

Aviação Civil: Classificação de Crises de Companhias Aéreas

Roberto Minadeo

Analista em C&T do CNPq

Prof. do Mestrado em Ciência Política do Centro Universitário Euro-Americano

Resumo

O presente artigo apresenta uma breve contextualização do setor da aviação civil. Em seguida, diversas situações de crises são apresentadas, com base em dados secundários. Em ambas as partes do trabalho, foram acessados dados acadêmicos – teses, dissertações e artigos, oriundos do ProQuest e do Google Acadêmico – e informações de periódicos de negócios. O objetivo é apresentar padrões de comportamento mediante as diversas categorias de crises encontradas – dado que o mesmo é frequentemente assolado por crises – visando propiciar melhor compreensão de eventuais formas de gestão por parte dos executivos do setor. O artigo propiciou relevante compreensão a respeito de importantes quebras de companhias tradicionais, cumprindo, portanto, sua finalidade de fornecimento de orientações às empresas em atividade para que evitem problemas já observados repetidamente. As limitações do artigo se prendem ao fato de se recortar as situações em função do pouco espaço disponível.

Palavras-Chave: Aviação Civil; Crises empresariais; Estratégias empresariais.

Abstract

This article presents a brief background of the civil aviation sector. Then various crisis situations are presented, based on secondary data. In both parts of the study, data were accessed academics – theses, dissertations and articles coming from ProQuest and Google Scholar – information and business periodicals. We present patterns of behavior by the various categories of crises encountered – since it is often plagued by crisis – in order to provide better understanding of possible forms of management by the executives. The article led to significant understanding about important breaks traditional companies, fulfilling therefore its purpose of providing guidance to companies on activity to avoid problems that have repeatedly observed. The limitations of the article relate to the fact cut up situations due to the limited available space.

Keywords: Civil Aviation; Crises in business; Business Strategies.

Introdução

Desde a desregulamentação da aviação nos EUA, grandes empresas faliram: Pan Am, Braniff e Eastern. Outras foram adquiridas. Em 2007, as companhias brasileiras de vôos regulares perderam R\$ 1,3 bilhão – maior valor desde o fatídico ano de 2001, no qual os prejuízos haviam somado R\$ 980 milhões. Em 2008, 31 companhias aéreas encerraram suas operações em todo o mundo – em função do preço do petróleo ter chegado perto aos US\$ 150 por barril. A IATA – Associação Internacional de Transporte Aéreo – previu US\$ 5 bilhões em prejuízos no ano de 2008 para as companhias do setor. Em setembro de 2008, houve uma redução de 14% dos vôos a jato nos EUA, em relação a igual período do ano anterior; a redução dos vôos de aviões movidos a turbo-hélice foi de 10%; e os aviões com motores a pistão tiveram aumento de 24% (WITIW, 2007; CHADE, 2008; KOMATSU, 2008; WHITE, 2008).

Dias Filho, Martin e Santos (2004), dividem os riscos empresariais em três categorias: de propriedade, de processo e comportamentais. A primeira está ligada à perda de ativos, e pode ser protegida mediante procedimentos ligados à custódia dos mesmos. A segunda se origina no uso inadequado desses ativos, e são evitados mediante controles de desempenho. A terceira categoria é relacionada aos Recursos Humanos, que formam a base da gestão.

2. Breve Quadro Institucional da Aviação

A Convenção de Chicago, em 11/09/1944, em função do argumento militarista de que os EUA precisavam preservar a soberania sobre seu espaço aéreo, definiu regras para a aviação global: a) sobrevoar o território de outro país; b) pousar em outro país; c) desembarcar carga e passageiros; d) embarcar carga e passageiros; e e) embarcar em outro país tráfego originado em terceiros países ou a eles destinado. Cada acordo previa: rotas aéreas e frequências; empresas autorizadas a operá-las; políticas tarifárias e a reciprocidade das concessões. Em função desse quadro, nas três décadas seguintes, focou-se o controle de tarifas e da entrada de novas empresas no setor, sem na promoção de eficiência econômica e bem estar do consumidor. Esse quadro apenas se alterou a partir da desregulamentação do mercado norte-americano; por exemplo permitiu que inúmeras novas empresas regionais chegassem a regiões antes não atendidas pela aviação: de 1979 a 1982 a aviação regional cresceu 34% (ARAUJO JR., 2009/2010; RODENGEN, 2009, p. 77). Em março/2008, a Comunidade Européia desregulamentou a aviação, permitindo que empresas estrangeiras criem novas rotas a seus países, sem limites (EUROPEAN..., 2008).

Quadro 1: Aspectos institucionais da Aviação Comercial Internacional

Marca registrada do setor: inúmeras fusões. Um único exemplo, pois tal tema não é o objetivo do presente artigo: em 1946, foi criada a British South American Airways – com as primeiras ligações regulares de Londres à América do Sul. Em 1949, essa empresa foi fundida à BOAC. Em 1970, fundiram-se a BOAC e a British European Airways, surgindo a British Airways (BETTING, 2009).
O Airports Council International afirma que os menores aeroportos dos EUA perderam de 10 a 15% de seus vôos programados de junho/2006 a junho/2011; os aeroportos de médio porte perderam 18% de seus vôos – esse tráfego diminuiu 2,3% no período. Os 50 maiores aeroportos em junho/2011 representavam mais de 80% dos embarques e os 200 menores aeroportos contavam com menos de 3% dos passageiros; 200 aeroportos perderam todos os vôos de 2008 a junho/2011. Um motivo da queda de vôos às menores cidades: a queda do emprego e da produção nessas regiões, e os elevados preços do petróleo (OLSON, 2009; MOUAWAD, 2011).
No ano fiscal de abril/2008 a março/2009, as companhias aéreas da Índia perderam US\$ 2 bilhões, pois haviam crescido muito rapidamente: em 2005, a IndiGo fizera um pedido de 100 Airbus A320 (US\$ 6 bilhões) e a Kingfisher adquirira 5 A380 (US\$ 1,75 bilhões). Em abril/2009, as companhias indianas venderam 500 mil passagens a menos que em igual mês do ano anterior (SRIVASTAVA, 2009).
A aviação enfrenta um rival: os trens de alta velocidade: 89% dos passageiros da rota de Madrid a Sevilha passaram a usar o trem inaugurado em 1992. No primeiro ano, a linha Madrid-Barcelona absorveu cerca de metade dos cinco milhões de passageiros que fazem essa rota. Em 2009, o país somava 2.000km de linhas de alta velocidade (BURNETT, 2009). Também nos EUA os trens ampliaram sua participação de mercado: após a introdução dos novos trens Acela pela Amtrak no ano 2000 e com os maiores trâmites nos aeroportos do país

após o 11/09/2001, sua fatia de mercado entre New York e Washington passou de 37% no ano 2000 para 75% em 2011 – rota na qual os mais rápidos trens percorrem em 2hs:45m – enquanto que os aviões gastam 1h:20m. Na linha New York-Boston, no mesmo período, o percentual da Amtrak passou de 20% a 54% (NIXON, 2012).

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 2: Aspectos institucionais da Aviação Comercial no Brasil

De um total de 358 cidades servidas por linhas aéreas em 1950, somente 92 dispunham do serviço em 1975. Assim, o Ministério de Aeronáutica criou, em 1975, os Sistemas Integrados de Transporte Aéreo Regional. Assim, surgiram em 1976: Nordeste, Rio-Sul, TABA, TAM e Votec (RODRIGUES, 2007).

Um exemplo do quadro da aviação no país: sete empresas ligavam Rio a São Paulo, com 40 vôos diários, sendo que a Real detinha 35% do mercado. Por conta própria, representantes dos aeroportos das menores, Vasp, Varig e Cruzeiro, começaram a fazer ajustes para impedir seus vôos de saírem vazios: uma aliança à margem das leis da concorrência. Em 21/05/1959, foi feito o acordo formal da Ponte Aérea, com saídas regulares a cada meia hora, e um balcão unificado. A Real ressentiu-se desse movimento, sendo adquirida pela Varig em 1961 (TAUHATA; ANDRADE; LATORRE, 2009).

O panorama institucional brasileiro após 1964 definiu dois princípios que passaram a nortear a aviação: controle da competição (oferta de vôos e horários) e padronização das tarifas pelo Departamento de Aviação Civil – com subsídios apenas nas rotas de integração nacional (MONTEIRO, 2007).

Em 1985, com a inauguração do Aeroporto de Guarulhos, aliviando o de Congonhas, o DAC permitiu a sistemática Vôos Diretos ao Centro, operadas por empresas regionais, das capitais a cidades menores – rotas anteriormente deficitárias. Em Congonhas, a principal ligação doméstica a continuar foi a Ponte Aérea. Porém, esta foi extinta em 1991; os Electra foram aposentados, a Varig passou a voar com Boeing's 737 entre Congonhas e Santos Dumont (SIQUEIRA, 2010).

As empresas eram protegidas da concorrência e tinham uma demanda assegurada. A oferta contava com: Varig (líder), a Vasp (a única estatal), e a coadjuvante Transbrasil. O setor lucrou e cresceu nos anos 1970. As tarifas garantiam lucros – sendo que os preços não permitiam promoções. Assim, o serviço era focado às classes mais ricas. Do ponto de vista político, havia relações estreitas com as autoridades aeronáuticas, em um círculo imune a qualquer controle público. Esse quadro foi alterado com a redemocratização do país, e com os ventos da desregulamentação do exterior. Após a desregulamentação, vieram tempos difíceis (MONTEIRO, 2008).

A ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil – surgiu em 27/09/2005, pela Lei N° 11.182, que encerrou o Departamento de Aviação Civil – órgão focado em aspectos técnicos (JESUS JR.; FERREIRA JR., 2010). Competências da ANAC: a) defesa da concorrência; b) definir prioridades no uso de serviços aéreos e da infraestrutura; c) promover e divulgar estudos sobre o mercado; d) incentivar o aumento da produtividade do setor aéreo; e e) zelar para que as empresas cumpram suas obrigações (RODRIGUES, 2007).

A nova realidade permitiu o surgimento de novas firmas, especialmente TAM e Gol, mas acelerou a crise sobre empresas tradicionais como Vasp, Varig e Transbrasil levando-as à falência – caso da Transbrasil em 2001 e da VASP em 2005. Surgiu a Azul em 2008 – com inovações como: ligações diretas, preços não predatórios (SIQUEIRA, 2010), primeira do país a usar os E-Jets de aviões da EMBRAER (RODENGEN, 2009), menores e mais econômicos, base para permitir estrutura de custos mais enxuta para concorrer com as líderes TAM e Gol (COSTA; SOUZA-SANTOS, 2010).

A entrada da Gol trouxe maior competitividade ao setor. Seu acesso rápido a aeroportos centrais facilitou a captação de fatias importantes do mercado, em uma das mais impressionantes trajetórias mundiais de crescimento no setor (JESUS JR.; FERREIRA JR., 2010). A Gol opera segundo o modelo *low cost low fare* adaptado ao Brasil: da *Southwest Airlines* tirou a ideia da frota unificada e a informatização das operações; da *EasyJet*, tomou a terceirização de atividades. A Gol buscou o passageiro sensível ao preço, tornando viável o transporte aéreo a uma parcela da população que jamais voara (SOUZA, 2006). Apesar da expansão de mais de 20% no mercado brasileiro de aviação entre 2001 e 2005, a entrada da Gol, em 2001, acentuou o problema de empresas que funcionavam no modelo antigo, e de 2000 a 2007 dez delas saíram de cena: Transbrasil, Vasp, BRA, Rio-Sul, Nordeste, Nacional, Airvias, Tavaj, Varig e Fly (FANDIÑO; BODMER, 2008).

