alterar significativamente seus objetivos, atividades ou domínios para evitar a necessidade de conformidade.
ATIV A	Desafiar	Ignorar (<i>dismissing</i>)	Ignorar regras e valores institucionais. São mais utilizadas quando o potencial das forças das regras institucionais externas é percebido como menor ou

			quando os objetivos internos divergem ou conflitam fortemente com os valores institucionais.
		Contestar (<i>challenge</i>)	É uma renúncia mais ativa das regras, normas e expectativas que ignorar. Organizações que desafiam as pressões institucionais caminham para uma posição ofensiva frente a essas pressões e podem de fato tirar méritos de sua revolta.
		Atacar (<i>attack</i>)	Distingui-se da tática de contestar em função da intensidade e agressividade com que são enfrentadas as pressões institucionais e as expectativas. Essa postura tem mais probabilidade de se manifestar quando valores organizacionais e expectativas são mais específicos à organização que aqueles gerais e desfocados vindos de fora. Ou quando uma organização acredita que seus direitos, privilégios ou autonomia estão seriamente ameaçados.
	Moldar	Cooptar (<i>co-opt</i>)	O objetivo da cooptação é neutralizar uma pressão institucional e ganhar legitimidade. O uso estratégico da cooptação passa por demonstrar o valor e aceitabilidade da organização para outros constituintes externos dos quais ela pretende obter recursos e aprovação.
		Influenciar (<i>influence tactics</i>)	Geralmente mais voltado para valores institucionalizados e crenças, ou definições e critérios de aceitabilidade das práticas ou desempenho. Pode aparecer quando uma associação comercial se esforça para influenciar a percepção do público de sua indústria e influencia (<i>lobby</i>) agências reguladoras na mudança de regras institucionais na qual estes membros conselheiros são requeridos para conformidade (influenciadores)
		Controlar (<i>controlling tactics</i>)	São esforços específicos para estabelecer o poder e a dominação sobre os constituintes externos que estão aplicando pressão sobre a organização. É a mais ativa e agressiva resposta da organização, uma vez que o objetivo é dominar mais do que influenciar, moldar ou neutralizar as fontes ou processos institucionais.

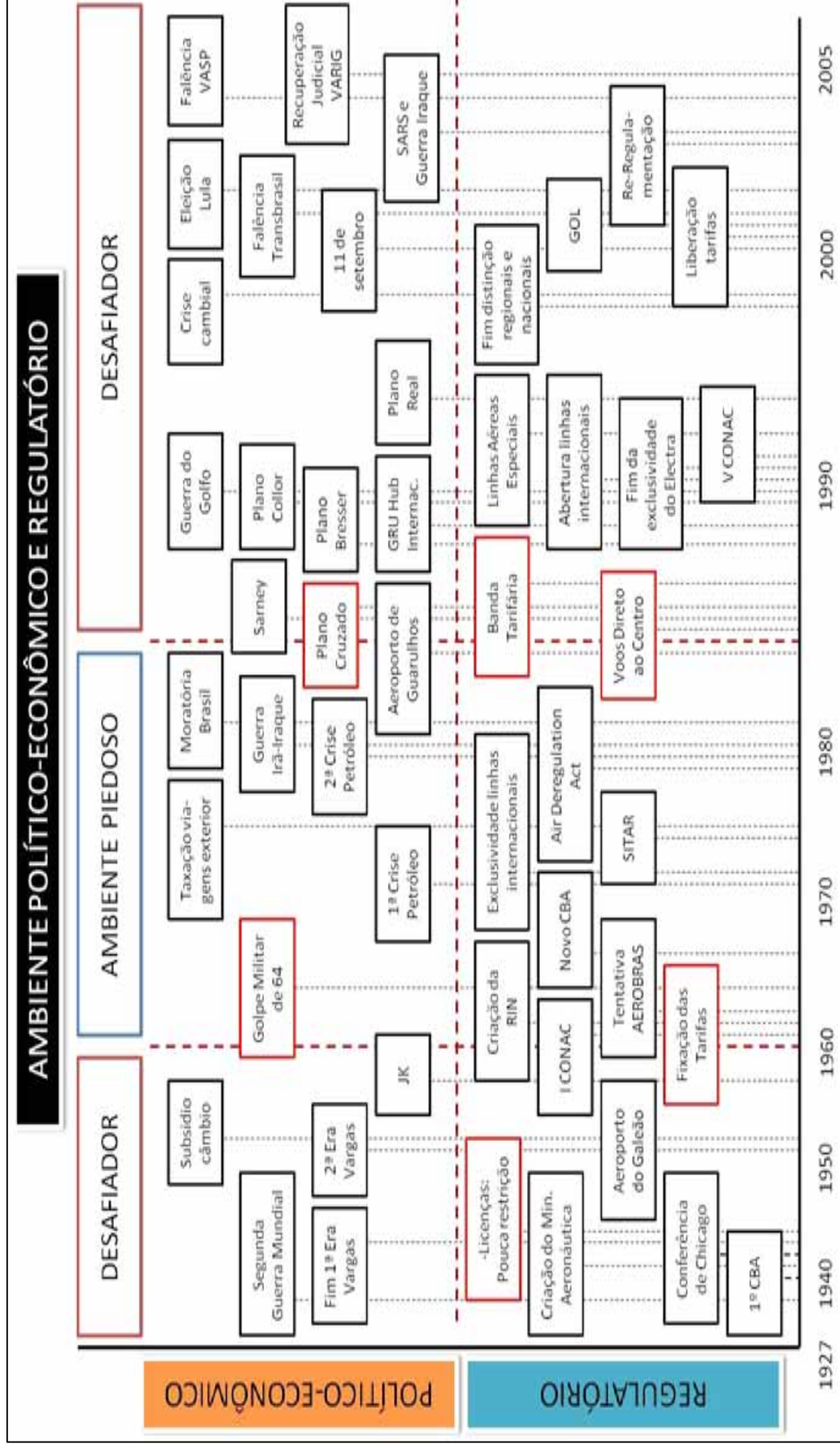
Fonte: baseado em Oliver (1991); Guerrante (2009).

