



Beatriz Cassuriaga Dias

**Sucesso e Fracasso Organizacional na
Indústria de Aviação Comercial Americana:
Estudo Comparativo das Companhias Aéreas
Delta Airlines e Eastern Airlines**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, do Departamento de Engenharia Industrial da PUC-Rio.

Orientadora: Prof. Julia Lima Fleck
Coorientadora: Prof. Denise Lima Fleck

Rio de Janeiro
setembro de 2020



Beatriz Cassuriaga Dias

**Sucesso e Fracasso Organizacional na
Indústria de Aviação Comercial Americana:
Estudo Comparativo das Companhias Aéreas
Delta Airlines e Eastern Airlines**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Engenharia de Produção da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

Prof. Julia Lima Fleck

Orientadora

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

Prof. Denise Lima Fleck

Coorientadora

UFRJ

Prof. Luiz Felipe Roris Rodriguez Scavarda do Carmo

Departamento de Engenharia Industrial – PUC-Rio

Prof. Lincoln Wolf de Almeida Neves

Departamento de Engenharia Industrial – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 24 de setembro de 2020

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Beatriz Cassuriaga Dias

Graduou-se em Engenharia de Produção pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio, em 2005. Courseu MBA em Gestão de Negócios no IBMEC do Rio de Janeiro de 2010 a 2012.

Ficha Catalográfica

Dias, Beatriz Cassuriaga

Sucesso e fracasso organizacional na indústria de aviação comercial americana : estudo comparativo das companhias aéreas Delta Airlines e Eastern Airlines / Beatriz Cassuriaga Dias ; orientadora: Julia Lima Fleck ; co-orientadora: Denise Lima Fleck. – 2020.

191 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial, 2020.

Inclui bibliografia

1. Engenharia Industrial – Teses. 2. Propensão à autodestruição organizacional. 3. Sucesso e fracasso organizacional de longo prazo. 4. Análise histórica longitudinal. 5. Indústria da aviação. 6. Indicadores operacionais de crescimento e desempenho. I. Fleck, Julia Lima. II. Fleck, Denise Lima. III. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Engenharia Industrial. IV. Título.

CDD: 658.5

Ao meu marido e filho, Alexandre e Gabriel, meu verdadeiro norte

Agradecimentos

Primeiramente agradeço aos meus pais, Clarice e Gilberto por toda dedicação que sempre tiveram, por serem meus maiores exemplos e minhas referências pessoais e profissionais. Aos meus irmãos, Julia e Mauro, agradeço pela parceria de toda vida.

Agradeço às minhas amigas, Bia, Camila, Eliza, Evelyn, Isabela, Marina e Patrícia, por sempre me darem força mesmo de longe e por respeitarem e entenderem minhas ausências.

Agradeço as minhas orientadoras Julia e Denise, por terem aceitado a orientação, por compreenderem minhas falhas, pela paciência com meus atrasos devido às minhas obrigações de mãe, mas principalmente por terem acreditado em mim e terem me mostrado meu potencial.

À CAPES e à PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

Ao meu filho, Gabriel, agradeço por me apresentar um amor infinito que eu jamais imaginei sentir e por fim, agradeço ao meu marido Alexandre que foi o meu maior incentivador, por estar sempre a postos para me ajudar e apoiar. Por ser minha calma nos momentos de ansiedade e minha força nos momentos que eu tinha certeza que não ia conseguir, enfim, por ser meu porto seguro.

“O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.”

Resumo

Dias, Beatriz Cassuriaga; Fleck, Julia Lima (Orientadora); Fleck, Denise Lima (Coorientadora). **Sucesso e Fracasso Organizacional na Indústria de Aviação Comercial Americana: Estudo Comparativo das Companhias Aéreas Delta Airlines e Eastern Airlines**. Rio de Janeiro, 2020. 191p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Tendo em vista que decorridos quase cem anos do seu nascimento, após vários ciclos de crescimento e contração, a indústria aérea ainda se mostra frágil, apresentando vários casos de recuperação judicial e falências, pesquisa-se sobre o declínio organizacional, afim de identificar, quais fatores, elementos, aspectos organizacionais e ambientais, escolhas e ações gerenciais, *stakeholders* envolvidos, e seus respectivos graus de envolvimento, que possam influenciar na dinâmica de sucesso e fracasso organizacional. Para tanto é necessário identificar padrões longitudinais de comportamento organizacional, propor visualizações da informação que gerem *insights* inovadores sobre *stakeholders* do setor, e entender os desafios e pressões específicos da indústria. Utilizando uma perspectiva histórica, a presente pesquisa realiza um estudo de caso comparativo longitudinal sobre as companhias aéreas Delta Airlines e Eastern Airlines, duas empresas atuantes desde os primórdios da indústria aérea norte americana, que, no entanto, acabaram tendo diferentes destino nos anos 1990. Diante disso, verifica-se que apesar das características empreendedoras e suas iniciativas de expansão e crescimento, o grau de endividamento (alavancagem), a gestão de folga organizacional, a capacidade no gerenciamento de conflitos e a aptidão de adaptação em um ambiente dinâmico de negócios, podem ter sido as causas do declínio e posterior dissolução da Eastern e da sobrevivência continuada da Delta.

Palavras-chave

Propensão à autodestruição organizacional; Sucesso e fracasso organizacional de longo prazo; Análise histórica longitudinal; Indústria da aviação; Indicadores operacionais, de crescimento e desempenho.

Abstract

Dias, Beatriz Cassuriaga; Fleck, Julia Lima (Advisor); Fleck, Denise (Coadvisor). **Success and Failure in the American Aviation Industry: A Comparative Study of Delta Airlines and Eastern Airlines**. Rio de Janeiro, 2020. 191p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In view of that almost a hundred years after its birth, after several cycles of growth and contraction, the airline industry is still fragile, presenting several cases of judicial recovery and bankruptcies, it is verified the importance of research on the organizational decline, in order to identify, which one's factors, elements, organizational and environmental aspects, managerial choices and actions, stakeholders involved, and their respective degrees of involvement, which could influence the dynamics of organizational success and failure. Therefore, it is necessary to identify longitudinal patterns of organizational behavior, propose visualizations of the information that generate innovative insights about stakeholders in the sector, and understand the specific challenges and pressures of the industry. Using a historical perspective, this research carries out a comparative longitudinal case study on the airlines Delta Airlines and Eastern Airlines, two companies operating since the beginning of the North American airline industry, which, however, ended up having different destinations in the 1990s. Therefore, it appears that despite the entrepreneurial characteristics and their expansion and growth initiatives, the degree of indebtedness (leverage), the management of organizational slack, the capacity in conflict management, and the ability to adapt in a dynamic business environment, may have been the causes of Eastern's decline and subsequent dissolution and Delta's continued survival.

Keywords

Self-destructive corporate propensity; Organizational long-term success and failure; History-based longitudinal analysis; Aviation industry; Operational, growth and performance indicators.

Sumário

| | | |
|-------|--|-----|
| 1 | Introdução | 11 |
| 2 | Referencial teórico | 15 |
| 2.1 | Revisão da Literatura | 17 |
| 2.1.1 | Seleção do objeto de estudo: Indústria Aérea | 20 |
| 2.2 | Abordagem Processo de Declínio Organizacional | 21 |
| 2.3 | Abordagem Sucesso x Fracasso | 26 |
| 2.3.1 | Requisitos para a Sobrevivência Saudável | 28 |
| 2.3.2 | Desafios do Crescimento | 31 |
| 2.4 | Modelo Z-Score de Previsão de falência | 38 |
| 3 | Metodologia de Pesquisa | 41 |
| 3.1 | Coleta dos Dados | 41 |
| 3.2 | Tratamento dos Dados | 42 |
| 3.2.1 | Estratégia Narrativa | 42 |
| 3.2.2 | Estratégia de Periodização | 43 |
| 3.2.3 | Estratégia de Quantificação | 44 |
| 3.2.4 | Estratégia de Mapas Visuais | 48 |
| 3.3 | Análise dos Dados | 48 |
| 4 | Análise dos Dados | 50 |
| 4.1 | História das Empresas e do Setor | 51 |
| 4.1.1 | Período I – Formação (1925 – 1938) | 51 |
| 4.1.2 | Período II – Crescimento (1941 – 1969) | 81 |
| 4.1.3 | Período III – Pré-Desregulamentação (1969 – 1978) | 102 |
| 4.1.4 | Período IV – Pós-desregulamentação (1978 – 1991) | 111 |
| 4.2 | Análise longitudinal | 123 |
| 4.2.1 | Análise comparativa da formação das duas empresas | 123 |
| 4.2.2 | Análise do desenvolvimento das empresas | 124 |
| 4.2.3 | Discussão do Resultados | 141 |
| 5 | Considerações Finais e Recomendações Futuras | 150 |
| 6 | Referências Bibliográficas | 154 |
| | Anexo 1 – Lista de Eventos Chave | 161 |
| | Anexo 2.1 – Mapeamento das Iniciativas de Expansão - Eastern | 188 |
| | Anexo 2.2 – Mapeamento das Iniciativas de Expansão – Delta | 190 |

Lista de Figuras

| | |
|---|-----|
| Figura 1: Orientação da pesquisa sobre o tema Sucesso x Fracasso | 16 |
| Figura 2: Declínio organizacional como uma espiral descendente | 25 |
| Figura 3: Modelo de requisitos para o desenvolvimento da propensão a autoperpetuação organizacional | 28 |
| Figura 4: Representação esquemática da lista de eventos chave | 43 |
| Figura 5: Representação esquemática do mapeamento das iniciativas de expansão | 46 |
| Figura 6: Representação esquemática do mapeamento de frotas da Eastern Airlines | 47 |
| Figura 7: Formação inicial das companhias aéreas | 53 |
| Figura 8: Rotas designadas pelo Dir dos Correios em 1930 | 56 |
| Figura 9: Trajetória de Crescimento – Delta e Eastern | 126 |
| Figura 10: Nível de Endividamento – Delta e Eastern | 126 |
| Figura 11: Dinastias de gestão – Delta e Eastern | 128 |
| Figura 12: Desempenho Financeiro – Delta e Eastern | 135 |
| Figura 13: Mapeamento de Frota da Delta Airlines | 138 |
| Figura 14: Mapeamento de Frota da Eastern Airlines | 139 |
| Figura 15:: Indicador de Folga – Coeficiente de Patrimônio Líquido | 142 |
| Figura 16: Indicador de Folga – Coeficiente de Despesa Operacional | 143 |
| Figura 17: Lucratividade – Delta e Eastern | 145 |
| Figura 18: Capacidade de Investimento – Delta e Eastern | 147 |
| Figura 19: Mapa Visual – Z-Score Eastern | 148 |
| Figura 20: Mapa Visual – Z-Score Delta | 149 |

Lista de Quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 1: Pesquisa sobre Sucesso | 17 |
| Quadro 2: Pesquisa sobre Fracasso | 17 |
| Quadro 3: Pesquisa sobre Sucesso + Fracasso | 17 |
| Quadro 4: Pesquisa sobre Sucesso + Longitudinal..... | 18 |
| Quadro 5: Pesquisa sobre Fracasso | 19 |
| Quadro 6: Pesquisa sobre Sucesso + Fracasso | 19 |
| Quadro 7: Quadro resumo das implicações dos desafios do crescimento organizacional para os requisitos de sobrevivência..... | 37 |
| Quadro 8: Indicadores de folga | 46 |

1 Introdução

Há várias décadas, a indústria da aviação se mostra muito relevante no contexto econômico global, promovendo o comércio internacional, proporcionando a países uma participação na economia mundial com acesso a mercados, deslocamento de mercadorias, conexão de pessoas, culturas e empresas de todos os continentes, e impulsionando assim a globalização da produção. Decorridos quase cem anos do seu nascimento, a indústria da aviação contribui com US\$ 2,7 trilhões em atividade econômica mundial – aproximadamente 3,6% do produto interno bruto mundial (ICAO, 2019).

Historicamente, o setor da aviação cresceu e se desenvolveu em um ambiente altamente regulamentado. Se por um lado tal arranjo proporcionou grandes inovações tecnológicas, por outro, as políticas governamentais não estimularam consistente busca de eficiência por parte das companhias aéreas (Clarke e Smith, 2004).

A desregulamentação do setor aéreo nos Estados Unidos em 1978 elevou consideravelmente o nível de concorrência no mercado de transporte aéreo (Yu e Yang, 1998), levando as companhias aéreas a fundamentalmente rever e alterar suas estratégias e práticas de gestão para lidar com problemas tais como eficiência de custos, lucratividade operacional e comportamento competitivo (Belobaba et al. 2015).

Decorridas quatro décadas de desregulamentação, a indústria continua frágil, apresenta baixas margens de lucro e enfrenta persistentes problemas nos níveis operacional, tático e estratégico. Tanto assim que, ao longo da existência da indústria, várias empresas têm enfrentado o declínio e, em alguns casos, a falência. Segundo a ATA (Air Transportation Association), organização comercial das principais transportadoras de passageiros e carga dos EUA, 182 empresas aéreas americanas pediram recuperação judicial e 24 decretaram falência entre 1979 e 2019.

Recuperações judiciais sinalizam que empresas do setor estão experimentando uma existência pouco saudável, cuja continuidade pode estar sob ameaça ou encerrada nos casos extremos de falência.