Em 2011, a TAM se funde à LAN, com cerca de 305 aviões, 150 destinos a 23 países (HISTÓRIA..., 2013).

Em 2004, a OceanAir assumiu o controle da Avianca (Aerovias Nacionales de Colombia SA). Em 2009, a Avianca se fundiu com a Taca, de El Salvador (OCEAN AIR..., 2004; MOURA, 2009). Em 2009, a brasileira OceanAir foi incorporada na Avianca. Essa iniciativa não infringe o Código Brasileiro da Aeronáutica (CBA), que limita em 20% a participação estrangeira em companhias aéreas, por controlar ambas empresas. A OceanAir detinha 14 Fokker 100 e 2,77% do mercado doméstico – tendo perdido a quarta posição no país à *newcomer* Azul. Além da OceanAir, o grupo controla a equatoriana VIP (AVIANCA..., 2009).

Fonte: Elaboração própria.

3. Aspectos Metodológicos

A pesquisa é exploratória e descritiva, com enfoque qualitativo, visto que, teve como objetivos: classificar e analisar processos de crises em companhias aéreas. Quanto ao método, trata-se de um processo de coleta, análise e classificação, realizado a partir de dados secundários, sem ter qualquer pretensão no sentido de esgotar esse tipo de situações.

Ainda quanto ao método, a pesquisa também foi histórica. Segundo Lakatos e Marconi (1991), o método histórico pressupõe que as instituições se originam no passado, sendo importante pesquisar suas raízes, visando compreender sua natureza e função. Esse método consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar a sua influência no presente. Para Sauerbroon e Faria (2009) caberia ampliar a rede de estudos para melhor compreensão dos problemas mercadológicos. Os autores apontam a necessidade de se retornar ao uso do método histórico, em pesquisas mercadológicas, visando trazer o próprio contexto das organizações para o centro dos estudos – desde a formulação do problema de pesquisa, até o desenvolvimento das conclusões.

Segundo Tachizawa e Andrade (2003), em decorrência da rápida disseminação de informações por meio da Internet, a atividade de pesquisa está mudando em direção a uma biblioteca virtual, por meio digital/eletrônico. De acordo com uma pesquisa dos autores, em amostra de 171 Instituições de Ensino Superior (IES) consultadas, 64,9% declararam possuir sistemas de consultas *online* à base de dados de outras instituições. Assim, uma importante fonte de artigos foi o Proquest. A pesquisa documental e empírica teve como principais fontes de informação: a) dissertações, artigos e livros acadêmicos, de negócios e de históricos empresariais, no tocante ao tema da aviação; e b) imprensa impressa: Avião Revue, Flap International, e O Estado de São Paulo; e b2) Online: Business Week Online: <<http://www.businessweek.com>>; Folha de São Paulo Online: <<http://www.folha.com.br>>; BBC Online: <<http://www.bbc.com>>; Valor Online: <<http://www.valor.com.br>>; The New York Times Online: <<http://www.nytimes.com>>; Washington Post Online: <<http://www.washingtonpost.com>>; Los Angeles Times Online: <<http://www.latimes.com>>; Monitor Mercantil Online: <<http://www.monitormercantil.com.br>>; Chicago Tribune Online: <<http://www.chicagotribune.com>>; Portal iG: <<http://www.ig.com.br>>. Para poupar espaço, as fontes *online* não foram colocadas em cada citação a fonte e o dia de acesso quando este foi no próprio dia de sua publicação.

4. Resultados e Análises

Tabela 1: Categorização das Situações de Crises

3) Impacto da crise na infra-estrutura aeroportuária e em organizações governamentais	8
4) Crises devidas a problemas com as Autoridades Reguladoras	6
5) Impacto da crise das companhias aéreas em empresas de manutenção/turismo	4
6) Crises de companhias aéreas em função de problemas de Governança Corporativa	9
7) Crises de companhias aéreas internacionais	17
8) Crises de companhias aéreas nacionais	4
9) Companhias aéreas internacionais que não sobreviveram	11
10) Companhias aéreas nacionais que não sobreviveram	6
11) Companhias estatais em crise privatizadas parcial ou totalmente	3
12) Soluções criativas diante do quadro de crise	4

Fonte: elaboração própria.

Quadro 3: Impacto da crise na infra-estrutura aeroportuária e em organizações governamentais

1) Em abril/2008, a Infraero somava R\$ 2,33 bilhões a receber das companhias aéreas. Desse total, R\$ 985,92 milhões eram relativos à utilização de áreas operacionais e o restante de cobrança dos encargos. As maiores dívidas (R\$ 1,11 bilhão, da Vasp; e de R\$ 739,96 milhões da Varig) eram de firmas em recuperação judicial. A Transbrasil devia R\$ 299,25 milhões. A BRA, em recuperação, devia R\$ 5,36 milhões. Outras devedoras: Passaredo, Penta, Tavaj, Variglog, Pantanal, Viabrasil, Rico, Nacional, Linhas Aéreas Privadas Argentinas,
--

Air Comet, Lloyd, Brasmex, Sava, Promodal, Taba, Mega, Phoenix, Digex, Meta, Presidente, Aeroperu, TCB, Air Vias, Skyjet, Viasa, Southern Winds, Ryan International, Aerocancun, Aeroperu, ATN, Bay Air Cargo, Transporte Aéreo Boliviano, Chileinter, Air Madrid, Euro América, entre outras (DÍVIDA..., 2008).
2) O aeroporto espanhol de Badajoz cessou em janeiro/2012 seus voos comerciais. Em 2011, esse aeroporto recebera 56.119 passageiros, 8,3% a menos que em 2010, depois de ter duplicado sua superfície. A Espanha conta com o maior número de aeroportos internacionais na Europa. Dos 47 aeroportos públicos, quatro já não possuem nenhum voo comercial regular: Badajoz, Huesca, Albacete, Córdoba. O único aeroporto privado em serviço, em Madri, aberto em 2008, tivera seu último voo fora em outubro/2011 (CRISE FAZ..., 2012).
3) Em agosto/2013, se anunciou o leilão do aeroporto de Ciudad Real, cidade de apenas 75 mil pessoas, a 160 km de Madri. O lance inicial é de 100 milhões de euros – 10% de seu custo, tendo sido inaugurado em 2008, e fechado em abril/2012, tendo uma das maiores pistas da Europa. A dívida era de 529 milhões de euros (AEROPORTO..., 2013).
4) A cidade de Roswell (New Mexico) ficou de 2002 a 2007 sem transporte aéreo – o que apenas voltou a ocorrer após a cidade garantir uma receita mínima de US\$ 2,4 milhões ao longo de dois anos para voar ao aeroporto Dallas-Fort Worth. Wichita, no Kansas, foi pioneira em oferecer receitas às companhias aéreas – o que ocorreu após um de seus maiores empregadores, a sede da Pizza Hut, ir a outra cidade. Wichita em 2009 oferecia US\$ 6,5 milhões à AirTran por ano para voar a Atlanta (OLSON, 2009; MOUAWAD, 2011).
5) Em 2009, a cidade de Portland ofereceu US\$ 5 milhões à Delta para cobrir os eventuais prejuízos da rota à Tóquio, que a empresa estava disposta a cancelar; essas conexões trouxeram cerca de US\$ 100 milhões anuais de investimentos à região (OLSON, 2009; MOUAWAD, 2011).
6) Em 1958 e 1961, foram instaladas duas Comissões Parlamentares de Inquérito (CPI's) para investigar as causas da crise na aviação comercial e dos acidentes aéreos. Um dos problemas detectados: falta de recolhimento de vultosas contribuições ao instituto previdenciário do setor. Além disso, houve um benefício de parcelamento dessas dívidas em 180 meses a algumas empresas (PEREIRA, 1987, p. 434).
7) Em março/2013, a Federal Aviation Administration anunciou o fechamento de 149 torres de controle de aeroportos nos EUA, dados os cortes federais de despesas. Mesmo sem uma torre, os aeroportos podem operar, comunicando-se por rádio com os pilotos, ou com outras instalações da FAA (ARATANI, 2013).
8) No Estado de São Paulo, Araraquara, Piracicaba, Franca, São Carlos, Sorocaba, Votuporanga, Ourinhos, Barretos e Avaré não apresentam vôos comerciais. Algumas delas teve linhas entre 1975 e 1999, quando o governo obrigava a assumir rotas deficitárias. Nos anos 1990, o mercado foi desregulado. Restaram poucas linhas comerciais no interior, como em Ribeirão Preto e São José do Rio Preto. O Governo Estadual investiu na expansão, dentre outros, nos aeroportos de Avaré, Dracena, Franca, Piracicaba, São Manuel e Votuporanga. Eles tiveram até junho, respectivamente, 804, 383, 1.190, 1.056, 688 e 1.339 passageiros, todos em voos particulares. Nos 26 aeroportos que gere no interior, o Departamento Aeroviário do Estado de São Paulo (Daesp) investiu ao menos R\$ 140 milhões em obras desde 2011 (MIOTO; BARBOSA, 2013).

Fonte: elaboração própria.

Quadro 4: Crises devidas a Problemas com as Autoridades Reguladoras

1) Em junho/2011, a Rico Linhas Aéreas S. A. teve sua concessão para exploração de transporte aéreo cassada pela ANAC. Era uma das duas empresas que mais realizavam vôos na Região Amazônica. Porém houve duas quedas de aeronaves Brasília, em 2002 e em 2004, e o Ministério Público entrou com ação civil baseando-se na fraca qualidade da manutenção das aeronaves (ALBUQUERQUE, 2011).
2) Em julho/2011, a CASA – autoridade reguladora australiana da aviação – determinou que a Tiger, empresa de Cingapura, deixasse de operar sua frota de 10 unidades do Airbus A320, em vôos internos da Austrália. Essa companhia realizava 60 vôos diários nesse país, transportando cerca de 9.000 passageiros. A CASA pediu melhor treinamento dos pilotos e cuidados referentes à fadiga dos materiais, dado que ordens anteriores não haviam sido cumpridas (TIGER..., 2011; TIGER AIRWAYS..., 2011).
3) A Noar Linhas Aéreas teve sua concessão cassada pela ANAC, em julho/2011, após um acidente com um de seus aparelhos, com 16 mortos. A agência recebeu da imprensa cópias de possíveis anotações dos pilotos da empresa, informando problemas em outra aeronave. Essas anotações deveriam constar do registro de voo, jornada e ocorrências da aeronave e de seus tripulantes (KOMATSU, 2011a; MAIA, 2011).
5) Em fevereiro/2013, a ANAC cassou a concessão da companhia aérea TAF Linhas Aéreas, de Fortaleza. Foi a oitava companhia aérea brasileira a perder sua concessão desde 2009, segundo a Anac. A TAF surgiu em 1957 como Táxi Aéreo Fortaleza. Em 1992, a TAF passou a operar linhas da Rede Postal Noturna, dos Correios. A companhia passou a operar voos regulares de passageiros em 1998, mantidos até 2008, quando passou a se dedicar principalmente ao transporte aéreo de cargas (KOMATSU, 2013).
6) Em 1991, a Líder Táxi Aéreo criou a subsidiária Air Brasil, focada na aviação civil, com três BAE-146, de 85 lugares, pois o Aeroporto Santos Dumont apresentava dificuldades para operar jatos maiores. Mas, a Boeing criou uma versão do 737 para pistas curtas, e o DAC demorou para liberar as licenças. A Air Brasil jamais operou, tendo prejuízos estimados em US\$ 100 milhões (LÍDER..., 2009).