ANEXO L – EXEMPLO TABELA DE FATOS – MS EXCEL

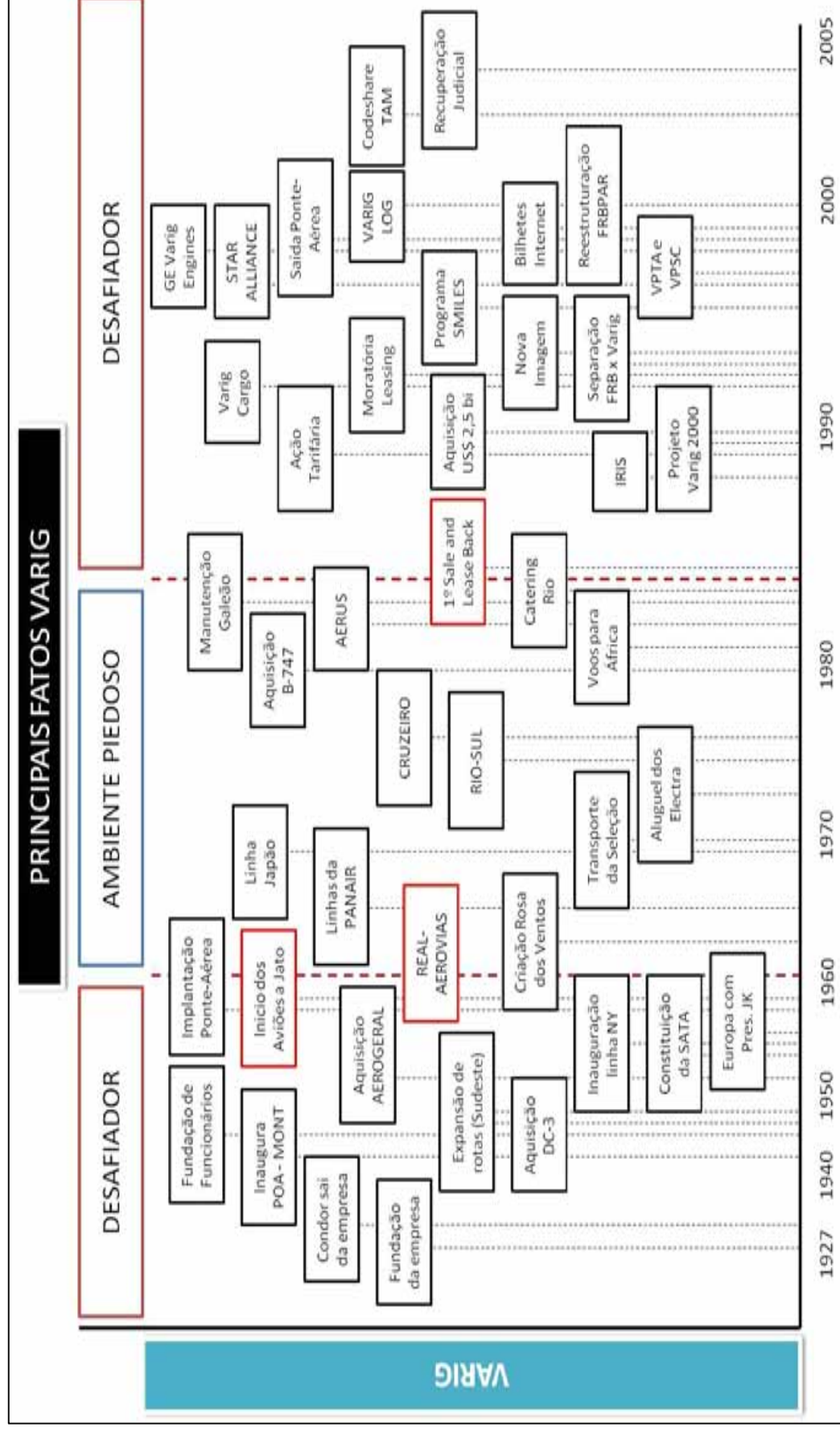
(1066 REGISTROS, RESULTANDO EM 329 FATOS TRATADOS)

PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS										ANÁLISE										LINHA DO TEMPO										TABELA FATOS ROD										AUX. TAE									
PERÍODO										FATOS																																																	

ANEXO M – FASES E ACONTECIMENTOS



ANEXO M – FASES E ACONTECIMENTOS



ANEXO M – FASES E ACONTECIMENTOS