Existem na literatura inúmeras pesquisas acadêmicas sobre declínio do desempenho nas organizações, recuperações (turnaround) e falências. Sem tratar exaustivamente tais abordagens, desde Beaver (1966) e Altman (1968) muitos autores orientaram suas pesquisas à previsão e à explicação desses fenômenos (Lussier e Halabi, 2010; Lu et al, 2015; Jones et al, 2017). Outras abordagens lidaram com esses fenômenos como eventos ou processos e buscaram compreender o processo de deterioração associado a eles (Hambrick e D'Aveni, 1988; Weitzel e Jonsson, 1989; Ooghe e De Prijcker, 2008, Amankwah-Amoah e Debrah, 2014; Josefy et al, 2017).

Enquanto que as abordagens como a de Altman (1968) analisam momentos próximos ao evento da falência em si, e estudos como o de Hambrick e D'Aveni (1988) constataram indicações de fraqueza, em organizações que faliram, no caso de Hambrick e D'Aveni (1988) vários anos antes da decretação da falência propriamente dita. Em suma, enquanto a perspectiva de Altman (1968) focaliza o evento terminal, Hambrick e D'Aveni (1988) enfatizam o processo de deterioração das organizações ao longo do tempo.

No que tange o setor aéreo especificamente, (Altman e Gritta, 1984; Gritta, 1998, 2005; Gritta et al, 2006; Borestein, 2011; Alan e Lapré, 2018) fizeram estudos financeiros do setor, enquanto Gudmundsson (2002), pesquisou indicadores não financeiros para verificar a saúde das empresas.

Entendendo a falência como um evento extremo resultante de um processo de enfraquecimento organizacional, este estudo busca avançar o conhecimento sobre processos que promovem ou evitam a deterioração das organizações. Para tal, examina duas organizações pertencentes à indústria aérea americana, um setor que apresenta considerável frequência de episódios de recuperação judicial e falência ao longo de sua história até os dias atuais. Sendo assim, o presente estudo de caso de base histórica utiliza uma perspectiva longitudinal sobre sucesso e fracasso organizacional, utilizando referenciais teórico (Fleck, 2009) e metodológico (Langley, 1999) orientados a processo (Mohr, 1982).

Utilizando uma perspectiva histórica, a presente pesquisa realiza um estudo de caso comparativo longitudinal sobre a Delta Airlines e a Eastern Airlines, duas empresas atuantes desde os primórdios da indústria aérea norte americana que, no entanto, acabaram tendo diferentes destinos nos anos 1990. Por se tratar de um estudo de caso de base histórica comparativo, o período a ser estudado neste trabalho se limitará ao período desde a

constituição das duas empresas, em meados da década de 20, até o ano de falência da Eastern Airlines, em 1991.

Este estudo se propõe a analisar os casos da Eastern e da Delta a fim de responder: **“Porque duas empresas contemporâneas, do mesmo setor e contextualizadas no mesmo macroambiente, puderam seguir trajetórias distintas no que tange ao sucesso e fracasso?”**

Dentre os objetivos deste estudo o objetivo geral é identificar, à luz da abordagem de sucesso e fracasso organizacional proposta por Fleck (2009), quais fatores, elementos, aspectos organizacionais e ambientais, escolhas e ações gerenciais, stakeholders envolvidos, e seus respectivos graus de envolvimento, que possam ter influenciado na dinâmica de sucesso e fracasso, respectivamente, da Delta e da Eastern e que expliquem o crescimento sustentado de uma delas e a deterioração da outra.

Objetivos específicos também foram mapeados como: (i) Identificar padrões longitudinais de comportamento organizacional, utilizando os casos das duas companhias aéreas que possam explicar diferentes desfechos (falência vs. sobrevivência); (ii) Propor visualizações da informação que geram insights inovadores sobre os stakeholders no setor; (iii) Entender os desafios/pressões específicos da indústria aérea, e as respostas com desfecho positivo e negativo.

Espera-se que o resultado desta análise apoie gestores em tomadas de decisão, auxiliando na definição de intervenções estratégicas capazes de reverter tendências de deterioração organizacional.

Tendo em vista a importância da indústria de aviação no mundo e as adversas implicações de recuperações judiciais e falências para as empresas, seus colaboradores, fornecedores e clientes, bem como para a economia e a sociedade, mostra-se relevante buscar avançar o conhecimento sobre porquê e como algumas empresas do setor aéreo enfrentam tais dificuldades, enquanto outras não.

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. Em seguida ao presente capítulo, o texto explora o referencial teórico que fornece três abordagens teóricas, na primeira uma perspectiva de fracasso como um processo de declínio organizacional ao longo do tempo através do modelo de Hambrick e D’Aveni (1988). A segunda abordagem traz uma contraposição de sucesso e fracasso organizacional através do modelo de Fleck (2009), no qual o estudo será fundamentado, e que servirá de base para o direcionamento da análise nos aspectos dos requisitos para a sobrevivência

saudável das organizações e dos desafios organizacionais para o crescimento sustentável. A terceira e última abordagem traz uma interpretação longitudinal do fracasso através da ferramenta de previsão de falência desenvolvida por Altman (1968), o Z-Score.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada para realizar o estudo, apresentando a estratégia de pesquisa, a organização das atividades, a coleta de dados e a sistemática desenvolvida para a análise dos dados. Resultados são apresentados no quarto capítulo, incluindo a história detalhada da indústria, das empresas Eastern Airlines e Delta Airlines, assim como as diversas análises realizadas. Por fim, no quinto e último capítulo, são apresentadas as discussões, conclusões e sugestões para pesquisas futuras.

2 Referencial teórico

Compreender os movimentos de expansão e declínio organizacional tem sido um tema importante nos estudos sobre negócios (Fleck 2009). Whetten (1980) em seu estudo seminal sobre declínio organizacional, criticou a escassez de pesquisas sobre o fracasso e declínio comparado à ênfase em estudos sobre crescimento, sucesso organizacional e suas consequências.

O sucesso ou sobrevivência organizacional se refere à continuidade da existência de uma empresa (Josefy et al, 2017). Embora várias perspectivas levem a crer que o sucesso corporativo está diretamente ligado ao crescimento e expansão, o crescimento não constitui um indicativo fidedigno de sucesso, pois muitas empresas, após um período de crescimento, entram em declínio, chegando, muitas vezes, à frustração da bancarrota (Fleck, 2009).

Para Fleck (2009) a mensuração do sucesso (fracasso) de uma organização não pode ser feita através, apenas, do aumento (diminuição) do seu porte e que, o sucesso (fracasso) organizacional compreende não apenas evidências de expansão (enfraquecimento financeiro) da organização, mas também a propensão da empresa a desenvolver comportamentos que fomentem a autopetuação (autodestruição).

Fracasso organizacional, por sua vez, é tratado na literatura através de diferentes perspectivas. Uma delas é como descontinuidade do negócio (Amankwah-Amoah, 2016), dissolução da empresa (Josefy et al, 2017) ou o estágio final de um processo de declínio da organização (Weitzel e Jonsson, 1989).

Outra perspectiva é a visão do declínio organizacional apresentado como um processo de deterioração através de estágios em direção a falência propriamente dita (Hambrick e D'Aveni, 1988; Weitzel e Jonsson, 1989; Ooghe e De Prijcker, 2008, Amankwah-Amoah e Debrah, 2014; Josefy et al, 2017; Serra et al, 2017), ou seja o declínio organizacional é o processo que leva à morte organizacional (Heine e Rindfleisch, 2013).

Algumas empresas conseguem se reorganizar com sucesso durante o declínio e continuar a atuar (Guha, 2016) e essa é outra perspectiva de estudo do tema sucesso e fracasso, a recuperação organizacional (turnaround) e as

estratégias usadas para melhorar o desempenho da empresa em uma ampla gama de condições (Josefy et al, 2017). Pajunen (2005) afirma que o declínio é a primeira etapa de um processo de recuperação. O objetivo da recuperação é interromper o declínio da empresa e devolvê-la à saúde (Hopkins, 2008), de forma a evitar a falência, que de um modo geral é um evento caro, e perturbador para uma variedade de stakeholders da empresa, incluindo acionistas, funcionários e sociedade (Lussier e Halabi, 2010)

Muitas estratégias de recuperação, no entanto, não são bem-sucedidas (Schendel, et al, 1976; Hopkins, 2008) e diante disso, prever o destino empresarial é uma outra importante área de pesquisa (Lussier e Halabi, 2010) sobre sucesso e fracasso. Nesse aspecto, modelos de previsão de falência são amplamente utilizados por muitos *stakeholders* para prever ou evitar uma falência (Altman et al 2020). E é importante salientar que quanto maior a precisão para um determinado horizonte de predição, mais valioso é o modelo (Altman et al, 2020).

Considerável atenção tem sido dada aos modelos de previsão de falências (Ooghe e Prijcker, 2008), na literatura o artigo clássico da Altman (1968) introduziu o uso de índices financeiros para prever a falência corporativa e vem sendo amplamente utilizado até os dias de hoje, outros estudiosos examinaram os efeitos e estimaram modelos específicos de diferentes indústrias (Alan e Lepré, 2018), seja recalibrando o modelo desenvolvido por Altman (1983), seja aplicando novas técnicas (Bellovary et al 2007). Entretanto Ooghe e Prijcker (2008) salientam que a dimensão temporal do fracasso e a influência de fatores não financeiros tem sido ignorados nos estudos.

De uma maneira ampla e geral a Figura 1, apresenta a ideia de como os temas sucesso e fracasso organizacional foram relacionados neste trabalho. E para a realização deste estudo duas ênfases foram dadas a primeira no processo de declínio tendo em vista evidenciar a perspectiva temporal, longitudinal, e a segunda comparação conceitual de sucesso x fracasso.

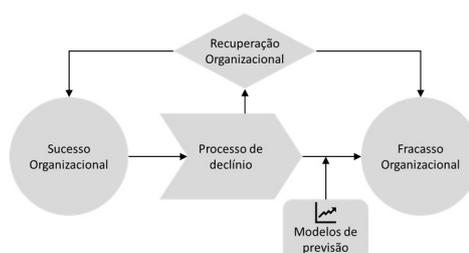


Figura 1: Orientação da pesquisa sobre o tema Sucesso x Fracasso

Fonte: Elaborado pela autora

2.1 Revisão da Literatura

Para que fosse possível identificar o estado da arte sobre os temas tratados, primeiramente 3 pesquisas distintas foram realizadas na base de periódicos Web of Science, e depois combinadas através do operador de busca “E”. As palavras chaves foram pesquisadas nos títulos, resumos e palavras chave, e devido ao grande número de registros encontrados alguns filtros adicionais foram aplicados, conforme mostrado nos quadros de 1 a 3.

Quadro 1: Pesquisa sobre Sucesso

| Dados da Pesquisa | # Registros |
|---|-------------|
| "organization* success" or "organisation* success" or "corporate success" or "business success" or "corporate growth" or "organization* growth" or "organisation* growth" or "business growth" or "long-term success" or "longev*" or "organization* surviv*" or "organisation* surviv*" or "corporate surviv*" | 104.494 |

Quadro 2: Pesquisa sobre Fracasso

| Dados da Pesquisa | # Registros |
|---|-------------|
| "corporate fail*" OR "organization* fail*" OR "business fail*" OR "organisation* fail*" OR "corporate decline" OR "organization* decline" OR "business decline" OR "organisation* decline" OR "bankrupt*" OR "insolven*" OR "Self-destruct*" OR "long-term fail*" or "financial distress" | 28.420 |

Quadro 3: Pesquisa sobre Sucesso + Fracasso

| Dados da Pesquisa | # Registros |
|---|-------------|
| "organization* success" or "organisation* success" or "corporate success" or "business success" or "corporate growth" or "organization* growth" or "organisation* growth" or "business growth" or "long-term success" or "longev*" or "organization* surviv*" or "organisation* surviv*" or "corporate surviv*" | 104.494 |
| Operador lógico E | |
| "corporate fail*" OR "organization* fail*" OR "business fail*" OR "organisation* fail*" OR "corporate decline" OR "organization* decline" OR "business decline" OR "organisation* decline" OR "bankrupt*" OR "insolven*" OR "Self-destruct*" OR "long-term fail*" or "financial distress" | 28.420 |
| | 166 |

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Idioma: Inglês e Português | 150 |
| Domínios de Pesquisa: Social Science | 111 |
| Área de pesquisa: Business Economics | 100 |

Da pesquisa apresentada no Quadro 3, foi feita uma análise nos títulos e resumos, e foram desconsiderados os artigos tratavam de outros assuntos (médicos, psicológicos, ambientais, etc) e artigos que tratavam de sucesso e fracasso de indivíduos e não de organizações. Dos 100 artigos resultantes 38 foram lidos na íntegra.

Como forma de verificar como a perspectiva temporal tem sido tratada na literatura foi aplicado um filtro nas 3 pesquisas anteriores com as seguintes palavras chave.