Fonte: elaboração própria.

Quadro 5: Impacto da crise das companhias aéreas em empresas de manutenção/turismo

1) Em 2005, a TAP adquiriu a VEM – Varig Engenharia e Manutenção. Porém a crise da Varig impactou fortemente a VEM, pois 85% de sua receita provinha de sua antiga controladora. Foi preciso reduzir o quadro de 4.200 para 2.900 pessoas, e buscar clientes por todo o mundo (DUPIM, 2008).
2) Em 2009, a SR Technics, focada em manutenção de aviões e baseada no Aeroporto de Dublin, fechou as operações, cortando 1.135 empregos, após a perda de quatro importantes contratos (OVER..., 2009).
3) Em março/2012, a Aveos Fleet Performance anunciou a liquidação de seus negócios de manutenção de aviões, com 2.600 demissões. A Aveos fora cindida da Air Canada em 2007. A redução de negócios com a Air Canada e a falha em buscar novos clientes levaram a essa decisão (AUSTEN, 2012).
4) Em 2008, a XL Leisure Group, terceira maior operadora turística britânica, e também detentora de uma companhia aérea e de empresas de hotelaria, entrou em concordata – causando sérios transtornos ao turismo (SAS..., 2008; SPANISH..., 2008).

Fonte: elaboração própria.

Quadro 6: Crises de companhias aéreas em função de problemas de Governança Corporativa

1) A SAS possui metade de suas ações ordinárias detidas por três países: Suécia, Finlândia e Noruega. Dessa forma, qualquer decisão de maior porte é lenta aos padrões do setor. Anunciou-se que a empresa estaria procurando um comprador, após fortes quedas no valor das ações, fonte de insatisfação aos investidores privados, detentores da outra metade do capital. Ao início de 2009, a SAS anunciou 3 mil demissões e a necessidade de receber uma injeção de cerca de US\$ 720 milhões – após ter perdido 47% de seu valor de mercado em um ano. Além disso, anunciou a venda de participações nas seguintes companhias: Spanair, AirBaltic, Spirit, Air Greenland, BMI, Estonian Airways, Skyways, Cubic e Trust. Em abril/2009, obteve US\$ 734 milhões em Bolsa (LAURENT..., 2008; JOLLY, 2009; LAURENT, 2009).
2) A A Tata Airlines foi inaugurada em 1932, por Jehangir Ratanji Dadabhoy, criador do Grupo Tata. Com a independência da Índia, Nehru estatizou essa empresa, base da Air India – que enfrentava dificuldades em 2009 para concorrer com as novas empresas privadas, com salários e dívidas em atraso. A empresa contava com 210 funcionários/avião – o dobro da média mundial. Os pilotos recebiam US\$ 15 mil/mês, e se hospedavam em hotéis cinco estrelas. A empresa teve prejuízos de US\$ 1,25 bilhão no exercício findo em março/2010. Em abril/2011, o Governo injetou US\$ 5,9 bilhões na empresa. Apesar da fusão com a Indian Airlines em 2007, a nova empresa nunca fora lucrativa (POLONI, 2008; WHAT AILS..., 2009; STAR ALLIANCE..., 2011; GOVERNMENT..., 2012).
3) Em 07/09/2007, a BRA Transportes Aéreos suspendeu suas operações por falta de caixa e dívidas próximas a US\$ 100 milhões. Desde que a BRA passou a voar regularmente, em 2005, nunca enviou dados completos à ANAC (CAMPASSI, 2007). A cessação de operações da BRA apenas onze meses após receber um aporte de US\$ 130 milhões de diversos fundos apresentou vários erros: a) a empresa foi avaliada durante pouco tempo, apenas dez meses entre o início dos contatos e a assinatura do contrato; por exemplo, a AIG investiu na Gol após um ano e meio de negociações, sendo que um profissional foi diariamente à empresa aérea por quase quatro meses seguidos para conhecer as operações; b) a BRA era deficitária, nunca havia publicado um balanço completo, e seu controlador e presidente era acusado de falsificação de documentos pela Varig, sua ex-sócia na Rotatur, parceria com prejuízos de R\$ 70 milhões; c) os fundos indicaram um novo Presidente, porém, este ficou por apenas um mês no cargo, e o ex-controlador da BRA retornou; d) os fundos discordaram entre si para uma nova indicação, perdendo tempo, de modo que apesar de terem investido, não influíram em sua gestão; e) a falta de manutenção das aeronaves obrigava a manter 30% dos aparelhos parados; f) a empresa vendia passagens 20% mais baratas que as concorrentes Gol e TAM, incorrendo em R\$ 10 milhões mensais de prejuízos; g) cerca de 60% dos recursos investidos pelos fundos foram aplicados no pagamento de dívidas; e h) a operadora PNX, do polêmico criador da BRA, manteve o monopólio das vendas de passagens da empresa, configurando um conflito de interesses. Em junho/2009, a BRA teve sua concessão cassada pela ANAC (NAPOLITANO; COSTA, 2007; KOMATSU, 2011a).
4) Hack (2007) afirma que ao final dos anos 1930, Howard Hughes adquiriu 30% da TWA, mais 10% em 1940, chegando a 46% das ações em 1946. Em 1947, é criado o Howard Hughes Fellowships in Creative Aeronautics, no California Institute of Technology, para promover o projeto de aviões. Ao final dos anos 1940, uma greve de 25 dias dos pilotos trouxe sérios prejuízos, e Hughes ofereceu US\$ 10 milhões em empréstimos conversíveis em ações, além de pedir a renúncia do Presidente, Jack Frye. Em 1948, Hughes adquiriu o controle da produtora de cinema RKO, por US\$ 8,8 milhões; a RKO fora dos maiores estúdios de Hollywood, com 37 filmes lançados em 1947. Em 1954, Hughes adquiriu em Bolsa o restante da RKO por US\$ 23,5 milhões. Em 1956, Hughes detinha 78,2% da empresa – que recebeu concessões para voar a Paris e ao Oriente Médio – quebrando o monopólio da Pan Am em vôos internacionais a partir dos EUA. Os frequentes escândalos de Hughes com estrelas do cinema atrapalhavam sua imagem em um setor dependente de concessões. Em 1956, a TWA encomenda 33 Boeing's 707 ao custo total de US\$ 186 milhões, pois sua

frota estava inferior à da concorrência; além disso, fez um pedido à Convair para o desenvolvimento de seu primeiro jato de uso comercial, pedindo 30 unidades ao custo total de US\$ 126,4 milhões. Para esses dois modelos, houve um pedido de US\$ 90 milhões em motores à Pratt & Whitney. A TWA não detinha recursos para cobrir todas essas encomendas – e Hughes tentou obter recursos da empresa herdada por seu pai, a Hughes Tool. Noah Dietrich – executivo de longa data de todo o grupo – deixou Hughes em 1957 por divergir em relação ao crítico tema desses financiamentos, sendo substituído por alguém que apenas nove anos antes era apenas um trabalhador temporário. Em 1958, Hughes contrata Charles Thomas, Secretário da Marinha, para presidir a TWA. Lewis e Newton (1979) corroboram, afirmando que a frota de Constellation da TWA não poderia competir em linhas internacionais com o Boeing 707 que vinha sendo encomendado pela Pan Am. Porém, para ele obter financiamento precisava abrir mão do controle da empresa. Ao não querer abrir mão do controle, teve que se desdobrar para financiar sozinho esse pedido. O comportamento de Hughes estava cada vez mais excêntrico: recluso e cercado apenas por um grupo de pessoas sem qualquer experiência em negócios, trocando frequentemente de residências e de esposas, no que Hack (2007) corrobora, aduzindo que perde muito peso e que seus hábitos estranhos – derivados do Transtorno Obsessivo Compulsivo – começam a se notar. Também acrescenta que um financiamento do Dillon, Read paga as encomendas da TWA, oferecendo US\$ 168,8 milhões, e os primeiros 707's são recebidos. Como garantia são dadas as ações de Hughes por dez anos, que passa a ser gerida por um comitê, que começa por recusar o recebimento da frota de Convair encomendada; Hughes vende essa frota à Northeast Airlines, controlada por Floyd Odlum, da Atlas Corp. Ironicamente, a Hughes Aircraft, não gerida por Hughes, obteve excelentes contratos com o Governo, e lucros de US\$ 349 milhões ao final dos anos 1950. O próprio Secretário da Aeronáutica, Harold Talbott, advertira Hughes – considerado pelo FBI pessoa não confiável – a não intervir na empresa, crucial ao país, senão os contratos seriam perdidos. Com os 707's, a TWA faz seu primeiro lucro em quatro anos; mas o Presidente da TWA, Charles Thomas solicita após seus dois anos iniciais de contrato que houvesse opções de ações da empresa, uma praxe no mundo empresarial; Hughes nega, Thomas vai a outra empresa, caindo novamente a credibilidade da TWA. Em 1961, Robert Maheu passa a estar totalmente dedicado a acompanhar os negócios de Hughes, dando-lhe maior confiança. Lewis e Newton (1979) afirmam que em 1961, a TWA processa Hughes, pedindo US\$ 115 milhões, alegando violações à Sherman Act e à Clayton Act. Porém, em 1973, Hughes ganha na Suprema Corte, que afirmou ser Hughes imune às leis antitruste, pois sua gestão na TWA fora aprovada pela autoridade da Aeronáutica Civil. Segundo Phelan (1977), o processo superou 1,7 milhões de páginas e empregou 40 pessoas. Hack (2007) afirma que em 1962 a Hughes Tool processa a TWA, solicitando US\$ 366 milhões e que em 1966 Hughes fora obrigado a vender suas ações na TWA – no que vem a ser o segundo maior IPO dos EUA (atrás da operação da Ford em 1956) e a maior venda de uma única pessoa: Hughes obteve US\$ 566 milhões. O autor aduz que esse histórico processo foi o mais demorado e mais estudado na história legal dos EUA.