"longitudinal" or "history-based" or "historical analysis"

Quadro 4: Pesquisa sobre Sucesso + Longitudinal

| Dados da Pesquisa | # Registros |
|---|-------------|
| "organization* success" or "organisation* success" or "corporate success" or "business success" or "corporate growth" or "organization* growth" or "organisation* growth" or "business growth" or "long-term success" or "longev*" or "organization* surviv*" or "organisation* surviv*" or "corporate surviv*" | 104.494 |
| Operador lógico E | |
| "longitudinal" or "history-based" or "historical analysis" | 2.798 |
| Idioma: Inglês e Português | 2.741 |
| Domínios de Pesquisa: Social Science | 1293 |
| Área de pesquisa: Business Economics | 224 |

Os mesmos argumentos de exclusão utilizados na pesquisa anterior foram utilizados na análise nos títulos e resumo destes artigos resultantes, nesta pesquisa se encontrou muitos resultados tratando de questões de sucesso longitudinal na área médica em tratamento de doenças. Sendo assim, dos 224 artigos, 32 se mostraram aderentes ao tema em questão e foram lidos na íntegra. Ressaltando que apenas dois artigos foram coincidentes nas duas pesquisas.

Quadro 5: Pesquisa sobre Fracasso

| Dados da Pesquisa | # Registros |
|---|-------------|
| "corporate fail*" OR "organization* fail*" OR "business fail*" OR "organisation* fail*" OR "corporate decline" OR "organization* decline" OR "business decline" OR "organisation* decline" OR "bankrupt*" OR "insolven*" OR "Self-destruct*" OR "long-term fail*" or "financial distress" | 28.420 |
| Operador lógico E | |
| "longitudinal" or "history-based" or "historical analysis" | 258 |
| Idioma: Inglês e Português | 246 |
| Domínios de Pesquisa: Social Science | 164 |
| Área de pesquisa: Business Economics | 96 |

Aplicando os argumentos de exclusão, dos 96 artigos resultantes 20 foram lidos na íntegra. Os mesmos 2 artigos da pesquisa anterior coincidiram nesse resultado.

Quadro 6: Pesquisa sobre Sucesso + Fracasso

| Dados da Pesquisa | # Registros |
|---|-------------|
| "organization* success" or "organisation* success" or "corporate success" or "business success" or "corporate growth" or "organization* growth" or "organisation* growth" or "business growth" or "long-term success" or "longev*" or "organization* surviv*" or "organisation* surviv*" or "corporate surviv*" | 104.494 |
| Operador lógico E | |
| "corporate fail*" OR "organization* fail*" OR "business fail*" OR "organisation* fail*" OR "corporate decline" OR "organization* decline" OR "business decline" OR "organisation* decline" OR "bankrupt*" OR "insolven*" OR "Self-destruct*" OR "long-term fail*" or "financial distress" | 28.420 |
| | 166 |
| Operador lógico E | |
| "longitudinal" or "history-based" or "historical analysis" | 4 |

Apesar do grande volume de registros encontrados nas pesquisas sobre sucesso e fracasso, é possível notar preliminarmente que estudos sobre sucesso são muito mais numerosos quando comparados a estudos sobre fracasso, e quando se refina a pesquisa com uma visão longitudinal o resultado é ainda

menor. Dos 4 artigos resultantes, 2 foram os mesmos que apareceram nas pesquisas anteriores, (Fleck, 2009; e Fleck, 2004).

Conforme já foi mencionado, este trabalho buscou enfatizar duas abordagens a respeito do tema sucesso e fracasso, sendo uma destacando o declínio como um processo de deterioração da organização ao longo do tempo e a outra a contraposição entre sucesso e fracasso, mais especificamente nos fatores que promovem ou evitam o declínio.

2.1.1

Seleção do objeto de estudo: Indústria Aérea

A escolha da indústria aérea como objeto de estudo se deu devido à significativa importância da indústria aérea para o mundo, adicionado ao fato de ser uma indústria turbulenta caracterizada por recorrentes falências e grandes perdas financeiras (Alan e Lepré, 2018).

As companhias aéreas dos EUA perderam quase US\$ 60 bilhões nos mercados domésticos desde a desregulamentação da indústria em 1978 até 2009 (Borenstein, 2011), e desde então quase 200 companhias aéreas americanas pediram falência, e 24 deixaram de existir, incluindo companhias aéreas conhecidas como Pan Am, TWA, e Eastern Airlines (Alan e Lepré, 2018; ATA, 2020). Somado a isso contou a disponibilidade dos dados secundários (relatórios *Moody's Transportation Manual* - 1952-1990) e dos dados primários (relatórios anuais) para início do estudo.

E a decisão da pesquisa ser um estudo de caso se deu por ser um ponto de partida ideal para estudar falha organizacional seja por meio de estudos de caso único ou comparando organizações de um único setor para permitir que determinadas questões sejam comuns a todas as organizações (McMilan e Overall, 2017). E a perspectiva histórica, pois história realista pode contribuir para uma melhor compreensão do enraizamento histórico dos processos estratégicos, e a análise histórica comparativa em particular pode explicar as condições históricas, mecanismos e causalidade nos processos estratégicos (Vaara e Lamberg, 2016)

Deste modo, foi decidido que a realização de um estudo de caso comparativo e de base histórica pudesse contribuir positivamente para o tema. A escolha pelas companhias Eastern Airlines e a Delta Airlines, foi em decorrência das duas companhias serem contemporâneas, com suas formações nos

primórdios da indústria aérea americana, que tiveram trajetórias semelhantes inicialmente, vieram a ser fortes competidoras em grande parte de suas rotas, entretanto tiveram destinos diferentes, fracasso e sucesso respectivamente, dentro do período estudado.

2.2 Abordagem Processo de Declínio Organizacional

A aplicação da perspectiva do ciclo de vida às organizações pode sugerir que todas as empresas experimentem uma sequência de fases em seus desenvolvimentos. Algumas organizações terão vidas mais curtas que as outras, mas todas acabarão por declinar e falhar (Fleck, 2018). Miller e Friesen (1984) trabalham em seu estudo o ciclo de vida corporativo dividido em cinco fases, que vai do nascimento passando pelo crescimento e terminando no declínio, e que as organizações tendem a se mover através destas fases ao longo de suas existências.

Pajunen (2005) considera o processo de declínio não como uma única fase, mas como um contínuo de vários eventos e ações causais. O modelo de Weitzel e Jonsson, (1989) divide o declínio em cinco estágios que se seguem: cegos, inação, ação defeituosa, crise e dissolução e eles defendem que o declínio da organização pode começar em qualquer momento de seu desenvolvimento, até mesmo no início de sua existência. Para Hambrick e D'Aveni (1988) o declínio acontece em 4 estágios: origem da desvantagem, deterioração precoce, existência marginal e luta de morte.

Para D'Aveni (1989) todo o processo de declínio pode ser repentino, gradual ou prolongado. O declínio repentino é caracterizado pelo rápido colapso de uma empresa, seguido pela falência repentina. O declínio gradual é caracterizado pelo declínio lento e incremental de uma empresa, seguido por um pedido de falência imediatamente após o declínio ser concluído. O declínio prolongado é exemplificado por empresas que declinam, rápida ou gradualmente, mas adiam a falência por vários anos.

No entanto, independente da velocidade ou diferentes estágios identificados no processo de declínio sempre existe algum motivo, causa ou consequência de alguma ação que iniciem o processo de deterioração, ou seja, antes da primeira fase do processo de declínio (Panujen, 2005). Diante disso se torna fundamental nos estudos sobre declínio organizacional a investigação dos assuntos que

envolvam a compreensão desses motivos que levam à deterioração, além das causas e consequências do declínio (Van Witteloostuijn, 1998).

Para D'Aveni (1989) as organizações em declínio diminuem a disponibilidade de dois recursos críticos, ao longo do tempo: recursos financeiros e humanos (gerenciais). Os indicadores de redução dos recursos financeiros incluem reduções na liquidez, lucratividade e capacidade de endividamento devido ao aumento da alavancagem (Altman, 1968). Os indicadores do declínio dos recursos gerenciais incluem a diminuição do número de gerentes de topo de prestígio que aumentam o capital humano de uma empresa (D'Aveni, 1989). Neste trabalho essa disponibilidade será definida por folga organizacional conforme é tratado no modelo proposto por Fleck (2009) e Hambrick e D'Aveni (1988), como forma de equalizar e padronizar o entendimento.

Para Whetten (1980) o declínio organizacional deixa as empresas com muitos atributos gerenciais desgastados, e com escassez de recursos (escassez de folga), que podem prejudicar sua capacidade de agir com eficácia diante das mudanças no ambiente.

Cameron et al (1987) propõe que o declínio organizacional é uma condição na qual ocorre uma diminuição substancial e absoluta na base de recursos da organização durante um período de tempo específico.

Para McMilan e Overall (2017) o fracasso é um processo longitudinal no qual a falha organizacional é uma sequência de eventos que ocorre ao longo do tempo. Fleck (2009) complementa que algumas abordagens relativas ao sucesso organizacional também incluem a dimensão do tempo no contexto da análise.

Hambrick e D'Aveni (1988) identificaram a gestão de folga como um fator importante no processo de declínio das organizações analisadas por eles. Além da folga eles identificaram mais três fatores que estão diretamente relacionados ao fracasso. Os autores definiram também alguns indicadores para mensurar os graus de falha das organizações em declínio e os seus níveis de folgas, com o intuito de tentar identificar em qual estágio uma empresa em declínio se encontra. Este estudo será melhor detalhado, pois será utilizado como suporte nas análises que serão desenvolvidas nesse trabalho.

Hambrick e D'Aveni (1988) desenvolveram um modelo através de um estudo exploratório, examinando a dinâmica de grandes falências corporativas, e retrataram que o declínio organizacional é um processo prolongado e pode ser modelado como uma espiral descendente. Os autores estudaram o fracasso de

57 grandes corporações do setor privado, que foram contrapostas com 57 empresas sobreviventes durante o período de 1972-1982.

O modelo de Hambrick e D'Aveni (1988) leva em consideração quatro constructos comumente relacionados ao declínio organizacional: iniciativas de domínio (mercado/produto) da empresa, a capacidade ambiental de apoio à organização, folga organizacional e desempenho.

Iniciativas de domínio – O primeiro constructo analisa o quanto a inércia/iniciativa de domínio pode provocar o fracasso/sucesso de uma organização. Este constructo examina a quantidade geral de iniciativas de domínio e a constância da empresa em suas iniciativas ao longo do tempo.

Duas medidas de iniciativas de domínio foram construídas pelos autores: (i) novos domínios, como exemplo, número de unidades próprias, número de novas unidades formadas (subsidiárias estrangeiras, nova divisão de produtos, etc.), número de unidades parcialmente adquiridas ou formadas (joint ventures, participações, etc.) e (ii) crescimento da localização, como exemplo, número de lojas (varejo), número de rotas (companhias aéreas), número de terminais (caminhões).

Capacidade ambiental de apoio à organização – Este constructo examina se as falhas das grandes empresas estão normalmente associadas a ambientes em declínio. Os autores definiram uma medida do crescimento real da demanda como sendo vendas em termos do volume anual de vendas dos setores econômicos nos quais as empresas da amostra atuavam.

Folga – A folga está positivamente associada à inovação, melhoria na tomada de decisão e, portanto, sobrevivência. Em contrapartida, a redução de folga, ou escassez de recursos, induz uma paralisia gerencial. Nesse sentido, esse constructo analisa a relação entre a falência e a redução gradual ou abrupta de recursos insuficientes.

Duas medidas de folga foram propostas:

(i) $\frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Passivo total}} \Rightarrow$ O índice do patrimônio líquido da empresa indica

aproximadamente a extensão da capacidade de empréstimo utilizada e disponível para a empresa, ou seja, quanto maior o índice do patrimônio líquido da empresa, mais potencial ela tem para garantir mais capital. Uma empresa com relação patrimônio/dívida muito baixa não teria acesso a mais capital.

(ii) $\frac{\text{Capital de Giro}}{\text{Vendas}} \Rightarrow$ O capital de giro (ativos circulantes menos passivos

circulantes) como percentual das vendas. Esse índice é uma variação do “índice

de liquidez” e tem como vantagem o seu ajuste ao tamanho geral da empresa, pois assim como o índice de liquidez, este reflete a capacidade da empresa em cobrir suas obrigações de curto prazo com recursos líquidos ou quase. Ou seja, ele avalia o “colchão” da empresa em atender às necessidades imediatas de recursos.

Desempenho – Este constructo analisa se há relação entre as falências com períodos longos ou curtos de deficiência de desempenho nos anos anteriores à falência. A medida de desempenho proposta relaciona o lucro líquido com ativo total:

$$(i) \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo Total}} \Rightarrow \text{Este índice serve como medida de desempenho, e está}$$

altamente correlacionado com outras medidas de lucratividade. Os autores desconsideraram as medidas de desempenho do mercado de ações devido à sua alta volatilidade para empresas com problemas.

Um dos principais resultados do estudo de Hambrick e D’Aveni (1988) indica que o declínio se manifesta muitos anos antes que os sintomas estejam evidenciados ou que a empresa venha a falir; os autores sugerem, portanto, que esses fracassos são processos demorados que seguem um modelo de espiral descendente constituído por quatro estágios principais (Figura 2).

1ª Estágio – Origens da desvantagem: 10 anos antes de a falência ser decretada, já é possível identificar redução de folgas organizacionais e rentabilidade.