5) Em 1943, a participação da Pan Am no capital da Panair do Brasil foi reduzida a 58%. Em 1955, ocorreu uma greve de pilotos da Panair, cuja maior consequência foi a troca da presidência, saindo Paulo Sampaio, após 12 anos no posto, e entrando Argemiro Hungria da Silva Machado. Em 1961, a Panair focou suas linhas internacionais, passando à NAB suas linhas nacionais operadas por DC-3 (MONTEIRO, 2007). Em 1960, Mário Wallace Simonsen adquiriu a parte de José Luiz Moura e Ortiz Monteiro na TV Excelsior, por divergências quanto a uma possível participação política da emissora na campanha presidencial. Pouco tempo depois, também adquiriu a parte de Scantimburgo. Simonsen também adquiriu a Panair da Pan American, em 1961, associado a Celso da Rocha Miranda – da Companhia Internacional de Seguros (MOYA, 2004, p. 165 e 376) Paulo Sampaio retorna à Presidência de um grupo ligado liderado por Mário Simonsen, e Celso da Rocha Miranda – ligado politicamente a Jânio Quadros (MONTEIRO, 2007). Quando João Goulart foi afastado, o próprio Mário Simonsen pediu para o jornal da Excelsior sair do ar em 1º de abril, e não informar a saída de Jango – o que repercutiu muito mal para o novo governo. Mário Simonsen partira à Europa antes do 31 de março, tendo passado seus bens aos filhos e irmãos (MOYA, 2004). Em 10/02/1965 a Panair do Brasil teve seu último voo – previsto para decolar às 21 horas – cancelado e imediatamente operado pela VARIG, que assumiu todas as rotas da extinta empresa. A rapidez da substituição, sem o cancelamento de qualquer voo, sugere meticulosa preparação. A Panair apresentava dívidas de US\$ 62 milhões. A Panair deixou de existir oficialmente em 16/02/1965, tendo sua falência decretada (PEREIRA, 1987). Herbert Levy depôs em uma CPI aberta ao início de 1964, sobre irregularidades da exportação do café brasileiro, em benefício da Comal – do grupo Simonsen. O motivo da abertura da CPI foi o não pagamento de 500 mil sacas de café do IBC exportadas pela Comal (MOYA, 2004). Os exportadores negociavam títulos de crédito, e que representavam as *commodities* estocadas. Os títulos eram descontados com facilidade porque valiam café. Descobriu-se que Simonsen teria duplicado ou falsificado esses títulos, descontando duas vezes o mesmo título. Assim, Simonsen perdeu a representação do café paranaense. Vinte e cinco dias após o início do Governo militar, a Comal foi proibida de comercializar e teve cassada sua autorização de exportar pelo Instituto Brasileiro do Café (MOYA, 2004). Comprovado o desvio de US\$ 10 milhões do IBC pela Comal, ocorreu o seqüestro dos bens do grupo,

incluindo a Panair e a rede Excelsior de Televisão, com canais em São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Belo Horizonte (MOYA, 2004).

6) A Varig construiu sua trajetória, de pequena empresa a líder nacional, mediante estratégias que tiveram constante articulação com o Governo. Começou tendo empréstimos e vantagens do governo gaúcho, teve dificuldades no final dos anos 1950, sendo socorrida pelo governo de Brizola – que ganhou passe livre para voar nos aviões da empresa. Depois, seu bom relacionamento com Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek também abriu portas. Finalmente, junto aos governos militares, Ruben Berta continuou com ótimas relações junto ao governo, apesar de seu estreito relacionamento com governantes anteriores. A sucessão de Ruben Berta na Varig foi a Érik de Carvalho, em 1966, dotado de bom trânsito com o governo. Com a aquisição da Cruzeiro do Sul em 1975, a Varig passou a deter o monopólio dos vôos do Brasil ao exterior – paga em “mimos”, como o transporte de políticos ou da Seleção Brasileira (BINDER, 2006; MONTEIRO, 2007). O Relatório da Diretoria da empresa em 1971 afirma expressamente o compromisso com “a salvadora Revolução de março de 1964” (MONTEIRO, 2007). Assim, foi bem sucedida num momento em que o Estado capitaneou o processo de desenvolvimento econômico do país, intensificando seu controle sobre o transporte aéreo, entre as décadas de 1950 e 1970. Porém, na década de 1990, a Varig se viu ante um novo modelo econômico, baseado no retraimento da atuação do Estado na Economia e na ênfase na concorrência. Ocorreu a entrada de novos *players* na aviação e um novo padrão de interação do Governo com as empresas. Os anos 90 representaram o fim do monopólio da Varig ao exterior dentre as empresas brasileiras e a privatização da VASP; mas a Varig foi lenta em adaptar-se. A mensagem da Diretoria de 1992 fala de cortes de pessoal. Em 1993, a Varig iniciou voos, via África do Sul, do Brasil à Tailândia e Hong-Kong, mas teve prejuízos de US\$ 1 bilhão nesse ano. Em 1994, a Rio-Sul adquire a Nordeste do Governo da Bahia e do Grupo Coelho, e compra outros 4 Boeing 737, mas a mensagem de Diretoria noticia 3.586 desligamentos, além da redução da frota, do número de diretorias, o corte de algumas rotas e do padrão de serviço de bordo. A mensagem de 1995 fala em mais 7.089 cortes, novas reduções de rotas, número de diretorias, tamanho da frota e fechamento de lojas no país e no exterior. Em 1996, a Rio-Sul encerra a troca de seus antigos Fokker F-27 e Bandeirante por Fokker F-50, e no ano seguinte recebe seu primeiro EMBRAER ERJ 145. Entre 1997 e 1998, a Varig anuncia investimentos de US\$ 2,7 bilhões na compra de 39 jatos da Boeing, em meio aos cortes já feitos. Além disso, as tentativas de crescimento – programas de descontos agressivos para vôos durante a madrugada, crediário e consórcios não tiveram êxito (MONTEIRO, 2007; SIQUEIRA, 2010). O ingresso da Gol em 2001, levou ao fechamento da Transbrasil em 2001, ao da VASP em 2005 e ao da Varig em 2006 – que ainda se beneficiou de uma nova lei de recuperação judicial, solicitada em 2005. Uma tentativa de *codesharing* da Varig com a TAM iniciada em 2003, com possibilidade de evoluir a uma fusão, foi suspensa pelo CADE em 2004. Sucederam-se vários presidentes na primeira década do século XXI, sendo quatro vindo de fora da empresa (BINDER, 2006; MONTEIRO, 2007; SIQUEIRA, 2010). Parte dos problemas da Varig foi sua imensa estrutura: chegou a produzir os próprios terminais de computadores que utilizava, chegou-se a um ponto em que a controladora, a Fundação Ruben Berta, não mais detinha o efetivo controle da empresa. As poucas mudanças realizadas foram ineficazes ou apenas prejudicavam o serviço da empresa. Dado que as decisões precisavam da aprovação do Colégio Deliberante, a morosidade era a praxe, e houve grande número de troca de Presidentes. Havia uma crença de que o Governo atuaria no sentido de impedir uma quebra da empresa. Além disso, houve um elemento conjuntural: as dívidas da Varig, em dólar, passaram a pesar muito mais no início dos anos 90, com a forte valorização dessa moeda frente ao Real (HELMS, 2010b). Motivos da queda da Varig: a) as promoções eram recompensas por serviços prestados a certas pessoas; b) não havia planejamento a longo prazo, principalmente nos últimos anos, talvez pela permanente situação de crise; c) o gestor não participava ativamente do processo, nem da supervisão típicas de um gestor tradicional; d) a preocupação dos gestores da FRB em manter os símbolos de *status* não permitiu a aceitação de soluções de fora; e) as decisões do Colégio Deliberante já vinham prontas e eram ratificadas sem a discussão necessária; e f) vários membros de uma mesma família eram parte do quadro da empresa, o que, algumas vezes, fazia com que profissionais não tão capacitados assumissem cargos relevantes (HELMS, 2010a). A ex-subsidiária VarigLog foi adquirida em janeiro de 2006 pelo fundo norte-americano Matlin Patterson, em sociedade com três brasileiros – Marco Antonio Audi, Luiz Gallo e Marcos Haftel. Em 2009, a VarigLog pediu recuperação judicial e comprou em leilão, por US\$ 24 milhões, a própria Varig – revendida à Gol por US\$ 320 milhões em março/2007. Iniciaram-se conflitos entre o fundo e os três brasileiros, afastados pela Justiça da gestão – repassada ao fundo norte-americano, o que contraria as leis nacionais, sendo obrigatória a busca de novos sócios brasileiros. As receitas, de R\$ 760 milhões em 2007, desabaram (VARIGLOG..., 2009). Lup Ohira assumiu a Varig Log com cerca de 1.300 funcionários – número que caiu a 400, com os contratos de trabalho suspensos desde janeiro/2012, depois de comunicar à Justiça a paralisação das operações (VARIG LOG..., 2012). A estrutura hierarquizada da Varig e sua cultura centralizada impediram uma estratégia focada no cliente e uma organização em rede – que demanda poder descentralizado, dificultando o desenvolvimento dos processos necessários a uma gestão eficaz de alianças globais e das mudanças complexas nelas envolvidas (MACEDO-SOARES; TAUHATA; LIMA, 2004).

- 7) Em 1959, Malcolm A. MacIntyre assumiu a Presidência da Eastern, em função de que investidores perderam a confiança em Rickenbacker que tivera 26 anos de lucros consecutivos – sendo os últimos 21 deles sem subsídios do Governo. Em 16/12/1963 Floyd D. Hall se torna Presidente. MacIntyre se desgastara com os prejuízos, uma greve, o fiasco da ponte-aérea de Miami, e a fracassada fusão com a American. Em 1968, Hall teve problemas de saúde, e Art Lewis assume a Presidência, ficando Hall como CEO; novamente a empresa teve problemas de liderança – pois Lewis não recebeu plenos poderes e renunciou nesse mesmo ano, com outros executivos; Hall voltou ao comando. Em 1973, a Eastern tem prejuízos de US\$ 51 milhões e de US\$ 88,7 milhões 1975, ano em que o astronauta Frank Borman se torna Presidente (SERLING, 1980).
- 8) O *chairman* da American Airlines, George Spater, admitiu ter contribuído ilegalmente com US\$ 55 mil para a campanha de Nixon, tendo que renunciar, em 1972 (BEDWELL, 1999).
- 9) A Braniff International tomou inúmeras decisões equivocadas. Em 1979 operou um avião Concorde entre Dallas e Washington, em parceria com a British Airways e a Air France, o consumo de combustível era enorme, as passagens custavam apenas 10% a mais do que a Primeira Classe, e a velocidade máxima permitida nos EUA era Mach 0,95 – enquanto que o Boeing 727 voava à Mach 0,85 por muito menos: nunca foram vendidos mais de 15 passagens. A Braniff adquiriu a Panagra, subsidiária sul americana da Pan Am, a elevado custo. Modernizou-se o terminal de Love Field, em Dallas, porém, ao passar a usar o aeroporto Fort Worth, a reforma passou à Southwest Airlines – que herdou boa parte dos clientes. Finalmente, com a desregulamentação da aviação dos EUA em 1978, ao invés de padronizar a frota e cortar as rotas menos rentáveis, a empresa aumentou em 50% a oferta doméstica, com aviões de diversos tipos. Veio o Choque do Petróleo de 1979, e a empresa faliu em 1982 (ZWERDLING, 2008b).

Fonte: elaboração própria.