2ª Estágio – Deterioração precoce: A empresa apresenta níveis ainda mais baixos de folga organizacional e desempenho. A empresa está saindo de um nível viável para a sobrevivência marginal. Os autores argumentam que poucos *insights* foram obtidos a respeito das duas primeiras fases devido à falta de dados levantados previamente. Pois, influenciados pelos estudos de Altman (1968) para os quais o modelo não poderia prever de forma confiável o evento da falência com antecedência superior a 3 anos, presumiram que 5 anos seria tempo suficiente para capturar as divergências que ocorrem. Entretanto nas análises preliminares constataram que empresas sobreviventes já superavam significativamente as falidas nesse período, dessa forma adicionaram dados para 6 e 10 anos de antecedência.

3ª Estágio – Existência Marginal: Nesta fase, quatro tendências emergem: (i) as firmas falham ao adotar estratégias extremas, como inércia ou

hiperatividade; (ii) as empresas desviam de uma estratégia para a próxima; (iii) o ambiente é neutro/flutuante em sua capacidade ambiental de suporte à organização; e (iv) os níveis de capital de giro permanecem iguais aos dos sobreviventes. Os autores afirmam que as duas últimas tendências só são percebidas nos anos próximos à falência.

4ª Estágio – Luta de morte: Esta última fase reduz drasticamente as chances de sobrevivência das empresas em declínio, suas folgas organizacionais caem severamente, assim como o seu desempenho. Os gestores continuam a desviar de uma direção estratégica para outra. Essas empresas em falência estão condenadas a morrer.

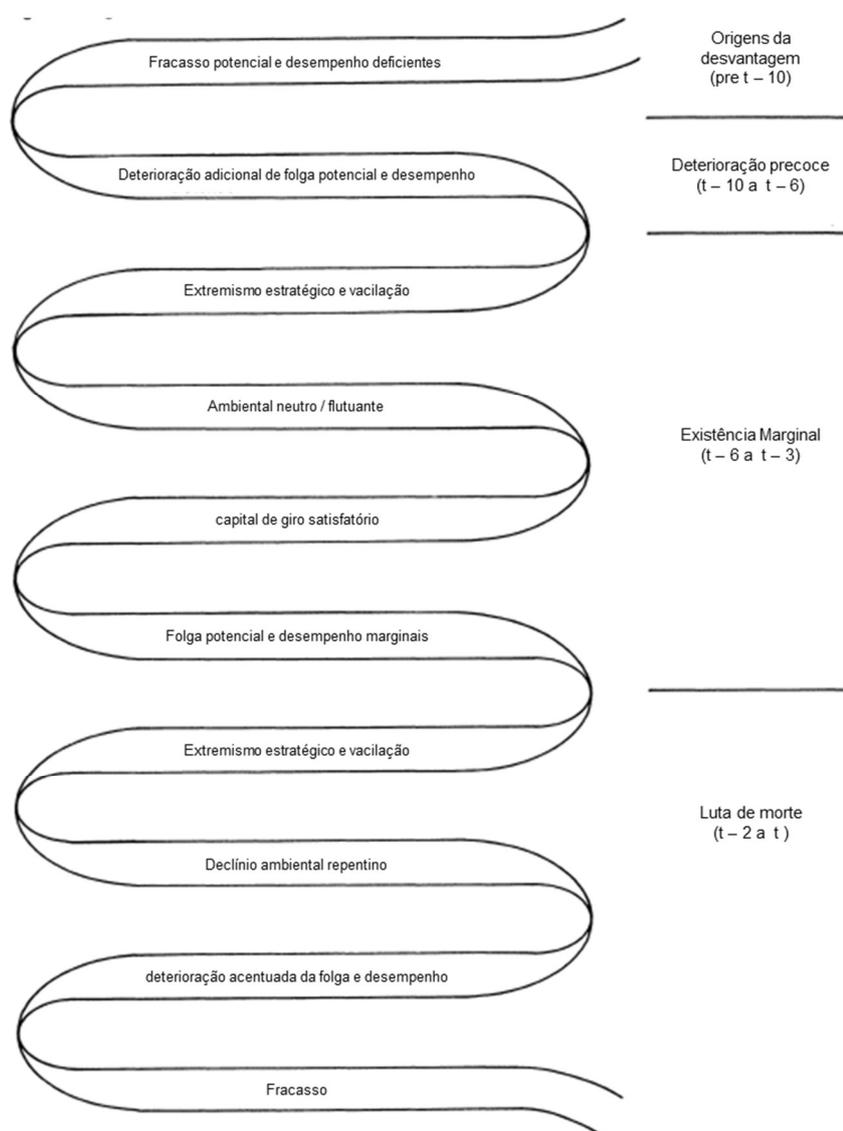


Figura 2: Declínio organizacional como uma espiral descendente

Fonte: Hambrick e D'Aveni (1988) (Tradução livre).

Hambrick e D'Aveni (1988), indicam a importância de monitorar constantemente o desempenho da empresa, através dos indicadores para indicar em qual momento ou estágio de declínio a empresa pode se encontrar. Quanto mais rápida a identificação do declínio organizacional, maior o tempo hábil para reverter a situação e levar a empresa de volta ao estado de expansão.

2.3 Abordagem Sucesso x Fracasso

Tratando a expansão e o declínio das organizações como integrantes de uma dinâmica organizacional (Weitzel e Jonsson, 1989), Fleck (2018) afirma que a gestão adequada da folga organizacional desempenha um papel fundamental na promoção ou exclusão da autoperpetuação (sucesso) e autodestruição (fracasso) organizacional.

Fleck (2009) propõe um arcabouço teórico sobre sucesso e fracasso, e sugere três requisitos para o desenvolvimento da longevidade saudável organizacional: renovação via crescimento, preservação da integridade organizacional e adequada produção e gestão de folga organizacional.

Para o desenvolvimento desse modelo, Fleck (2009) usa como alicerce três trabalhos considerados fundamentais na literatura sobre gestão e estratégia organizacional que seguem: o trabalho seminal de Edith Penrose (1959), hoje considerado um artigo clássico de *resource-based view* (RBV), com os conceitos da dinâmica do crescimento corporativo, onde a expansão das empresas é amplamente fundamentada nas oportunidades de utilização dos recursos produtivos de modo mais eficiente e eficaz (Penrose, 1959); os conceitos de institucionalização e de caráter organizacional de Selznick (1957) e a noção de autoperpetuação de Chandler (1977).

O modelo Fleck (2009) foi selecionado para este trabalho por incorporar dentro de uma mesma abordagem as possibilidades de analisar processos que conduzem a organização ao longo dos dois extremos possíveis entre o sucesso e fracasso. E com o intuito deste trabalho ficar autocontido o modelo de Fleck (2009) será melhor detalhado nesta seção, de modo que o leitor possa obter melhor compreensão na seção de análise, uma vez que este será o modelo teórico central utilizado.

O estudo primário de Fleck (2009) conduziu uma pesquisa para investigar o crescimento corporativo, a existência continuada e o declínio. Fleck (2009) comparou as trajetórias da General Eletric (GE) e da Westinghouse (WH) entre o final da década de 1870 e o final da década de 1990. Durante todo o período, estas empresas atuaram nos mesmos mercados, enfrentaram as mesmas pressões econômicas, políticas, sociais, regulatórias e tecnológicas, porém alcançaram resultados opostos. É interessante destacar que, apesar de suas muitas semelhanças, as evidências históricas que foram reunidas indicam que desde a origem e por todo tempo em operação, a GE e a WH divergiram em inúmeros aspectos. Cada empresa desenvolveu características organizacionais que contribuíram para explicar seus destinos contrastantes.

Vários outros estudos históricos em diferentes tipos de organizações forneceram evidências empíricas e colaboraram para a validação, refino e a adição de particularidades teóricas inspiradas na análise comparativa da GE e WH. Empresas globais como General Motors, Colgate e Procter&Gamble; empresas que atuam em economias emergentes (como o Brasil), como a Alpargatas; empresas familiares, como Odebrecht e Granado; empresas privatizadas, como a fabricantes brasileira de aeronaves Embraer, entre outras.

Na visão de Fleck (2018), o sucesso organizacional não é um estado final, mas sim um estado potencial, de modo que para a organização se aproximar deste, faz-se necessário que ela procure fomentar as condições necessárias para propensão à autoperpetuação. Caso contrário, irá se deslocar em direção ao fracasso.

Fleck (2009) oferece contribuição teórica para compreender não só os elementos dinâmicos do crescimento, mas também o impacto dos processos de crescimento na sobrevivência em longo prazo das organizações, ressaltando o gerenciamento responsável dos processos de crescimento como um requisito fundamental para a sobrevivência saudável da organização.

Chandler (1977) argumenta que a capacidade de autoperpetuação é resposta a dois processos simultâneos. O primeiro, de crescimento contínuo, que traz novas oportunidades para o crescimento e para renovação. O segundo trata da existência continuada, um processo que está relacionado com a capacidade da organização em manter sua integridade (Fleck, 2009).

Fleck (2009) propõe, então, um modelo de requisitos de sobrevivência saudável, que coloca a capacidade de uma empresa criar condições propícias ou

inadequadas sobre um espectro, cujos polos extremos abrangem estados ideais de sobrevivência, de autopropetuação (sucesso) ou de autodestruição (fracasso).

Em relação à sobrevivência, a autora apresenta três condições necessárias para a existência continuada organizacional: renovação (adotando a novidade e promovendo a inovação organizacional); integridade (desenvolvendo e preservando a integridade organizacional); e folga (produzindo e usando produtivamente folga organizacional). Conceitualmente, as organizações podem atender total, parcialmente ou de maneira alguma, uma ou mais das três condições necessárias. O atendimento completo de todos os três requisitos caracteriza um estado ideal autopropetante, enquanto que a exibição de nenhum dos três requisitos distingue um estado ideal autodestrutivo (Fleck, 2009).

Na sequência deste capítulo, os próximos itens abordarão os requisitos para a sobrevivência saudável e os desafios do crescimento pelos quais as empresas respondem para atender ou não os requisitos, conforme esquematizado na Figura 3.

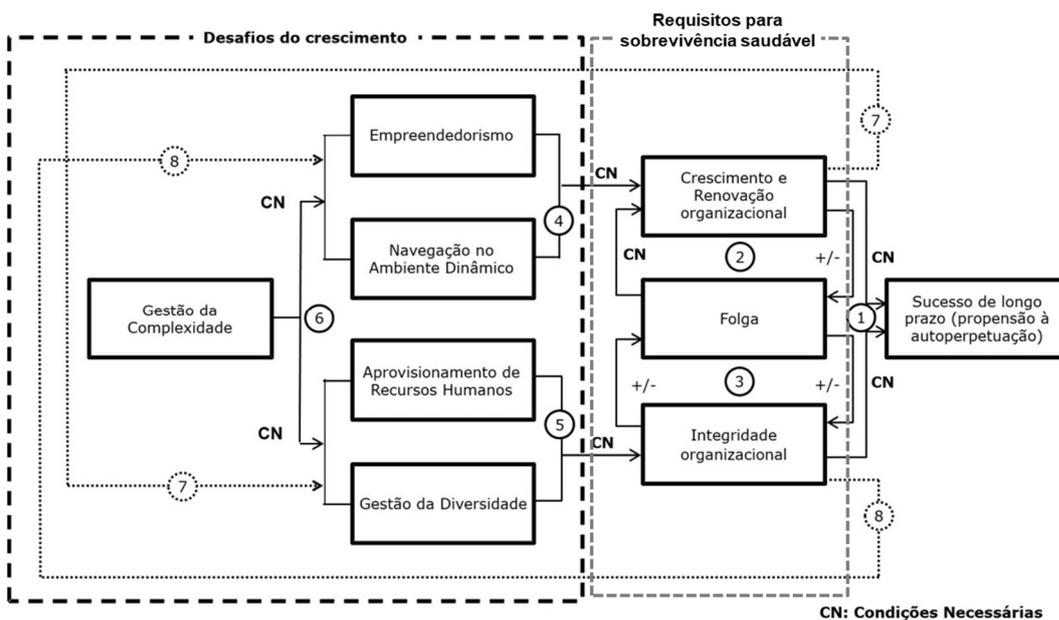


Figura 3: Modelo de requisitos para o desenvolvimento da propensão a autopropetuação organizacional

Fonte: Fleck (2009)

2.3.1 Requisitos para a Sobrevivência Saudável

Esta seção apresenta as três condições necessárias, segundo Fleck (2009), para alcançar um estado saudável da existência organizacional. A primeira leva

em consideração que o ambiente organizacional é dinâmico, e que, para sobreviver, a empresa precisa adotar novidades para impedir a obsolescência organizacional. A segunda destaca a integridade organizacional, e por fim a terceira aborda a disponibilidade e o uso dos recursos organizacionais.

2.3.1.1 Renovação Organizacional

Segundo Fleck (2009), renovação organizacional está relacionada a iniciativas de criação de valor para os clientes e *stakeholders* relevantes. Em decorrência do caráter mutável das organizações, indivíduos e principalmente do ambiente organizacional, a existência continuada requer a capacidade de inovação por parte da organização e não apenas de adaptação e adequação ao ambiente em que ela está inserida. A necessidade perene de criação de valor diante de um ambiente em constante mudança exige da organização a adoção de iniciativas que estimulem a renovação e contribuam para a preservação da vitalidade, de forma a evitar que a organização se torne obsoleta ao longo do tempo.

A inovação por vezes pode trazer resultados contrários ao objetivo inicial de evitar a obsolescência, acarretando incertezas e riscos que prejudicam a previsibilidade do desempenho da empresa. Além disso, a exploração de novidades em demasia, pode fazer com que a organização negligencie a captura de valor a partir das atividades já em curso.

2.3.1.2 Integridade Organizacional

A integridade organizacional, segundo Fleck (2009), refere-se a dois aspectos complementares. O primeiro está relacionado à estrutura social, ou seja, ao conjunto de elos internos e externos que compõem a coalizão organizacional; o enfraquecimento desses elos afeta negativamente a existência continuada. O segundo está ligado a comportamentos éticos da organização que podem gerar a percepção de confiabilidade. O enfraquecimento dessa percepção pode lesar a legitimidade organizacional na sociedade onde atua.

Para Fleck (2009), as organizações têm naturezas cismáticas, o que pode enfraquecer a estrutura social da empresa. A menos que seus gestores tenham a habilidade de identificar e sanar possíveis fontes de conflito, os elos internos

carecerão de robustez suficiente para mantê-la coesa e, eventualmente, a empresa poderá deixar de existir. Conforme afirma Selznick (1957), cabe à liderança infundir a organização com valores, moldar o caráter organizacional, estimular o comprometimento de seus integrantes e promover a coesão interna.

Fleck (2009) complementa afirmando que as organizações precisam manter sua integridade constitutiva (seu tecido social) e serem percebidas como confiáveis e legítimas para continuar operando (integridade ética) e, dessa forma, garantir a sobrevivência organizacional.

2.3.1.3 Produção e gestão de folga

Fleck (2009) argumenta que folga organizacional é um requisito controverso, devido à sua natureza dupla. Entende-se como folga a composição de todos os tipos de recursos (pessoas, ativos operacionais, tempo, controle, tecnologia, e recursos financeiros) que excedem o necessário para que a organização opere em um determinado nível de desempenho desejado. (Fleck, 2009).

Algumas perspectivas apontam uma visão construtiva de folga enquanto outras apontam seus efeitos prejudiciais à organização. Pela perspectiva positiva, Penrose (1959) sustenta que a folga pode servir como um incentivo ao crescimento e renovação organizacional. Segundo Penrose (1959), algumas categorias de recursos, como as de gestão, precisam estar disponíveis antes de se iniciar um processo de expansão; caso contrário, a qualidade / eficácia e a velocidade do movimento de expansão serão comprometidas. Segundo Fleck (2009), a folga pode influenciar positivamente a integridade organizacional quando aplicada, por exemplo, para desenvolver ou implementar mecanismos de integração e coordenação. A folga como criação de valor, pode, entre várias funções, fomentar a inovação, aprimorar a flexibilidade organizacional para alteração de metas e estratégias, aumentar o desempenho organizacional, acelerar a resolução de problemas, proteger o esgotamento de recursos escassos e reduzir o desalinhamento entre subunidades e as metas organizacionais.

Em contrapartida, a visão negativa prevê que o uso excessivo de folga pode promover uma atitude defensiva que impede iniciativas de inovação. Segundo Fleck (2009), altos níveis de folga podem levar ao desperdício, aumentar custos evitáveis, fomentar a formação de coalizões motivadas pelo interesse próprio, prejudicar o desempenho, disfarçar falhas nos processos organizacionais,

promover ineficiência e reduzir a capacidade de resposta às mudanças do mercado.

Fleck (2009) argumenta que, sob a perspectiva da sobrevivência organizacional, o requisito de folga está ligado à capacidade organizacional de capturar valor (ou seja, gerar folga) a partir de iniciativas de criação de valor, bem como ao uso eficaz da folga gerada, ou seja, evitando o uso indevido que gera perdas evitáveis. Além disso, a análise de perdas inevitáveis pode gerar folga quando a organização consegue aprender com essas experiências. Uma quantidade adequada de folga deve ser continuamente sustentada pela empresa, para manter o crescimento saudável e preservar a sua integridade organizacional, aumentando assim a sua propensão para autoperpetuação e sucesso no longo prazo (Fleck, 2009).

2.3.2 Desafios do Crescimento

Conforme já mencionado, Fleck (2009) desenvolveu um arquétipo de sucesso e fracasso organizacional que busca identificar a propensão das empresas à autoperpetuação ou à autodestruição. Essa identificação resulta de respostas consistentes a cinco desafios relativos ao crescimento que são apresentados a seguir. É importante ressaltar que esses são dois polos extremos de um espectro, e que na prática as respostas das empresas normalmente estão situadas em algum ponto entre eles, variando sua proximidade a um lado ou outro, dependendo de cada desafio.

2.3.2.1 Desafio do empreendedorismo

Segundo Fleck (2009), o desafio do empreendedorismo consiste em promover a expansão continuada da empresa, gerenciando adequadamente os riscos envolvidos, ou seja, evitando uma superexposição ao risco. A expansão organizacional compreende empreender estratégias de exploração e de inovação (March, 1991). Fleck (2009) argumenta que o empreendedorismo continuado concilia movimentos de expansão conhecidos (ou seja, explora estratégias de crescimento comprovadas) com movimentos inovadores (ou seja, explora novas estratégias de crescimento). As respostas positivas e de alto alcance deste desafio fazem uso de serviços empreendedores de Penrose (1959), os quais

levam à identificação de novas oportunidades produtivas e de criação de valor (Chandler, 1977). De acordo com Penrose (1959), são quatro os serviços empreendedores: ambição, versatilidade, habilidade para captação de recursos e capacidade de julgamento.

Em contrapartida, em respostas negativas e insatisfatórias a esse desafio, os serviços empreendedores são apenas parcialmente prestados, e os movimentos de expansão dão origem a um crescimento isolado, deixando de alavancar os mecanismos de expansão (Fleck, 2009), e levando por vezes a empresa ao crescimento defensivo. Segundo Chandler (1977), o crescimento produtivo aumenta a produtividade via economias de escala, escopo e velocidade, enquanto o defensivo busca a segurança, redução das incertezas e proteção dos negócios existentes.

2.3.2.2 Desafio da navegação no ambiente dinâmico

De acordo com Fleck (2009), o desafio da navegação no ambiente dinâmico diz respeito ao sucesso em lidar com múltiplos stakeholders da organização de forma a garantir a captura de valor e legitimidade organizacional em um ambiente em constante variação.

Os desafios de empreender e de navegação podem ser considerados complementares, se levarmos em consideração que o primeiro se refere ao esforço de criação de valor pela organização para seus *stakeholders*, renovando-se, e expandindo, enquanto a navegação ressalta a captura de valor. Fleck (2009) sustenta que as respostas bem-sucedidas a esse desafio compreendem o monitoramento das pressões do ambiente, visando manipular e/ou neutralizar e/ou se ajustar a tais pressões. Por outro lado, segundo (Fleck, 2009), o fracasso no mapeamento do ambiente e a aplicação de respostas indevidas, podem resultar em risco à sobrevivência da empresa, pois possibilitam perdas de oportunidades de captura de valor, enfraquecimento na prontidão da empresa em promover e reagir às mudanças e negligenciamento das ameaças à legitimidade organizacional.

Fleck (2009) aborda que, embora a natureza dos requisitos (conjunto de condições necessárias) para se aproximar do polo de autopetuação permaneça constante, os níveis em que as respostas devem ser dadas

necessariamente mudam com o tempo, e isso tem implicações para a investigação organizacional, dentro de uma perspectiva de longo prazo.

Nessa perspectiva de ambiente em constante mudança, o comportamento da organização pode ser analisado num espaço de estado bidimensional. A primeira dimensão representa estados de existência organizacional, cujos valores polares são os estados autoperpetuantes e autodestrutivos. A outra dimensão diz respeito ao estado do ambiente, que pode ser definido em termos de quão fácil (ou difícil) é para as empresas criar e capturar valor.

Estados do ambiente

As condições ambientais podem mudar com o tempo. No nível macro, as políticas governamentais, bem como as condições econômicas, educacionais, sociais, políticas, tecnológicas, institucionais, logísticas e informacionais em uma determinada geografia, podem mudar o contexto em que as atividades comerciais se desenvolvem. De uma perspectiva de nível micro, durante toda a sua existência, as organizações também podem enfrentar e / ou ajudar a moldar diferentes estados do ambiente nas geografias em que procuram operar (Fleck 2020).

Segundo Fleck (2020), a estrutura de estados do ambiente inclui três estados ideais, ou seja, um conjunto de condições desafiadoras, piedosas e inóspitas, que afetam de diferentes maneiras a criação e captura de valor organizacional.

Enquanto o estado “desafiador” estabelece fortes incentivos para a criação de valor e uma quantidade razoável de restrições à captura de valor, o estado “inóspito” impõe sérias restrições à captura de valor e o estado “piedoso” não estabelece restrições suficientes para captura de valor nem incentivos suficientes para renovar a criação de valor, conforme será detalhado a seguir.

Desafiador – De acordo com Fleck (2020), o princípio que orienta o estado desafiador é a ideia de que a competitividade dos mercados contribui na busca de eficiência e inovação. Criar e capturar valor com êxito ao operar em ambientes desafiadores demanda um desempenho ininterrupto de eficiência, habilidade em responder continuamente às necessidades e expectativas em constante mudança de clientes e usuários, bem como às ofertas ameaçadoras de rivais e novos entrantes, de modo a oferecer produtos e serviços superiores a eles, antecipando novas tendências de forma satisfatória.

Inóspito – Fleck (2020) argumenta que condições inóspitas prejudicam a captura de valor devido a uma rivalidade excessiva, ou uma concorrência desleal. Regras, leis e regulamentos podem impedir que novos entrantes tenham acesso ao mercado ou ao estabelecimento de operações. Como resultado, o ambiente inóspito restringe a criação e a captura de valor organizacional, tornando difícil alcançar a eficiência. No entanto sobreviver nesse ambiente pode munir a organização de resiliência, um recurso valioso no que tange ao sucesso em longo prazo.

Piedoso – O terceiro tipo de situação ambiental, segundo Fleck (2020) é o ambiente piedoso. A organização que opera sob este ambiente não sofre praticamente nenhuma pressão adversa externa que possa estimular a busca por eficiência e possui poucos incentivos para gerar criação de valor. Não surpreendentemente, suas ineficiências e fraquezas tendem a ser perdoadas, em vez de punidas.

Um princípio orientador intrínseco ao estado piedoso diz respeito à redução e contenção da incerteza, particularmente a imprevisibilidade devido a pressões competitivas. As instituições que estabelecem as regras do jogo dão origem a condições que diferem substancialmente daquelas típicas do estado desafiador. Há muito espaço para indulgência, inércia e ausência de senso de urgência.

A ineficiência contínua, baixa qualidade, desperdício, retrabalho e outros resultados improdutivos podem, com o tempo, acabar produzindo soluções desatualizadas e obsolescência corporativa.

2.3.2.3

Desafio da gestão da diversidade

Segundo Fleck (2009), o desafio da gestão da diversidade está relacionado à manutenção da integridade da empresa, pois à medida que a empresa cresce, surgem mais e maiores fontes de diversidade, tais como novas linhas de produtos que são lançadas, novas tecnologias que passam a ser utilizadas, a ampliação de mercados geográficos, novas formas estruturais e de negócios que são desenvolvidas para atender ao desenvolvimento da empresa, ou a variedade de profissionais que se juntam à organização. A heterogeneidade entre as partes constituintes da organização pode dar origem a conflitos e rivalidades que podem afetar negativamente a unidade organizacional (Selznick, 1957). O gerenciamento bem-sucedido da diversidade deve promover o compartilhamento de recursos

para aspectos homogêneos e o intercâmbio de recursos para aspectos heterogêneos. Fleck (2009) argumenta que a construção dessas ligações exige a presença de mecanismos de coordenação e integração. Por sua vez, esses mecanismos não eliminam a heterogeneidade; ao contrário, fazem dela uso construtivo, para que possam promover e incentivar a coesão e a integração organizacional.

Por outro lado, mecanismos de coordenação inábeis predispoem os membros da organização a se recusar a cooperar, buscando assim aumentar a autonomia. Em consequência, tais comportamentos fomentam a fragmentação organizacional, enfraquecendo a integridade e prejudicando a oportunidade de usufruir as vantagens de compartilhar e intercambiar seus recursos. As respostas a esse desafio estimulam a fragmentação e alimentam o desenvolvimento de propensão à autodestruição organizacional (Fleck, 2009).

2.3.2.4 Desafio do provisionamento de RH

Fleck (2009) considera que o desafio do provisionamento de recursos humanos é uma condição necessária para construir e sustentar a integridade organizacional. Esse desafio consiste em antecipar as necessidades, formando, retendo, desenvolvendo e renovando pessoal qualificado. Essas tarefas são essenciais para o crescimento contínuo (Penrose, 1959) e para existência continuada (Chandler, 1977).

Nesse sentido, Penrose (1959) argumenta que o crescimento dos serviços gerenciais envolve tanto a aquisição de novos empregados quanto a promoção e redistribuição dos antigos (Penrose, 1959). Empregados recém-contratados não terão a capacidade de fornecer seus serviços plenamente até que empreguem tempo suficiente para adquirir experiência sobre as operações e para se familiarizar com os novos membros da equipe (Penrose, 1959).