Quadro 7: Crises de companhias aéreas internacionais

- 1) A Aerolíneas Argentinas foi privatizada em 1991. Em 2008, com US\$ 890 milhões em dívidas, e inúmeras greves nos últimos 7 anos, a Aerolineas foi retomada pelo governo que injetou US\$ 30 milhões para salários atrasados e combustíveis (AEROLÍNEAS VENDE..., 2008; AEROLÍNEAS..., 2008).
- 2) Em abril/2008, a Frontier Airlines pediu concordata. A empresa estava em operação desde 1994, ligando a cidade de Denver a 70 destinos, porém, com o ingresso da Southwest na região e o aumento dos preços do petróleo, sua lucratividade ruiu (BOWLEY, 2008).
- 3) No final dos anos 70, a British Airways estava entre as companhias aéreas de pior serviço ao cliente e com prejuízos. Por volta de 1993, no entanto, era a mais lucrativa da Europa. Isso porque em 1983, Colin Marshall assumiu a Presidência e fez rápidos cortes: em um só dia cortou 161 executivos (HUY; MINTZBERG, 2003). Em 2006, a British fecha suas 17 agências, concentrando as vendas na Internet. Também fecha um *call center*, cortando 400 empregos, e diminuiu os preços dos vôos europeus de curta distância, para combater as empresas *low fare*. No ano fiscal de abril de 2008 a março de 2009, a British anunciou prejuízos de US\$ 523 milhões, os piores da empresa em duas décadas. As receitas cresceram, porém, os custos de combustíveis tiveram aumento de 45%. Como reação, anunciou a diminuição de 4% da oferta, retirando de operação 16 aviões – além do cancelamento da distribuição de dividendos ou bônus aos executivos ou de aumentos salariais. Desde meados do ano anterior, a empresa já cortara 2.500 empregos. Em 2009, 800 funcionários aceitaram um mês de trabalho gratuito – proposta feita pela empresa a seus 40 mil funcionários – economizando £ 10 milhões – após prejuízos recordes de £ 401 milhões no ano fiscal de 2008. Em junho de 2009, transportou 2,93 milhões de passageiros – ou 5% a menos que em igual período de 2008 – com isso, postergou o recebimento dos Airbus A-380 encomendados, e anunciou diminuir a oferta de assentos no verão em 3,5%. Em julho, os pilotos aceitaram redução salarial de 2,6% (WALSH'S BA..., 2006; LUXURY..., 2008; 800..., 2009; BA..., 2009; BRITISH AIR..., 2009; SALTMARSH, 2009).
- 4) Em 1992, a American Airlines cortou seus preços em até 38%, disparando uma guerra de preços: a Northwest anunciou uma promoção de dois vôos ao preço de um, também respondida de modo similar pela American; essas ações da American levaram a Federal Trade Commission a chamar o Presidente da empresa a se explicar, mediante acusações de movimentos anticompetitivos. Em 2008, a American Airlines retirou 85 aviões de sua frota, em sua maioria da família MD-80, menos econômicos. Além disso, passou a cobrar uma taxa adicional por mala despachada – sendo pioneira nessa medida dentre as companhias norte-americanas. Em meados de 2009, fez 1.600 demissões – ou cerca de 2% de seu pessoal, sendo 75% dos cortes formados por comissários de bordo; além disso, a oferta de assentos foi reduzida em 7,5% (D'AVENI & GUNTHER, 1995; KOENIG, 2008; UBIRATAN, 2008; KOENIG, 2009).
- 5) A Air Canada estava perdendo clientes às companhias tipo *low fare*, entrou em concordata, da qual emergiu em 2004 (KOENIG, 2008).
- 6) Em outubro/2008, a Jet Airways, maior empresa privada de aviação da Índia, anunciou 1.900 demissões. Nesse mesmo ano, adquirira a Air Sahara (JET..., 2008).
- 7) Em fevereiro/2009, a Air France-KLM anunciou cerca de duas mil demissões (3% de seu quadro), em função de prejuízos de € 505 milhões no último trimestre de 2008. Ao início de 2009, a Air France-KLM

adiou a entrega de pedidos seus junto à Airbus e Boeing em um prazo de 2 a 3 anos, sem cancelar os pedidos. Além disso, iniciou um severo programa de cortes de custos. Anunciou prejuízos trimestrais de € 505 milhões. Em meados de 2013, a empresa anunciou 5.122 cortes de pessoal e nova malha de vôos (AIR FRANCE..., 2009; ESPINOZA, 2009; AIR FRANCE-KLM..., 2013).
8) Em fevereiro/2009, a Singapore Airlines anunciou a retirada de 17 aviões de operação de abril/2009 a março/2010. Ao início desse mês, sua frota era formada por 102 aviões de passageiros. Um sinal de alarme foi a queda de 20% dos transportes de cargas (SINGAPORE..., 2009).
9) Os lucros da Iberia caíram de € 327 milhões para apenas € 32 milhões, de 2007 para 2008, em função do aumento dos custos de combustíveis. Em setembro/2011, a Iberia anunciou a descontinuidade de seus tres vôos semanais ao Nordeste, passando de 23 para 20 frequências semanais ao país, concentradas entre São Paulo e Rio de Janeiro (IBERIA..., 2009; KOMATSU, 2011b).
10) A Finnair cortou 155 postos de trabalho, em setembro/2011, além da busca por reduzir os custos operacionais, com cortes em marketing, compras e tecnologia de informação (SEABRA, 2011).
11) A Southwest obteve prejuízos no primeiro trimestre de 2009, no valor de US\$ 91 milhões. Foi seu primeiro prejuízo trimestral (SOUTHWEST..., 2009).
12) No segundo trimestre de 2009, a Japan Airlines teve um prejuízo de US\$ 1 bilhão e quedas de 32% nas receitas. Adotou algumas medidas: aviões menores em 14 rotas; eliminação dos vôos de Osaka a Paris e Seul; reduções de vôos de Osaka a Seul e Shangai; redução dos vôos de Tóquio a Hong Kong e New Delhi. Em novembro desse ano, anunciou o corte de mais oito rotas domésticas e oito internacionais, com milhares de demissões (WASSENER, 2009a; WASSENER, 2009b).
13) No primeiro trimestre do ano fiscal de 2011, a israelense El Al apresentou US\$ 42,9 milhões em prejuízos. Em 2011 encerrou a rota Brasil-Israel, em função dos custos (COMPANHIA AÉREA..., 2011).
14) Em 2011, a Philippine Airlines, com prejuízos de US\$ 10,6 milhões entre abril e junho desse ano, fez 2.600 demissões, terceirizando áreas como <i>catering</i> . Sua frota era de 36 aviões (PHILIPPINE, 2011).
15) Em 2005, a Delta fundiu a Song, seu serviço recente ao estilo <i>low-cost</i> , a seu <i>core business</i> e vendeu sua operação de transporte aéreo regional. Porém, ambas iniciativas não foram suficientes para trazer crescimento à empresa (ANTHONY; JOHNSON; SINFIELD, 2008).
16) Em 2008, a ATA Airlines encerrou as operações, após sua segunda concordata. A empresa chegara a ser a décima maior dos EUA. Ao fechar as portas, contava com 2.200 funcionários. A empresa usava o Midway Airport, de Chicago, como seu <i>hub</i> , desde o ano de 1992 (ATA..., 2008).
Em setembro/2012, a JAL lançou US\$ 8,5 bilhões em ações, após ter ido à concordata em 2010 – da qual saiu mediante apoio governamental, na forma de injeção de recursos, tornando-se o Governo controlador nesse período, e perdendo inúmeras dívidas. Nesse período, sua frota se reduziu de 275 a 215 aviões, sendo aposentados os Boeing's 747 – da qual era a maior operadora mundial. Além disso, inúmeras rotas foram cortadas, o pessoal foi reduzido em um terço, os salários foram reduzidos e as aposentadorias cortadas pela metade. Os compradores de ações podem voar na JAL com descontos (FROM..., 2012).

Fonte: elaboração própria.

Quadro 8: Crises de companhias aéreas nacionais

1) Em 2008, a Ocean Air realizou 600 demissões e reduziu sua malha de vôos de 37 para 25 rotas, obtendo um ano equilibrado, e preparando-se para a nova concorrente, Azul (OTTAIANO, 2009).
2) A Gol teve prejuízo de R\$ 1,38 bilhão em 2008, primariamente pela desvalorização cambial. Talvez parte das perdas tenham sido consequência da aquisição da Varig e da tentativa de ingressar no exterior (INACIO; MOREIRA, 2009). Com R\$ 700 milhões em prejuízos em 2011, a Gol demitiu desligou 205 funcionários em abril do ano seguinte, e cortou cerca de 8% dos seus vôos (GOL DESLIGA..., 2012).
3) A TAM anunciou cortes de 21 executivos em abril de 2009, sendo dois vice-presidentes, dois diretores e 17 gerentes; duas Vice-Presidências (Gestão de Pessoas e Técnica) foram extintas (TAM MANDA..., 2009). Em agosto/2013, os empregados da TAM aprovaram um PDV que prevê a demissão de 811 profissionais entre pilotos, copilotos e comissários, aberto a tripulantes de todos os equipamentos (OLIVEIRA, 2013).
4) Em 2009, a Pantanal entrou em processo de recuperação judicial; seu maior credor era a TAM. A empresa concentrava seus vôos em São Paulo e Minas Gerais (CAMPASSI, 2009). Em agosto de 2011, a TAM anunciou o corte de vôos da sua controlada Pantanal a sete cidades de São Paulo, Minas Gerais e Paraná. A empresa abandonou os ATR, passando a usar Airbus (TAM ABANDONA..., 2011).

Fonte: elaboração própria.

Quadro 9: Companhias aéreas internacionais que não sobreviveram

1) Em 1999, os cassinos Harrah's e Rio investiram US\$ 15 milhões cada para auxiliar na criação de uma empresa <i>low-fare</i> , a National Airlines, para que houvesse mais vôos a Las Vegas a partir da Costa Leste. Porém a National encerrou as atividades em 2002 (SHARKEY, 2007).
2) A Aloha Airlines, criada em 1946, encerrou suas operações em 2008 – em função da acirrada competição

e dos preços dos combustíveis. A Mesa Air Group lançou em 2006 a Go!, atuando nas ilhas do Havaí, que não suportou a existência de três empresas. A Aloha era a segunda maior empresa aérea do Havaí, detinha uma frota de 26 unidades do Boeing 737, atuando em 5 ilhas do arquipélago e em seis destinos no Continente, com cerca de 1.900 funcionários (ALOHA..., 2008; UBIRATAN, 2008).
3) Em 2008, a Skybus – companhia <i>low-fare</i> dos EUA – encerrou as operações (UBIRATAN, 2008).
4) Em 2008, a LTE International, da Espanha, suspendeu as operações. A empresa atuava basicamente ligando aeroportos do país aos destinos turísticos Málaga e Tenerife (SPANISH..., 2008).
5) Em 2008, a Sterling Airways, controlada pelo fundo Northern Travel Holdings, da Islândia, e baseada na Dinamarca, encerrou as operações (ICELANDIC-OWNED..., 2008).
6) Em 2009, a SkyEurope, da Eslováquia, e com ações na Bolsa de Viena, solicitou concordata. Fora criada em 2001, nunca tivera lucros e suas dívidas superavam a casa dos € 100 milhões – tendo prejuízos de US\$ 85 milhões no ano fiscal encerrado em 30 de setembro de 2008. Chegara a operar uns doze Boeing 737. Encerrou as operações em setembro desse ano (CLARK, 2009; COMPANHIA..., 2009).
7) Depois de algum tempo em concordata, a norte-americana ATA suspendeu as operações definitivamente em 2008 (ATA..., 2008; UBIRATAN, 2008).
8) Em 27/01/2012, a Spanair, da Espanha, encerrou as operações depois de perder o apoio do governo da Catalunha – que detinha 84,6% de seu capital, tendo injetado € 150 milhões, enfrentando a ira das empresas de baixo curso Ryanair e Easyjet junto à Comissão Européia, em função da ilegalidade desse apoio. O governo catalão justificou sua decisão de não mais investir na Spanair com a crise local; a fracassada tentativa de encontrar algum sócio para a empresa e os prejuízos de € 115 milhões em 2010. A Spanair fora da SAS Airlines – que ainda mantinha 11% de participação, afirmando lançar £160 milhões como prejuízos em função dessa perda (COMPANHIA SPANAIR..., 2012; SPANAIR, 2012).
9) A empresa nacional húngara Malev faliu no início de 2012, após 66 anos em atividade, apesar de vários auxílios estatais de 2007 a 2010, no total de US\$ 171 milhões – valor igual ao de suas receitas de 2010. A empresa somava 2.600 pessoas e 22 aviões e respondia por cerca de metade do tráfego aéreo do aeroporto Liszt Ferenc, de Budapeste (HUNGARIAN..., 2012).
10) A Kingfisher foi criada em 2005 pelo empresário do setor de cervejas Vijay Mallya. Em fevereiro/2012, cortou sua malha a 175 vôos – menos da metade dos 370 vôos de setembro anterior. Alguns de seus pilotos estavam sem receber seus honorários desde dezembro/2011). Em 2012, a IATA suspendeu os acordos de clearing da Kingfisher. A companhia nunca tivera lucros. A Kingfisher, com dívidas de US\$ 1,4 bilhões, perdeu seus direitos de operar (IN RED..., 2011; KINGFISHER..., 2011; BAJAJ & TIMMONS, 2012; KINGFISHER..., 2012; INDIA'S KINGFISHER..., 2013).
11) Em julho/2012, o governo uruguaio decidiu liquidar a companhia aérea Pluna, que tinha uma frota de 13 aviões. Um fundo privado detinha 75% da empresa e uma agência estatal controlava os 25% restantes. A Pluna teve prejuízos de mais de US\$ 100 milhões de 2007 a 2012 (CASTALDI).