Chandler (1977) acrescenta que, para que as empresas estejam preparadas para o longo prazo, é necessário que seus gestores estejam orientados para esse horizonte de tempo dentro da organização. Para que isso ocorra, cabe às empresas promover meios de estimular carreiras duradouras de seus funcionários (Fleck, 2009); caso contrário, as ações executadas na empresa tenderão a exibir uma orientação ao curto prazo.

Segundo Fleck (2009), a falha em fornecer o talento gerencial necessário no momento correto, pode não apenas impedir a expansão, como também enfraquecer a integridade da organização, desenvolvendo a propensão à autodestruição.

2.3.2.5 Desafio da gestão da complexidade

O desafio da gestão da complexidade, segundo Fleck (2009), consiste em gerenciar questões complexas, que envolvem inúmeras variáveis interdependentes, analisando-as minuciosamente, de modo a evitar colocar em risco a existência da organização, devido a uma avaliação incorreta da situação.

Segundo a autora, a empresa pode responder ao desafio da complexidade de duas formas, sistemática ou ad hoc (na medida em que surgem problemas demandando solução). Se a empresa propõe soluções sistemáticas, ela tende a desenvolver suas capacidades de avaliar problemas em um processo de auto aprendizado. De acordo com Greiner (1989), períodos de turbulência substancial na trajetória das organizações criam experiências de aprendizado, que serão essenciais para o sucesso das próximas fases (Greiner, 1989).

Quanto maior a organização, mais complexa ela tende a ser; quanto mais complexa, mais vital é a solução sistemática dos problemas, para impedir que uma avaliação parcial da situação comprometa toda a empresa e, portanto, ameace a integridade organizacional (Selznick, 1957). Ou seja, a solução sistemática e abrangente de problemas fomenta buscas abrangentes de soluções, promove o aprendizado, contribuindo com recursos altamente necessários para responder com sucesso aos demais desafios do crescimento (empreendedorismo, navegação, diversidade e provisionamento de recursos) (Fleck 2009).

Por outro lado, segundo a autora, as empresas que têm o hábito de solucionar os problemas à medida que surgem (ad hoc), buscam rápidas soluções, perdendo a oportunidade de aprender com o processo, e colocando em risco a continuidade da sua existência, ao ficarem expostas a novos problemas futuros, diminuindo assim, a propensão ao sucesso e à autoperpetuação da organização.

2.3.2.6

Implicações dos desafios nos requisitos de sobrevivência

Um resumo das implicações dos desafios do crescimento organizacional para os requisitos de sobrevivência é exposto no Quadro 7. Cabe observar que as implicações podem ser de natureza positiva (construtiva) ou negativa (destrutiva).

Quadro 7: Quadro resumo das implicações dos desafios do crescimento organizacional para os requisitos de sobrevivência

| | Requisitos de Sobrevivência | | |
|--|---|---|--|
| | Renovação | Integridade | Folga |
| Desafio de empreender | Pode trazer novidades. | Novas oportunidades de avanço na carreira podem aumentar o comprometimento individual. | Pode converter folga em oportunidades de expansão. |
| | Pode impedir uma renovação substancial, simplesmente reproduzindo as atividades em andamento. | O crescimento em alta velocidade pode estressar as relações interpessoais. | Pode transformar folga em perdas. |
| Desafio de navegação | A imitação e inovação dos rivais podem forçar a inovação organizacional. | A confiabilidade superior dos produtos e serviços pode manter ou aumentar a confiabilidade e o prestígio da organização. | A vantagem competitiva sobre os rivais pode garantir lucros consideráveis. |
| | Rivais A vantagem competitiva sobre os rivais pode impedir a organização de inovar. | Atalhos questionáveis em resposta aos movimentos dos rivais podem enfraquecer a confiabilidade e o prestígio da organização. | A imitação e inovação por parte dos rivais podem reduzir a captura de valor organizacional. |
| Outros stakeholders | Fornecedores e complementadores podem inspirar inovação. | O crescimento responsável pode reforçar a legitimidade organizacional e vice-versa. | A fidelidade do cliente pode garantir receitas contínuas. |
| | Acionistas satisfeitos podem refrear a inovação. | O descaso com as questões socioambientais pode prejudicar a legitimidade organizacional. | Produção de desperdício ao fazer pagamentos extras a stakeholders em excesso (acima do valor necessário para mantê-los na coalizão). |
| Desafio de diversidade | Aspectos, elementos e pontos de vista conflitantes podem inspirar inovação dialética. | Reforçar valores e uma causa comum ou propósito organizacional pode ajudar a preservar a integridade organizacional. | Transformar elementos antagônicos em complementares pode gerar sinergias e economias de escopo. |
| | Discussões intermináveis sobre aspectos, elementos e visões conflitantes podem gerar paralisia pela análise e atrapalhar os esforços de inovação. | Se deixados sem supervisão, o aumento da rivalidade interna (aumento das subcoalizões) e objetivos conflitantes podem enfraquecer a integridade organizacional. | A folga pode se transformar em desperdício se o antagonismo prevalecer sobre a gestão produtiva das diferenças. |
| Desafio de complexidade Ligação interna | Pode dar origem a novos processos intra e interorganizacionais. | Pode promover a colaboração dentro e além dos limites da empresa. | Pode aumentar a eficiência, produtividade e sinergia. |

| | | | |
|-----------------------------|--|--|--|
| Ligação Externa | Pode simplesmente ajustar novos elos aos processos existentes. | Pode enfraquecer os laços intra e interorganizacionais. | Pode aumentar ou dar origem a retrabalho. |
| Desafio de Recursos Humanos | O pessoal recém-contratado é uma fonte potencial de renovação, a menos que o processo de recrutamento enfatize a semelhança com o pessoal existente. | Os processos de recrutamento antecipada podem fomentar a integração adequada dos recém-contratados na organização. Os processos de recrutamento " <i>just in time</i> " podem não ter tempo suficiente para integrar adequadamente os recém-contratados. | A equipe recém-contratada pode liberar veteranos para enfrentar novos desafios. Novo pessoal treinado e integrado de maneira inadequada pode afetar a produtividade organizacional. |

Fonte: Tradução livre de Fleck (2018)

2.4

Modelo Z-Score de Previsão de falência

De forma a avaliar as características quantitativas das empresas, muitos modelos de previsão são projetados com dados financeiros e contábeis, baseados na ideia de que um grande número de causas que levam as empresas ao fracasso pode ser detectado nas contas financeiras, e sua inércia pode ser tão grande que muitas vezes podem ser observadas muitos anos antes de uma falência ocorrer (Du Jardin et al, 2019).

Como o objetivo deste trabalho não é avaliar o desempenho do melhor modelo preditivo desenvolvido até o momento, o modelo de Altman (1968) foi selecionado para complementar a análise realizada neste trabalho, por até hoje ser um dos modelos de previsão mais utilizados e citados na literatura sobre falência e fracasso organizacional.

Em seu trabalho seminal, Altman (1968) propôs um indicador de falência, denominado *Z-score*, para apurar a "saúde" financeira de uma empresa. Apesar de ter sido desenvolvido no final dos anos 60, o modelo ainda é amplamente utilizado, sendo possivelmente um dos modelos para previsão de falência mais difundidos até hoje (Barros, 2008).

Altman (1968) investigou um conjunto de índices financeiros e econômicos visando prever a falência de empresas através do método estatístico de análise discriminante múltipla. No total, cinco índices financeiros foram selecionados por apresentar o melhor poder de previsão de insolvência das empresas analisadas. A amostra utilizada para gerar o indicador de previsão de falência era composta por 66 empresas, 33 das quais haviam entraram com pedido de falência nos termos do capítulo 10 da Lei Nacional de Falências dos EUA durante o período

entre 1946 e 1965. Cabe salientar que todas as 66 empresas do estudo de Altman (1968) eram manufatureiras de capital aberto, para as quais os dados financeiros estavam disponíveis. Além disso, convém mencionar que pequenas empresas, com ativos inferiores a um milhão de dólares, não foram incluídas na amostra que serviu de base à construção do modelo.

O objetivo do indicador Z-score (Equação 1) é discriminar entre empresas falidas e não falidas com até dois anos de antecedência à falência. O indicador mostrou-se preciso na previsão da falência para uma grande variedade de contextos e mercados, alcançando capacidade preditiva de 95% para prever insolvência das empresas um ano antes dela ocorrer e de 83% para prever insolvência dois anos antes do evento propriamente dito. O indicador Z-score é calculado através da Equação 1.

$$Z = 1,2 * x1 + 1,4 * x2 + 3,3 * x3 + 0,6 * x4 + 1,0 * x5 \quad \text{Equação 1}$$

onde:

$$x1 = \frac{\text{Capital de Giro}}{\text{Ativo Total}} \Rightarrow \text{Este índice é frequentemente encontrado em estudos}$$

de problemas corporativos. O capital de giro é definido como a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante. As características de liquidez aqui são consideradas explícitas. Normalmente, uma empresa que experimenta perdas operacionais consistentes terá seus ativos circulantes encolhendo em relação aos ativos totais (Altman, 1968).

$$x2 = \frac{\text{Lucro Retido}}{\text{Ativo Total}} \Rightarrow \text{Esta é a medida cumulativa de rentabilidade ao longo}$$

do tempo. A idade de uma empresa é considerada implicitamente nesta relação. Argumenta-se que a empresa jovem é um tanto discriminada nesta análise, e suas chances de ser classificada como falida é relativamente maior, do que outra empresa mais antiga. Mas, esta é precisamente a situação do mundo real, onde a incidência de falências é muito maior nos primeiros anos de uma empresa (Altman, 1968).

$$x3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{Ativo Total}} \Rightarrow \text{Esse índice é calculado dividindo-se lucro antes das}$$

reduções de juros e impostos de uma empresa pelo seu total de ativos. Em essência, esse índice é uma medida da verdadeira produtividade dos ativos da empresa, abstraindo de quaisquer impostos ou fatores de alavancagem (Altman, 1968).

$$x4 = \frac{\text{Valor de Mercado do Patrimônio}}{\text{Passivo Total}} \Rightarrow \text{O patrimônio líquido é medido pelo}$$

valor de mercado combinado de todas as ações, preferenciais e ordinárias,

enquanto o passivo total inclui a dívida tanto a atual quanto a de longo prazo. Essa medida mostra o quanto os ativos da empresa podem diminuir de valor antes que os passivos excedam os ativos e a empresa se torne insolvente (Altman, 1968).

$$x5 = \frac{Vendas}{Ativo\ Total} \Rightarrow$$

A relação capital-volume de negócios é um índice financeiro padrão que ilustra a capacidade de geração de vendas dos ativos da empresa. Esse índice mede a capacidade de a administração da empresa lidar com condições competitivas (Altman, 1968).

Altman (1968) sugeriu a criação de limites para o que ele determinou de “zona de ignorância” ou “área cinzenta”. Resumidamente a “área cinzenta” é o intervalo de pontuações de Z entre 1,81 e 2,99, onde valores abaixo de 1,81 indicam alto risco de insolvência, e valores acima de 2,99 indicam um baixo risco de insolvência, enquanto que valores entre esses limites representam incerteza na previsão do risco de insolvência. Alternativamente, Altman (1968) sugeriu o valor 2,67 como separador das zonas de baixo e alto risco, quando se deseja eliminar a área cinzenta.

Segundo Altman (1968), é de extrema importância que a administração corporativa avalie periodicamente e com honestidade as condições atuais da empresa, pois dessa forma importantes pontos fortes e fracos podem ser reconhecidos, possibilitando mudança nas políticas e ações caso sejam necessárias. Altman (1968) sugere que o uso correto e periódico do modelo pode prever problemas corporativos com antecedência suficiente para permitir que a administração perceba a gravidade da situação a tempo de prevenir o fracasso. Por outro lado, caso o fracasso seja inevitável, pode ser preferível aos credores e acionistas que uma fusão com uma empresa mais forte seja negociada antes da falência (Altman, 1968).

3

Metodologia de Pesquisa

Este capítulo aborda o passo a passo da metodologia implementada para buscar os objetivos propostos. Segundo Langley (1999), estudos baseados na história são adequados para identificar o desenvolvimento de padrões ao longo do tempo e ajudar a entender a situação contemporânea. Três estágios principais compreendem os procedimentos metodológicos utilizados para a realização de estudos de caso baseados na história. São eles: coleta, tratamento e análise dos dados.

3.1

Coleta dos Dados

A reunião de dados e informações é uma etapa fundamental para o andamento da pesquisa. Conforme Yin (1994) destaca, a coleta de dados implica diretamente no resultado da pesquisa uma vez que toda análise se baseia no conjunto de dados levantados.

Como o período de análise no presente estudo abrangeu a história do setor de aviação desde seu início e das duas companhias desde suas formações até o fim das operações da Eastern (de 1925 a 1991), o principal desafio dessa etapa foi recorrer à maior diversidade de fontes possível, para tentar garantir quantidade e qualidade de evidências suficientes, de modo a assegurar a robustez e a consistência da análise.