Fonte: elaboração própria.

Quadro 10: Companhias aéreas nacionais que não sobreviveram

1) Sem voar por mais de três anos, a Vasp teve sua falência decretada em 2008 pelo Tribunal de Justiça de São Paulo. O pedido de falência da Vasp, segundo o despacho do juiz, foi pedido pelos credores – em especial, o Banco do Brasil e o fundo previdenciário Aeros. A Vasp parara de voar em janeiro/2005, tendo sua licença cassada pelo DAC (KOIKE, 2008).
2) A TAVAJ – Transporte Aéreo do Vale do Juruá – foi criada em Cruzeiro do Sul, no Acre, por José Idalberto da Cunha, iniciando operações com o Bandeirante, da Embraer, e sendo homologada pelo fabricante para serviços de manutenção a outros proprietários do modelo. Em 1994, foi renomeada TAVAJ – Transportes Aéreos Regulares, transferida à capital do Acre, e recebeu um avião de maior porte, o Fokker F-27. Em 1996 e 1997, recebeu dois turboélices Dash 8, da Bombardier – devolvidos em 1999. Utilizou um Brasília, da Embraer, durante dois anos, quando passou a focar no Fokker F-27; a base foi transferida a Manaus. Em 2003, transportou 117.513 passageiros e 792 toneladas de carga, mas encerrou as operações em função de um acidente (ZWERDLING, 2008a).
3) Em 1995, foi criada a Penta – Pena Transportes Aéreos, a partir da Pena Táxi Aéreo, do empresário Cesar Pena Fernandes. A frota inicial era formada por dois Bandeirante e dois Cessna Caravan – recebendo dois Brasília no ano seguinte. Em 1997, recebeu dois Dash 8-300 – devolvidos dois anos depois. Entre 2000 e 2001, o DAC constatou problemas de manutenção, e as operações foram suspensas por vários meses. Retomadas as operações, a empresa fechou em 2005 (ZWERDLING, 2008a).
4) A Ita Cargo, ligada à Itapemirim, começou a operar em 1991, entre Campinas e Manaus, com um Boeing 727. O melhor ano da companhia foi o de 1994, com inúmeras cargas do Banco Central, em função do Plano Real; nesse ano, ocorreu 49% de todo o transporte do histórico da companhia. Em 1998, a Itapemirim desistiu de seu braço dedicado à aviação regional, iniciado no ano anterior, vendendo-o à TAM. Entre 1999 e 2000, a Itapemirim fechou a Ita Cargo (ZWERDLING, 2007).

- 5) A Votec surgiu em 1967, como Vôos Técnicos e Executivos, com dois helicópteros e um avião – criada por Cláudio Ricardo Hoelck, oriundo da Real. Mais tarde, passou a voar como táxi aéreo, tendo adquirido uma companhia de Belém. Em 1976, inicia transportes aéreos regionais; no ano seguinte, começa a prestar serviços à Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Seus helicópteros prestavam serviços à Petrobrás. Em 1983, em meio a uma crise, vendeu suas instalações na Pavuna (cidade do Rio de Janeiro), se concentrou no aeroporto de Jacarepaguá, e demitiu 400 de seus 1.500 funcionários. Em agosto/1986, foi criada a Brasil Central Linhas Aéreas Regionais, baseada em Brasília, que incorporou os ativos da Votec relativos ao transporte regional de passageiros, e cujo controle passou à TAM (PEREIRA, 1987).
- 6) A Fly foi criada em 1995, com a liberalização do mercado, com ligações de São Paulo e Rio de Janeiro às principais capitais do Nordeste, com baixas tarifas. Porém, o choque cambial no ano 2000, o elevado custo de manutenção de sua velha frota de aeronaves Boeing 727 e a entrada da Gol inviabilizaram a Fly, que deixou de voar em 2003 (RIBEIRO, 2011).

Fonte: elaboração própria.

Quadro 11: Companhias estatais em crise privatizadas parcial ou totalmente

- 1) A Alitalia, empresa estatal que passou por vários anos de crise, apesar de vários aportes governamentais, solicitou concordata; porém, face às divergências com os sindicatos, o crédito para a companhia estava limitado, a ponto de comprometer a compra de combustível. Em novembro/2008, foi feito um acordo com a Companhia Aérea Italiana, que previa a demissão de 3.250 trabalhadores e a fusão com a Air One – segunda maior empresa aérea italiana; dessa forma, a Alitalia foi privatizada. Em 2010, a companhia transportou cerca de 23 milhões de passageiros e obteve receitas de cerca de € 3,2 bilhões. A recuperação da ex-estatal começou em janeiro/2011, após a Air France-KLM adquirir 25% da empresa (ALITALIA..., 2008; ESPINOZA, 2008; VENDA..., 2008; BROTHERS, 2009; ALITALIA DEVE..., 2011).
- 2) Em 1991, a Lufthansa teve US\$ 250 milhões em prejuízos. Em meados do ano seguinte, com recursos em caixa para operar por apenas 14 dias, nenhum banco privado ofereceu-lhe crédito, apenas um estatal. Em junho/1992, o Presidente se reuniu em um final de semana com os principais vinte executivos, resultando em 131 projetos, envolvendo ações drásticas como oito mil demissões, o corte da frota (ao custo de US\$ 250 milhões), a diminuição dos custos não ligados ao pessoal, e o aumento das receitas. Foram criadas três subsidiárias independentes: LH Cargo AG (transporte aéreo de cargas), LH Technik AG (serviços de manutenção técnica) e LH Systems GmbH (serviços de Tecnologia da Informação) – que se uniram às já existentes CityLine (transporte regional), Condor (vôos fretados) e LSH Sky Chefs (*catering*). Em maio/1994, o problema do fundo de pensão foi resolvido. Em três anos a empresa foi totalmente privatizada (BRUCH; SATTELBERGER, 249).
- 3) A Swissair faliu, após acumular US\$ 13 bilhões em dívidas em um agressivo programa de expansão, tendo, porém, prejuízos de US\$ 1,7 bilhões em 2000. A quebra levou a 5 mil demissões, e foi a maior da história suíça. Em seguida, a Swissair foi incorporada pela Crossair, tida por melhor empresa aérea regional do mundo, sob o patrocínio do governo, surgindo a Swiss International Air Lines – adquirida em 2005 pela Deutsche Lufthansa AG (SUÍÇA..., 2006; RODENGEN, 2009, p. 171).

Fonte: elaboração própria.

Quadro 12: Soluções criativas diante do quadro de crise

- 1) Em 1987, a American Airlines se aliou ao Citibank para oferecer aos viajantes frequentes um cartão de crédito que acumula pontos. Depois veio um cartão com vantagens adicionais para viajantes com elevada milhagem. Em 1990, foi novamente pioneira ao ofertar outras fontes de milhas a viajantes frequentes, como descontos na compra de automóveis, combustíveis, PC's, joias e financiamentos (D'AVENI; GUNTHER, 1995). A American também oferece a Travelocity, um guia para eventos e atividades ao redor do mundo, incluindo fóruns para trocas de ideias (HAGEL III; ARMSTRONG, 1999, p. 131).
- 2) Em 2012, a australiana Qantas informou que, para reduzir custos, cerca de 150 de seus 2 mil pilotos tiraram licença não remunerada para atuar em concorrentes. Essa prática já fora realizada outras vezes pela empresa (SEABRA, 2012).
- 3) Algumas empresas passaram a cobrar taxas adicionais e a vender produtos a bordo. As maiores companhias mundiais obtiveram receitas estimadas em US\$ 21,46 bilhões em 2010 – o dobro do valor obtido em 2008. Em 2007, 23 companhias haviam faturado US\$ 2,45 bilhões com esses itens. Para algumas empresas, essas receitas representam de 15 a 30% do total (MARTIN, 2011a; MARTIN, 2011b). Por exemplo, a American Airlines cobrou nada menos que US\$ 700 de um casal para atrasar um trecho de seu voo por um dia, pelo fato de que um familiar tivera problemas de saúde (LAZARUS, 2013).
- 4) Palmeri (2007) relata que a Southwest iniciou algumas mudanças em função da concorrência e dos aumentos dos preços do petróleo: passou a permitir marcação dos assentos, criou uma estrutura de tarifas diferenciadas, e fez melhorias nas salas de embarque.
- 5 e 6) Em julho/2013, a Virgin Australia lançou o primeiro programa de fidelidade que oferece mais milhas

para quem viaja com seus bichos de estimação. A empresa viaja com 30 mil pets ao ano (COMPANHIA..., 2013). Em agosto/2013, uma empresa aérea do Grupo Virgin, de Richard Branson, anunciou a oferta de programas de comédia e música ao vivo em vôos domésticos no Reino Unido. Essa empresa voa diariamente de Londres, para a Manchester, Edimburgo e Aberdeen (COMPANHIA AÉREA..., 2013).

Fonte: elaboração própria.

5. Conclusões

No Brasil, a busca por inovações pode ser vista como uma tendência constante (COSTA; SOUZA-SANTOS, 2010) a partir da abertura do mercado. Assim, alguns autores apontam o ingresso da Gol e da Azul como sendo fontes de inovações – com as vantagens consequentes ao consumidor, na oferta de novos serviços e no corte de preços.

A indiana Kingfisher ilustra uma situação de empresa com gestão atabalhoada desde o início: um empresário bem sucedido em um setor ingressa no difícil setor aéreo, e se depara com a dura realidade, cometendo diversos erros básicos, já classicamente apontadas na literatura de negócios. A situação de crise apontada de Governança Corporativa na TWA mostra o risco de conflitos entre acionistas e dirigentes de uma empresa. Já a Eastern ilustra os problemas decorrentes da ausência de uma liderança claramente definida.