Sendo assim, a etapa de coleta dos dados consistiu em buscas por fontes primárias e secundárias. Inicialmente buscas virtuais foram realizadas em diferentes bases de periódicos como Scopus, Web of Science, Google Scholar através de palavras chaves que remetessem às duas companhias. A partir desses dados secundários métodos como redes e abordagens de bola de neve, ou seja, busca de referências em referências, foram aplicados. Esses métodos levaram a outras fontes como livros de biografia, de negócios, estudos históricos publicados em livros, revistas acadêmicas, estudos de caso e teses de mestrado e doutorado, relatórios e artigos.

Essas fontes forneceram informações históricas sobre as duas empresas, a constituição e desenvolvimento do setor de que elas participaram e acontecimentos no ambiente.

Uma segunda parte importante do estudo consistiu em levantar os principais dados financeiros e organizacionais das duas empresas. Foram utilizados os relatórios *Moody's Transportation Manual* (1952-1990) e dados primários como os relatórios anuais da Eastern de 1938-1985 e da Delta de 1941-1985, para levantar informações sobre vendas, lucro líquido, lucro retido, número de funcionários, além de informações relativas ao setor, tais como fator de carga de passageiros, disponibilidade de assentos por milhas, receita de passageiros por milhas voadas, entre outros, que serão detalhados mais à frente neste documento.

Esses dados foram usados para calcular indicadores e traçar as trajetórias das duas empresas na economia norte-americana. Os indicadores derivados exigiam o uso dos dados reais de cada ano. Como resultado, tomou-se cuidado especial para identificar e desconsiderar receitas ajustadas em função de aquisições e vendas de ativos ou devido a mudanças nas formas de apresentação das informações contábeis nos relatórios anuais.

3.2 Tratamento dos Dados

Em virtude da necessidade de se organizar os dados das múltiplas fontes, a pesquisa emprega estratégias desenvolvidas por Langley (1999) para trabalhar grandes massas de dados de diversas naturezas referentes a processos que se desenvolvem ao longo do tempo. Tais estratégias de pesquisa buscam, através da exploração destes dados, meios que auxiliem na estruturação do material e na determinação de quais elementos receberão maior ou menor atenção. Neste trabalho, foram empregadas quatro das sete estratégias sugeridas por Langley (1999), a saber: narrativa, periodização, quantificação e mapas visuais.

3.2.1 Estratégia Narrativa

A primeira etapa do tratamento dos dados utilizou a estratégia narrativa de Langley (1999), que envolve a construção de uma história detalhada do desenvolvimento da indústria aérea comercial americana desde o seu início, em meados da década de 1920, assim como as histórias das duas companhias,

regulamentação, abrange os anos de 1978 a 1991, ano de encerramento das atividades da Eastern e ano limite desta pesquisa.

3.2.3 Estratégia de Quantificação

Outra estratégia utilizada foi a de quantificação, que de acordo com Langley (1999), é o extremo oposto da estratégia narrativa, pois é uma forma de análise que se inicia com dados detalhados do processo e, em seguida, lista e codifica sistematicamente os incidentes qualitativos de acordo com características predeterminadas, reduzindo gradualmente a massa complexa de informações a um conjunto de séries temporais quantitativas que podem ser analisadas usando métodos estatísticos.

Para tanto, foram elaborados, a partir dos demonstrativos financeiros obtidos nos Relatórios Anuais das duas empresas dos anos de 1946 a 1985, e complementados pelos Relatórios Moody's até 1990, gráficos que apresentam os indicadores quantitativos propostos por Fleck (2009) e Hambrick e D'Aveni (1988), além da aplicação do Z-Score de Altman (1968), de forma longitudinal para as duas empresas, de modo que descrevam o comportamento das empresas com relação às suas trajetórias na economia, seus desempenhos financeiros e operacionais e suas capacidades de investimento no decorrer do período da análise.

3.2.3.1 Indicadores operacionais, de crescimento e desempenho

Os indicadores quantitativos de crescimento e de desempenho propostos por Fleck (2009) têm o propósito de descrever longitudinalmente o comportamento das empresas, possibilitando a comparação entre elas.

Vale ressaltar que os ajustes relatados nos relatórios anuais nos dados contábeis e financeiros dos anos anteriores para refletir aquisições e desenvolvimentos foram desconsiderados, para garantir consistência ao longo do tempo.

Indicador de tamanho organizacional

Consiste nas receitas anuais das empresas como percentual do Produto Nacional Bruto (PNB) norte-americano. Este indicador aponta a participação de cada empresa na economia e, portanto, atua como um indicador do seu poder

econômico (Fleck, 2009). A área entre as curvas da Delta e Eastern indica a diferença de poder econômico entre as duas empresas.

A estratégia de normalizar os dados como percentual do PNB tem como objetivo produzir um valor adimensional, com ajuste automático das mudanças inflacionárias e deflacionárias no valor da moeda, aspecto importante em análises longitudinais (Fleck, 2009). O cálculo do indicador de tamanho organizacional pode ser realizado através da Equação 2.

$$Tamanho = \frac{Vendas*100}{PNB} \quad \text{Equação 2}$$

Indicador de desempenho financeiro

Apesar das vendas anuais servirem como um indicador de crescimento, a qualidade deste crescimento deve ser considerada. Segundo Fleck (2009), o lucro líquido como um percentual do PNB dos EUA pode servir como um indicador para o desempenho financeiro geral. Como resultado, a área entre as curvas de cada empresa mostra a vantagem competitiva que uma empresa possui em relação à outra (Fleck, 2009). O cálculo do indicador de desempenho financeiro pode ser realizado através da Equação 3

$$Desempenho\ Financeiro = \frac{Lucro\ Líquido*100}{PNB} \quad \text{Equação 3}$$

Indicador de capacidade de investimento

O terceiro indicador proposto por Fleck (2009) apresenta a capacidade de investimento de cada empresa. O cálculo do indicador de capacidade de investimento pode ser realizado através da Equação 4.

$$Capacidade\ de\ Investimento = \frac{Lucro\ Líquido\ Retido*100}{PNB} \quad \text{Equação 4}$$

Indicador de Lucratividade

O indicador de lucratividade é obtido confrontando o Indicador de desempenho financeiro ao número de empregados. O cálculo do indicador de lucratividade pode ser realizado através da Equação 5.

$$Lucratividade = \frac{Indicador\ de\ desempenho\ financeiro}{Número\ de\ empregados} \quad \text{Equação 5}$$

3.2.3.2 Indicadores de Folga

Os indicadores de folga e desperdício propostos por Hambrick e D'Aveni (1988) têm o intuito de sinalizar como estavam os níveis de folga de cada empresa a cada ano.

Indicadores de folga:

Quadro 8: Indicadores de folga

| Indicador | Interpretação |
|---|-----------------------------|
| $\frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Passivo Total}}$ | quanto maior, maior a folga |
| $\frac{\text{Despesas Operacionais}}{\text{Receita passageiros}}$ | quanto menor, maior a folga |

O fator de carga mede a utilização da capacidade de serviços; este índice é usado para avaliar a eficiência com que uma transportadora preenche os assentos e gera receita.

3.2.3.3 Iniciativas de expansão das empresas

Para este trabalho foi considerado como iniciativa de expansão do setor de aviação as iniciativas de fusão/aquisição de outra empresa do setor, aquisição de novas rotas e expansão de rotas já existentes no sistema de serviço.

De modo a poder comparar as iniciativas das duas companhias foram organizadas em uma planilha de Excel as informações que sobre as iniciativas das duas companhias e dispostas ano a ano.

A Figura 5 apresenta esquematicamente como foram organizadas as informações; a tabela na íntegra pode ser encontrada no Anexo 2.1 – Mapeamento das Iniciativas de Expansão - Eastern e Anexo 2.2 – Mapeamento das Iniciativas de Expansão – Delta.

| | 1946 | 1947 | 1948 | 1949 | 1950 | 1951 |
|--|---------------------------------------|--|---|---|---|---|
| EASTERN - GROWTH INITIATIVES | | | | | | |
| ORGANIC EXPANSION | | | | | | |
| Route expansion (regional, national, international + Km) | | | | | | |
| Regional | | | | | | |
| National | | | | | | |
| Expansão de rota | | Non Stop Charlotte, Georville, Chatt | | | St Petersburg | |
| Inclusão de cidade no sistema | ProvidenceRI; Anderson; Athens- | Muscle Shoals, Pensacola, Anderson | Atlantic City e Florence - SC; Wilmineton-Del | Rome-Georgia Pittsburgh- Pensilvania; | New Haven, Conecticut; Ocala-Florida; | Owensboro, Kentucky St |
| Intercâmbio entre companhias | | | | | | Braniff: Miami- Denver Mid. Continent |
| International | | | | | | |
| | | | | | Nova York-San Juan, Porto Rico | Intercâmbio Pan Am e |
| Diversification | | | | | | |
| Air Shuttle | | | | | | |
| Compania Aérea Oficial Walt Disney World | | | | | | |
| System One (Sistema de Reservas) | | | | | | |

Figura 5: Representação esquemática do mapeamento das iniciativas de expansão

3.2.3.4 Frota de aviões das empresas

Este indicador foi elaborado analisar a frota de aviões das empresas, de forma a verificar os tipos, modelos e quantidades que compunham a frota de cada companhia em cada ano.

Essas informações foram levantadas através dos relatórios anuais. A Figura 6 apresenta esquematicamente como foram organizadas as informações, e as tabelas na íntegra podem ser encontradas nos Figura 13 e Figura 14.

| | 1957 | 1958 | 1959 | 1960 | 1961 | 1962 | 1963 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|
| EASTERN - FROTA | 184 | 190 | 228 | 211 | 194 | 0 | 174 |
| Douglas - DC-3 (21 pass) | | | | | | | |
| Douglas - DC-4 (44 pass) | 5 | | | | | | |
| Douglas - C-47 / DC-3 Cargo | | | | | | | |
| Douglas - C-54 / DC-4 Cargo | 1 | 1 | 1 | | | | |
| Lockheed - L-749 Constellation (60 pass) | 24 | 18 | 18 | | | | |
| Lockheed - L-1049 - Super Constellation (88 pass) | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | | 10 |
| Martin - 4-0-4 (40 pass) | 57 | 56 | 56 | 55 | 36 | | |
| Lockheed - L-1049 C - Super C Constellation (88 pass) | 16 | 16 | 16 | 16 | 11 | | 12 |
| Lockheed - L-1049 G - Super G Constellation (69 pass) | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | | 10 |
| Douglas - DC-6B (89 pass) | 5 | | | | | | |
| Douglas - DC-7B (69 pass) | 32 | 29 | 29 | 29 | 29 | | 46 |
| Douglas - DC-7B Falcon Super Coaches (93 pass) | 2 | 19 | 19 | 19 | 19 | | |
| Convair - 440 (44 pass) | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | | 20 |
| Lockheed - Electras (70 pass) | | 9 | 40 | 39 | 39 | | 39 |
| Douglas - DC-6B (102 pass) | | | 7 | | | | |
| Douglas - DC-8B - s20 (135 pass) | | | | 11 | 15 | | 15 |
| Boeing - B-720 (107 pass) | | | | | 3 | | 15 |
| Boeing - B-727 serie 100 - 125 Whisperjet (119 pass) | | | | | | | 2 |
| Lockheed - L-1049 - Cargo | | | | | | | 5 |
| Doouglas DC-9 serie 10 (125 pass) | | | | | | | |
| Boeing - B-727 QC | | | | | | | |
| Douglas - DC-9 Serie 30 | | | | | | | |
| Douglas - DC-8-61 (126 pass) | | | | | | | |
| Douglas - DC-8 Series 63 (126 pass) | | | | | | | |
| Boeing - B-727 (225 pass) | | | | | | | |
| Boeing - B-747 | | | | | | | |
| Lockheed - L-1011 | | | | | | | |
| Lockheed - L-1011 (Seasonal) | | | | | | | |
| Douglas - DC-9 - 51 | | | | | | | |
| Airbus - A-300B | | | | | | | |
| Boeing - B-757-225 | | | | | | | |
| Douglas - DC-10 30 | | | | | | | |

Figura 6: Representação esquemática do mapeamento de frotas da Eastern Airlines

3.2.3.5 Cálculo do Z-score de Altman

O indicador Z-Score (Altman, 1968), conforme já mencionado anteriormente, tem como fito discriminar empresas quanto à sua solvência. Para fins de análise deste estudo, foi utilizado o modelo de previsão de Altman (1968) com o propósito de calcular o Z-Score de maneira longitudinal para as duas empresas para cada ano do período de 1946 a 1990, plotar os dados num gráfico e confrontar a curva com os limites de alta ($Z \leq 1,81$) e baixa ($Z > 2,99$) probabilidade de falência propostos pelo modelo.

Um dos dados necessários para o cálculo dos escores do modelo de previsão é o valor da ação das empresas, como essa informação só estava

disponível nos relatórios da agência Moody's, e o primeiro ano disponível desses relatórios era 1952, esse fato determinou a data de início da análise deste indicador. Vale ainda salientar que, foram utilizados o valor máximo e mínimo das ações de cada empresa para cada ano, de forma a eliminar possíveis vieses de fatos pontuais que pudessem vir a influenciar no valor da ação do ano. Foram então aplicados os dados das duas empresas, ano a ano, na função discriminante do modelo Z-Score (Equação 1).