Inúmeros textos apresentam a polêmica do final melancólico da Panair, “substituída” por outra empresa, de modo totalmente arbitrário. O presente artigo não entra nessa seara, mas aponta fatos: segundo Pereira (1987), as dívidas da Panair à época eram de US\$ 62 milhões. O envolvimento do grupo Simonsen apontado por Moya (2004) em exportações irregulares de café prejudicou seu grupo. Além disso, o controlador da Panair também controlava a Excelsior – ou seja, duas concessões públicas. Assim, houve a troca de uma empresa ligada problemática e politicamente a certas figuras do cenário nacional por outra empresa ligada a outras figuras – mas que, como afirma Monteiro (2007), soube manter-se focada em sua atividade empresarial apesar do novo quadro político, prestando bons serviços por décadas.

Enfim, se a quebra da Excelsior já é controversa, a da Panair dispensa comentários. Fala-se de: a) possíveis ligações entre o então ministro da Aeronáutica, Eduardo Gomes e a Fundação Rubem Berta; b) os banqueiros Walther Moreira Salles e David Rockefeller trabalharam contra Simonsen, porque este era um inimigo potencial: comprava aviões europeus, e suas exportações de café ameaçavam interesses norte-americanos; c) a Aeronáutica não gostou que dois funcionários da Panair soubessem previamente dos planos do que veio a ser o primeiro seqüestro de avião no Brasil, e, menos ainda, de ver a Panair indo à China buscar João Goulart; d) o crime de Simonsen teria sido deixar de criticar Goulart e não contribuir aos institutos Ipes e o Ibad – a base intelectual da tomada de poder pelos militares; e) a CPI teria prejudicado Simonsen; e f) o grupo Simonsen teria sido atacado pela imprensa – que nele apenas via um rival (MOYA, 2004, p. 347; 376-379 e 386-387).

A situação da Varig é emblemática no tocante ao sucesso de uma empresa em condições de estabilidade, ofertando bons serviços, sem concorrência (a Ponte-Aérea é emblemática nesta problemática) e com relações sólidas com o governo. Um destaque disso: a primeira “abertura”, com a criação de aberturas regionais, veio a ter duas novas companhias sob a órbita da Varig: a Rio-Sul e a Nordeste (RODRIGUES, 2007). Além disso, a própria recuperação judicial da qual ela foi a primeira a se beneficiar (MONTEIRO, 2007), parece ter sido feita “sob medida” para ela. Porém, a abertura de mercado e a agressividade de novas empresas trouxeram à tona a pesada estrutura da Varig.

As situações de aeroportos desertos na Espanha mostram o risco de investimentos não planejados em infra-estrutura. Esse crescimento “a qualquer custo” vem sendo pago hoje na forma da pesada crise vivida pelo país, e de seu elevado desemprego.

As diversas situações de crise são ricas – destacando-se as de: Varig, Panair, BRA e TWA, embora algumas fontes usadas apresentem poucos detalhes. Porém, várias outras situações também são interessantes e inesperadas. Assim, o estudo revelou-se rico ao trazer situações

diversas de crises em diversos setores dependentes da aviação ou motivadas por diversas circunstâncias. Cabe destacar que o estudo da gestão busca a excelência, portanto, ao se estudar situações de problemas o que se busca é o conhecimento para evitar sua repetição.

Os trens de alta velocidade oferecem vantagens em relação à aviação, sendo, portanto, preciso que as companhias aéreas apresentem gestão eficiente de modo a enfrentar essa competição; aliás, diversas soluções criativas apresentadas no último quadro são interessantes no sentido de apontar como o setor sabe apresentar soluções novas e se reinventar continuamente.

Os limites do artigo são os classicamente derivados dos estudos baseados em dados secundários: haveria maior aprofundamento em entrevistas junto às próprias fontes. Porém, no caso de fracassos, cabe reconhecer a dificuldade de acessar essas pessoas. Além disso, os custos de tempo e recursos para entrevistar tal variedade aqui apresentada seriam imensos.

6. Referências

800 BA workers set to work unpaid. **BBC Online**, 25 jun. 2009.

AEROLÍNEAS Argentinas volta para o governo. **O Estado de São Paulo**, 28 jul. 2008, Caderno Economia, p. B15.

AEROLÍNEAS VENDE passagens a mais e prejudica centenas de brasileiros. **O Estado de São Paulo**, 28 jul. 2008, Cad. Metrópole, p. C1.

AEROPORTO que custou R\$ 3 bi é colocado à venda na Espanha. **Portal O Globo**, 09 ago. 2013.

AIR FRANCE to CUT 2.000 jobs. **Los Angeles Times Online**, 13 fev. 2009.

AIR FRANCE-KLM revela plano de corte de custos. **Portal Terra**, 26 jul. 2013.

ALBUQUERQUE, L. Empresa aérea Rico tem licença cassada pela Anac. **O Estado de São Paulo**, Cad. Neg., p. 23, 11 jun. 2011.

ALITALIA deve equilibrar finanças neste ano, diz presidente. **O Estado de São Paulo Online**, 21 set. 2011.

ALITALIA running out of fuel. **BBC Online**, 13 set. 2008.

ALOHA Airlines Halting Passenger Service. **The New York Times online**, 31 mar. 2008.

ANTHONY, S. D.; JOHNSON, M. W.; SINFIELD, J. V. Institutionalizing Innovation. **MIT Sloan Management Review**, Winter 2008, v. 49, n. 2, p. 45-53.

ARATANI, Lori. FAA will close 149 airport towers on heels of sequester. **Washington Post Online**, 22 mar. 2013.

ARAUJO JR., J. T. Infraestrutura e integração regional: o papel da IIRSA. São Paulo: Paz e Terra: **Política Externa**, v. 18, n. 3, dez./jan./fev. 2009-2010, p. 33-48.

ATA Airlines stops flying after bankruptcy filing. **The New York Times online**, 03 abr. 2008.

AUSTEN, Ian. Air Canada Supplier Says It Will Liquidate. **The New York Times Online**, 20 mar. 2012.

AVIANCA unifica atividades na América Latina. **Monitor Mercantil Online**, 12 jun. 2009.

BA pilots to accept 2.6% pay cut. **BBC Online**, 13 jul. 2009.

BAJAJ, Vikas; TIMMONS, Heather. Kingfisher Cuts Flights as Financial Problems Multiply. **The New York Times Online**, 21 fev. 2012.

BEDWELL, D. **SILVERBIRD – The American Airlines Story**. Sandpoint, Idaho: Airways International Inc., 1999.

BETTING, G. Seis décadas de aviação inglesa no Brasil e a história da British Caledonian. **Flap Internacional**, v. 46, n. 438, mar. 2009, p. 58-71.

BINDER, Marcelo Pereira. **Recursos e competências sob turbulência**: estudo de tres empresas aéreas brasileiras. Doutorado (Administração Empresas). São Paulo: EAESP/FGV, 2006.

BOWLEY, G. Frontier Airlines files for bankruptcy. **The New York Times Online**, 11 abr. 2008.

- BRITISH AIR to cut seats, delay orders. **Chicago Tribune Online**, 04 jul. 2009.
- BROTHERS, C. Alitalia sells a stake as it makes its return. **The New York Times Online**, 12 jan. 2009.
- BRUCH, H.; SATTELBERGER, T. Lufthansa's transformation Marathon: Process of Liberation and Focusing Change Energy. **Human Resource Management**; Fall 2001; 40, 3; p. 249-259.
- BURNETT, V. Spain's High-Speed Rail Offers Guideposts for U.S. **The New York Times Online**, 29 mai. 2009.
- CAMPASSI, R. BRA enviou demonstrações "inconsistentes", diz Anac. **Valor online**, 22 nov. 2007.
- CAMPASSI, R. Pantanal estuda opções para venda de ativos. **Valor Online**, 20 jan. 2009.
- CASTALDI, Malena. Uruguai liquida companhia aérea Pluna, que anuncia suspensão de voos. **Portal Globo**, 05 jul. 2012.
- CHADE, J. Crise já quebrou 31 empresas aéreas. **O Estado de São Paulo**, 10 dez. 2008, Cad. Negócios, p. B17.
- CLARK, N. SkyEurope, a Low-Cost Airline, Halts Operations. **The New York Times Online**, 01 set. 2009.
- COMPANHIA aérea Virgin Australia lança programa de fidelidade para animais. **Portal iG**, 09 jul 2013.
- COMPANHIA aérea SkyEurope pede concordata. **Folha Online**, 22 jun. 2009.
- COMPANHIA AÉREA El Al encerrará operação Brasil/Israel. **Folha Online**, 03 ago. 2011.
- COMPANHIA AÉREA do grupo Virgin vai oferecer shows de humor durante vôos. **Portal iG**, 11 ago. 2013.
- COMPANHIA SPANAIR perde apoio financeiro e encerra operações. **Folha Online**, 28 jan. 2012.
- COSTA, Armando Dalla; SOUZA-SANTOS, Elson Rodrigo. **Economia & Tecnologia** – Ano 06, Vol. 21 – Abril/Junho de 2010.
- CRISE FAZ faz aeroportos espanhóis cessarem voos comerciais. **Folha Online**, 13 jan. 2012.
- D'AVENI, Richard A.; GUNTHER, Robert. **Hiper Competição** – Estratégias p dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DIAS FILHO, J. M.; MARTIN; SANTOS, L. R. **Governança Empresarial, Riscos e Controles Internos: A Emergência de um Novo Modelo de Controladoria**. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. I, n. 34, p. 7-22, 2004.
- DÍVIDA das empresas aéreas com Infraero ultrapassa R\$ 2 bilhões. **Folha Online**, 10 jun. 2008.
- DUPIM, T. Para voltar a crescer. **Avião Revue**, v. 9, n. 106, jul. 2008, p. 76-77.
- ESPINOZA, J. Alitalia, Drop Dead! **Forbes Online**, 11 jun. 2008.
- ESPINOZA, J. Air-France U-Turn On Orders. **Forbes Online**, 16 fev. 2009.
- EUROPEAN take-off for open skies. **BBC online**, 31 mar. 2008
- FANDIÑO, Sérgio Baltar; BODMER, Milena. Uma reflexão sobre a responsabilidade social das empresas aéreas. Rio de Janeiro: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **ENEGEP**, 2008.
- FROM bloated to floated. **The Economist Online**, 15 set. 2012.
- GOL DESLIGA 205 pilotos e comissários. **Portal iG**, 02 abr. 2012.
- GOVERNMENT approves plan to save Air India. **BBC Online**, 12 abr. 2012.
- HACK, Richard. **Hughes** – The private diaries, memos and letters. Beverly Hills: Phoenix Books and Audio Inc., 2007.
- HAGEL III, John; ARMSTRONG, Arthur. **Vantagem competitiva na Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- HELMS, H. **O panorama da aviação nacional de 1986 a 2006 e a quebra da Varig**. Dissertação (Mestrado em História). Porto Alegre: PUC-RS, 2010a.
- HELMS, H. **A aviação comercial e a quebra da Varig**. Porto Alegre: Aviation in Focus, v. 1, n. 1, p. 36 - 47 ago/dez. 2010b.
- HISTÓRIA da TAM**, 2013. Site da TAM, acesso em 15 ago. 2013.
- HUNGARIAN airline Malev collapses. **BBC Online**, 03 fev. 2012.
- HUY, Q. N.; MINTZBERG, H. The Rhythm of change. **MIT Sloan Management Review**, summer 2003, v. 44, n. 4, p. 79-84.
- IBERIA tem lucro nas alturas. **Monitor Mercantil Online**, 27 fev. 2009.
- ICELANDIC-OWNED airline bankrupt. **BBC Online**, 29 out. 2008. Acesso em 06 nov. 2008.
- IN RED, Kingfisher exits low-cost business. **BBC Online**, 29 set. 2011.
- INACIO, A.; MOREIRA, B. Gol tem prejuízo de R\$ 1,38 bilhão. **O Estado de São Paulo**, 22 mar. 2009, Cad. Economia, p. B9.
- INDIA'S KINGFISHER Airlines loses licence to fly. **BBC Online**, 01 jan. 2013.
- JET Airways lays off 800 staff. **BBC Online**, 15 out. 2008.
- JESUS JR., Leonardo Bispo; FERREIRA JR., Hamilton de Moura. Porto Alegre: XIII Encontro Regional de Economia – **ANPEC SUL**, 2010.
- JOLLY, D. SAS cuts 3,000 Jobs and seeks new cash. **The New York Times Online**, 03 fev. 2009.
- KINGFISHER to exit budget airline Business. **BBC Online**, 28 set. 2011.
- KINGFISHER Airlines suspended by Iata over unpaid debts. **BBC Online**, 07 mar. 2012.
- KOENIG, D. 'Unbundling' of airline fees gaining speed in U.S. **Los Angeles Times Online**, 06 out. 2008.
- KOENIG, D. American Airlines says bookings are down, it's cutting capacity and 1,600 jobs. **Chicago Tribune Online**, 12 jun. 2009.
- KOIKE, B. Justiça decreta a falência da Vasp. **Valor Online**, 09 set. 2008.
- KOMATSU, A. Aéreas perderam R\$ 1,3 bi em 2007. **O Estado de São Paulo**, 27 set. 2008, Cad. Economia, p. B17.
- KOMATSU, A. Noar é a terceira companhia aérea suspensa pela Anac. **Valor Online**, 19 jul. 2011a.
- KOMATSU, A. Iberia cancela rota Madri-Fortaleza-Recife. **Valor Online**, 08 set. 2011b.
- KOMATSU, Alberto. TAF Linhas Aéreas perde concessão para operar vôos. **Valor Online**, 06 fev. 2013.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAURENT, L. Sending out an SAS. **Forbes Online**, 12 set. 2008.
- LAURENT, L. SAS' Dirt-Cheap Rights Issue. **Forbes Online**, 08 abr. 2009.
- LAZARUS, David. When compassion for customers flies out the window. **Los Angeles Times Online**, 05 ago. 2013.
- LEWIS, W. D.; NEWTON, W. P. **Delta – The History of an Airline**. Athens: The University of Georgia Press, 1979.
- LÍDER – meio século de liderança. **Flap International**, v. 46, 2009, n. 437, p. 68-77.
- LUXURY travel declines at British Airways. **The New York Times Online**, 03 out. 2008.
- MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A. de; TAUHATA, Tatiana; LIMA, Francisco Carvalho de. Redes estratégicas no setor de aviação: o caso Varig-Star Alliance. Rio de Janeiro: **RAP**, 38 (5): p. 751-777, Set./Out-2004.
- MAIA, V. Ana suspende operações da Noar Linhas Aéreas. **Valor Online**, 18 jul. 2011.
- MARTIN, H. Airlines' revenue from fees has doubled since 2008, study finds. **Los Angeles Times Online**, 31 mai. 2011a.

- MARTIN, H. Airlines collect \$21,46 billion in extra fees in 2010. **Los Angeles Times Online**, 31 mai. 2011.
- MIOTO, Ricardo; BARBOSA, Mariana. Sem voos comerciais, aeroportos do interior ganham expansão. **Folha Online**, 08 ago. 2013.
- MONTEIRO, Cristiano Fonseca. A Varig e o Brasil entre o desenvolvimento nacional e a competitividade global. Porto Alegre: **Civitas**, v. 7, n. 1, jan-jun/2007, p. 35-58.
- MONTEIRO, Cristiano Fonseca. Empresários e ação política no contexto das reformas para o mercado: o caso da aviação comercial. **Rev. Sociol. Polít.**, Curitiba, v. 16, número **suplementar**, p.159-180, ago. 2008.
- MOUAWAD, J. Air Service Cutbacks hit hardest where recession did. **The New York Times Online**, 08 jul. 2011.
- MOURA, P. Efromovich cria aérea de US\$ 3 bilhões. **Valor Online**, 09 out. 2009.
- MOYA, Álvaro de. (Organizador) **Gloria in Excelsior** – Ascensão, Apogeu e Queda do Maior Sucesso da Televisão Brasileira. Imprensa Oficial. São Paulo. Coleção Aplauso. 2004.
- NAPOLITANO; COSTA. Deu pane no toque de Midas. **Exame**, v. 41, n. 906, 21 nov. 2007, p. 124-126.
- NIXON, Ron. Frustrations of Air Travel Push Passengers to Amtrak. **The New York Times Online**, 15 ago. 2012.
- OCEAN AIR vai assumir o controle da Avianca. **Flap International**, 16 nov. 2004. Disponível em: <<http://www.revistaflap.com.br/news.aspx?id=799>>. Acesso em: 06 set. 2011.
- OLIVEIRA, João José. Empregados da TAM aprovam programa de demissão voluntária. **Valor Online**, 07 ago. 2013.
- OLSON, E. Small Cities Pay to Keep Air Travel. **The New York Times Online**, 18 ago. 2009.
- OTTAIANO, D. Com crise, OceanAir espera diminuição do crescimento em 2009. **Portal Terra**, 11 mar. 2009.
- OVER 1.000 jobs to go at airport. **BBC Online**, 12 fev. 2009.
- PALMERI, C. Southwest: no more cattle calls. **Business Week online**, 07 nov. 2007.
- PEREIRA, Aldo. **Breve História da Aviação Comercial Brasileira**. Rio de Janeiro: Europa Empresa Gráfica e Editora, 1987.
- PHELAN, J. **Howard Hughes** – A Face Oculta. Rio de Janeiro: Difel, 1977.
- PHILIPPINE Airlines cuts 2,600 jobs to curtail losses. **BBC Online**, 26 ago. 2011.
- POLONI, G. O Nano e seu criador. **Época Negócios**, n. 12, fev. 2008, p. 52-70.
- RIBEIRO, Sergio de Castro. **Análise do desenvolvimento do transporte aéreo regional no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Transportes). Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2011.
- RODENGEN, Jeffrey L. **The History of Embraer/A História da Embraer**. Florida, Fort Lauderdale: Writte Stuff Enterprises, Inc., 2009.
- RODRIGUES, GABRIEL SILVA DE GOES. **Rentabilidade e estratégias no setor aéreo comercial brasileiro: uma análise segundo o modelo de Porter**. Mestrado (Economia), Florianópolis, UFSC, 2007.
- SALTMARSH, M. British Airways Posts Worst Annual Results in Two Decades. **The New York Times Online**, 22 mai. 2009.
- SAS debates its future. **BBC Online**, 12 set. 2008.
- SAUERBROON, F. F.; FARIA, A. A utilização do método histórico em pesquisa acadêmica de marketing. Florianópolis: **Estratégia e Negócios**, v. 2, n. 2, jul./dez. 2009, p. 78-95.
- SEABRA, L. Finnair vai cortar 155 postos de trabalho para reduzir custos. **Valor Online**, 29 set. 2011.

- SEABRA, Luciana. Em corte de custos, Qantas licencia pilotos para atuar em concorrentes. **Valor Online**, 04 dez. 2012.
- SERLING, R. J. **From the Captain to the Colonel** – An Informal History of Eastern Airlines. The Dial Press. New York. 1980
- SHARKEY, J. Fewer Flights to America's Playgrounds. **The New York Times Online**, 13 jul. 2007.
- SINGAPORE Airlines reduz frota e prevê 2009 difícil. **Valor Online**, 16 fev. 2009.
- SIQUEIRA, RICARDO CESAR FREITAS. **Mudanças no setor aéreo de transporte no Brasil**: estudo exploratório sobre a competitividade e seus efeitos nas empresas aéreas brasileiras. Mestrado (Sistemas de Gestão). Niterói: UFF, 2010.
- SOUTHWEST Airlines posts large 1st quarter loss. **Los Angeles Times Online**, 16 abr. 2009.
- SOUZA, Carlos Antônio de. **Senso de oportunidade da empresa Gol Linhas Aéreas no mercado de aviação civil do Brasil**. Monografia (Graduação em Economia). Florianópolis: UFSC, 2006.
- SPANAIR collapses, stranding 20,000 people. **BBC Online**, 30 jan. 2012.
- SPANISH airline suspends flights. **BBC Online**, 17 out. 2008.
- SRIVASTAVA, M. Strike Ends, but India's Airline Woes Continue. **Business Week Online**, 14 set. 2009.
- STAR ALLIANCE puts Air India on an Indefinite Standby. **The New York Times Online**, 01 ago. 2011.
- SUIÇA indícia 19 pessoas por falência da Swissair. **Gazeta Mercantil**. 03 abr. 2006.
- TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. A. **Tecnologias da Informação aplicadas às Instituições de Ensino e às Universidades Corporativas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- TAM ABANDONA rotas no interior que eram usadas pela Pantanal. **Folha Online**, 06 ago. 2011.
- TAM MANDA 21 executivos para o espaço. **Monitor Mercantil Online**, 08 mai. 2009.
- TAUHATA, S.; ANDRADE, I; LATORRE, B. Ponte Aérea – 50 Anos. *Aviação em Revista*, abr. 2009, v. 70, n. 698, p. 20-26.
- TIGER Airways in talks with regulators over grounding. **BBC Online**, 04 jul. 2011.
- TIGER AIRWAYS ban lifted by Australia. **BBC Online**, 10 ago. 2011.
- UBIRATAN, E. Estamos livres da crise? **Aero Magazine**, v. 15, n. 170, jul. 2008, p. 46-51.
- VARIG LOG pede na Justiça suspensão das atividades. **Folha Online**, 02 fev. 2012.
- VARIGLOG entra com pedido de recuperação judicial. **Portal Exame**, 04 mar. 2008.
- VENDA autorizada. **Estado de Minas**. Caderno Economia, 20 nov. 2008, p. 20.
- WALSH'S BA Challenges Low Cost Airlines. **Forbes Online**, 20 abr. 2006.
- WASSENER, B. Japan Air cutting 16 routes. **The New York Times Online**, 07 ago. 2009b.
- WASSENER, B. Japan Airlines Posts Net Loss of \$1 Billion and Plans Cuts. **The New York Times Online**, 07 ago. 2009b.
- WITIW, M. Air Freight Security: Post September 11 Security Changes and How these Changes Effect Air Cargo Transportation. **Portland State University**, 16 mar. 2007.
- WHAT AILS India's troubled maharajah? **BBC Online**, 30 jun. 2009.
- WHITE, D. High cost of flying forces Jet-setters do trade down. **Los Angeles Times Online**, 18 out. 2008.
- ZWERDLING, R. Ita Cargo – os amarelinhos no céu do Brasil. **Flap International**, v. 45, n. 422A, nov. 2007, p. 78-84.
- ZWERDLING, R. Fim de jornada na Amazônia. **Flap International**, v. 46, n. 434, nov. 2008a, p. 78-88.
- ZWERDLING, R. Lenda Colorida. **Aero Magazine**, v. 15, n. 174, nov. 2008b, p. 70-75.