3.2.4 Estratégia de Mapas Visuais

Por fim, foi empregada também a estratégia de mapeamento visual. Segundo Langley (1999), os mapas visuais sintetizam grandes quantidades de informações diferentes de maneira qualitativa em relativamente pouco espaço. Tais mapas podem mostrar precedência e processos paralelos ao longo do tempo, podendo contribuir com elementos explicativos, e sendo ferramentas valiosas para o desenvolvimento e verificação de teorias.

Em virtude da quantidade e variedade de possíveis relações entre os fatos e as dimensões de análise ao longo do extenso período analisado, os mapas visuais permitiram a organização visual do desenvolvimento das análises de cada desafio.

Mapas visuais foram elaborados a partir das curvas dos indicadores mencionados anteriormente, acrescentando os principais eventos organizacionais, tais como aquisições, quantidades de funcionários, entradas e saídas de diretores, greves, assim como acontecimentos da indústria ou relativos ao macroambiente. Esses eventos foram organizados cronologicamente em planilha Excel, conforme apresentado na sessão 3.2.1, formando um banco de dados codificados em relação às respostas aos desafios de crescimento.

3.3 Análise dos Dados

Cabe ressaltar que os três estágios metodológicos foram iniciados em sequência, no entanto cada estágio se conecta com os demais em maior ou menor grau. Com isso, as etapas foram constantemente revistas ao longo do estudo, constituindo um processo dinâmico (Fleck, 2009). Por exemplo, conforme foram

plotados os dados financeiros nos gráficos, para geração das curvas dos indicadores (fase de tratamento dos dados), uma breve análise por inspeção visual das mesmas colocava em destaque um ou mais períodos de potencial importância, sugerindo aprofundamento de sua análise. Tais sugestões levaram à busca por novos dados, para serem inseridos no contexto da cronologia, os quais traziam novos insights e, dessa forma, manteve-se um ciclo de coleta, tratamento e análise dos dados.

Em razão disso, a elucidação das estratégias utilizadas para análise dos dados foi descrita no tópico anterior (Tratamento dos Dados), por descreverem a sistemática de organização das informações para serem posteriormente analisadas.

A análise dos dados foi feita com base no referencial teórico apresentado no Capítulo 2. Sendo assim, as evidências históricas listadas no banco de dados de eventos chave passaram por um processo de codificação, correlacionando-as às dimensões de análise inicialmente estabelecidas. Para isso, foram acrescentadas na tabela com a lista dos eventos chave (que se encontra no Anexo 1 – Lista de Eventos Chave) outras 13 colunas referentes a cada um dos cinco desafios de crescimento organizacional (empreendedorismo, provisionamento RH, gestão da diversidade, navegação no ambiente, gestão da complexidade), e com os aspectos de análise referente a cada um deles.

A codificação foi feita através da leitura de cada evento, atribuindo um “x” na coluna daqueles que apresentassem alguma relação com a dimensão do desafio analisado. Com os fatos codificados na planilha, foi possível ordená-los, filtra-los para cada desafio e acrescentá-los aos mapas visuais que serão apresentados nas sessões referentes a cada desafio.

Por fim, a análise procurou encontrar traços de semelhanças e diferenças de comportamento dentro de cada empresa ao longo do tempo, para que se possa justificar o declínio de uma e a existência continuada da outra. Neste ponto, é importante salientar que cada evento foi analisado individualmente pela ótica de cada desafio, ou seja, os fatos foram examinados para a classificação diversas vezes. Portanto, um mesmo evento pode estar relacionado a vários desafios.

4

Análise dos Dados

O presente capítulo tem por objetivo apresentar a narrativa histórica sobre o setor e as duas empresas, bem como a análise realizada à luz do referencial teórico selecionado.

A história das duas empresas e do setor foi organizada em quatro períodos. O primeiro é o de *Formação* da indústria e das duas empresas, que vai de 1925 a 1938. O segundo é o período de *Crescimento*, que se inicia em 1938, quando a operação da indústria passou a ser altamente regulada, estendendo-se até o ano de 1969. O ano de 1969 foi selecionado como marca de separação para o período seguinte de *Pré-desregulamentação*, pois foi um período político onde empresas (potenciais novos entrantes), acadêmicos e políticos começaram a pressionar e a questionar a validade das regulamentações não só na indústria aérea, mas em vários outros setores da economia americana, o que resultou na lei da Desregulamentação Aérea de 1978, ano que encerra o terceiro período e inicia o quarto e último. O último período é o de *Pós-desregulamentação*, que neste estudo decorre até 1991, ano de encerramento das operações da Eastern.

Em seguida, a seção de análise longitudinal busca identificar razões para destinos diferentes das organizações em análise. Duas vertentes orientam esta análise. Uma, de natureza comparativa, verifica semelhanças e diferenças entre as duas empresas durante o período examinado, à luz dos acontecimentos de destaque na indústria e no ambiente. A outra analisa cada empresa longitudinalmente, com o fito de identificar continuidade ou mudança no comportamento de cada empresa ao longo do tempo, fazendo uso da perspectiva de Fleck (2009), apresentada no Capítulo 2.

4.1 História das Empresas e do Setor

4.1.1 Período I – Formação (1925 – 1938)

4.1.1.1 Início da aviação comercial dos EUA

O desenvolvimento da aviação civil dos Estados Unidos teve início após a Primeira Guerra Mundial, quando o governo, apoiado pela Força Aérea, aproveitou a tecnologia de aviões criada para atender os esforços da guerra e institucionalizou o serviço de correio aéreo utilizando os pilotos militares. O serviço começou com a rota de Washington, D.C. para Nova York em 1918. Apesar da falta de estrutura, com pilotos voando em aviões de cabines abertas e sem instrumentação moderna, através de rotas perigosas e em todo tipo de clima, o serviço foi estendido para Chicago em 1919, e para San Francisco em 1920. Nos anos seguintes, foi construído um sistema transcontinental de faróis e outros auxílios à navegação, que levou os Estados Unidos a terem um dos serviços de correio aéreo mais confiável do mundo (Lee, 1984; Leary, 1992; Van Der Linden, 2014, Vietor, 1990).

Os Correios até então usavam empresas privadas para o transporte de correspondência. Quando o correio aéreo começou a cruzar o país com sucesso, os proprietários de ferrovias protestaram que estavam sendo prejudicados com o patrocínio do governo ao serviço aéreo. Devido a isso, foi dado o primeiro grande passo para a criação do setor de aviação comercial nos EUA, quando, em meados da década de 20, o então Secretário do Departamento de Comércio e depois Presidente Herbert C. Hoover, incentivado por banqueiros de Wall Street, e lobistas que representavam interesses de empresários fabricantes de aviões e de empresas aéreas, vislumbrou o potencial da aviação para mudar o perfil econômico, social e político do país. Em união ao congressista Clyde Kelly da Pensilvânia, presidente do Comitê de Correios da Câmara, representando os interesses das ferrovias, promulgou a Lei do Contrato de Correio Aéreo de 1925 (*Air Mail Act of 1925*), conhecida também, como Lei Kelly (*Kelly Act*), e, no ano seguinte, a Lei do Comércio Aéreo de 1926 (*Air Commerce Act of 1926*) (Lee, 1984; Leary, 1992; Van Der Linden, 2014, Vietor, 1990).

A Lei Kelly permitiu ao Diretor Geral dos Correios contratar o serviço de correio aéreo de transportadoras aéreas comerciais através de concorrência pública. Essa lei criou um período de licitação para pequenas rotas de correio aéreo conhecidas como CAM (*Contract Air Mail*), estabelecendo taxas e subsídios que os contratados receberiam pelo correio aéreo. Por sua vez, a Lei do Comércio Aéreo habilitou o Secretário de Comércio a regulamentar as operações e segurança da navegação aérea, designando rotas aéreas, aperfeiçoando sistemas de navegação, licenciando aeronaves e pilotos e investigando acidentes. (Lee, 1984; Leary,1992; Van Der Linden, 2014)

Os contratados recebiam US\$ 3,00 por libra de correio pelas primeiras 1.000 milhas percorridas. Henry Ford, o fabricante de automóveis, consolidou a opinião pública sobre o setor, quando demonstrou interesse em entrar nesse mercado. Sua empresa esteve entre os primeiros licitantes bem-sucedidos em contratos de correio aéreo, conquistando o direito de transportar correspondência em duas das rotas licitadas, Detroit-Chicago (CAM 6) e Detroit-Cleveland (CAM 7), tornando-se a primeira empresa a transportar o correio aéreo em 15 de fevereiro de 1926. Além da Ford, os primeiros contratos foram concedidos à Colonial Air Transport (CAM 1 - Boston-NY – 200milhas), Robertson Aircraft Corporation (CAM 2 – Chicago-St Luis – 276 milhas), National Air Transport-NAT (CAM 3 – Chicago-Dallas – 1.078 milhas), Western Air Express (CAM 4 – Salt Lake City-Los Angeles – 771 milhas) e Varney Air Lines (CAM 5 – Elko, Nevada-Pasco, Washington – 1.028 milhas) (Lee, 1984; Leary,1992; Van Der Linden, 2014; Serling, 1982; Allen,1981).

A fusão das maiores e mais importantes dessas empresas resultou no grupo de companhias que veio a dominar o transporte aéreo comercial americano, conforme apresentado na Figura 6 (Leary,1992; Van Der Linden, 2014; Allen,1981; Serling, 1982)

A National Air Transport era propriedade da North American Aviation (NAA) de Clement M. Keys, um homem de negócios, e provavelmente um dos principais investidores da aviação dessa época. A National e a Varney Air Lines se tornaram partes importantes da United Airways (originalmente uma joint venture da Boeing Airplane Company e da Pratt & Whitney, chamada United Aircraft & Transport) antecessora da **United Airlines** (Leary,1992; Van Der Linden, 2014; Serling, 1982; Allen,1981; Russel, 2013).

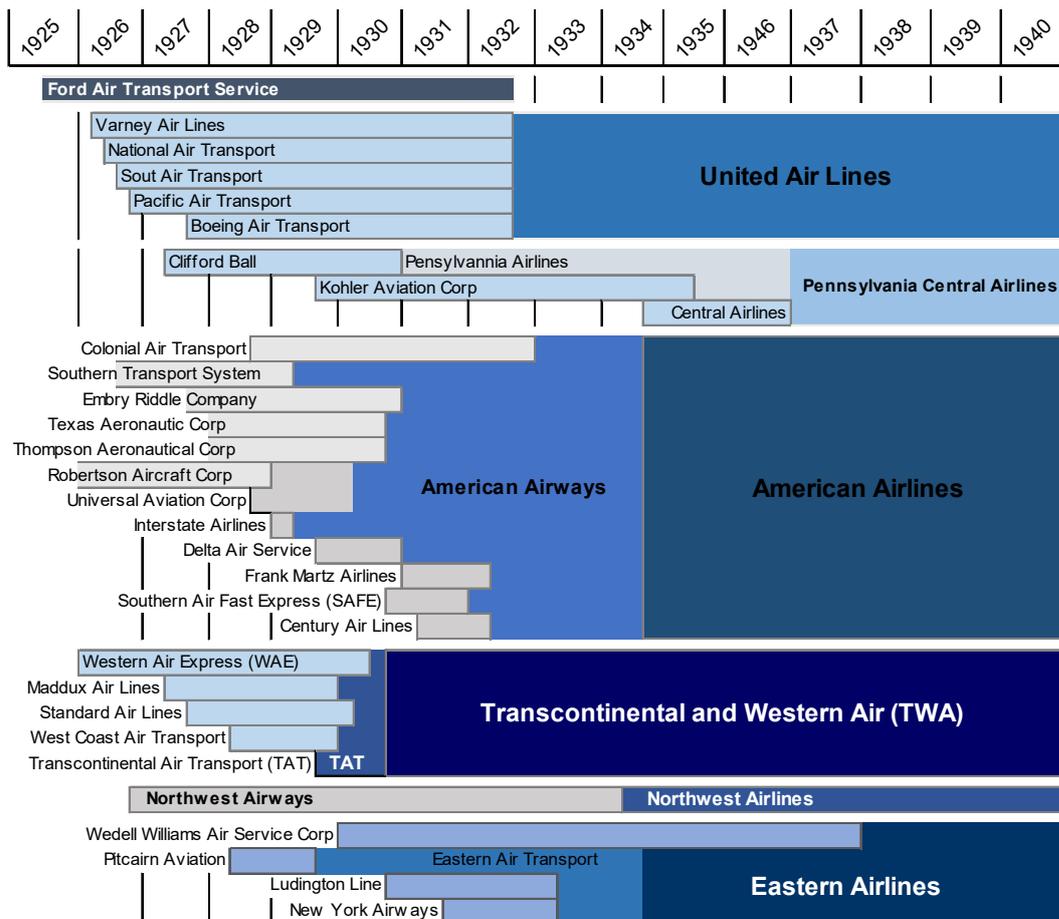


Figura 7: Formação inicial das companhias aéreas

Fonte: Allen (1981)

A Western se fundiu com a Transcontinental Air Transport (TAT), outra subsidiária da NAA, para formar a Transcontinental Western Air (**TWA**). A Robertson se tornou parte da Universal Aviation Corporation, que se fundiu com a Colonial e a Southern Air Transport, entre outras, para formar a American Airways, antecessora da **American Airlines**. Outra subsidiária da NAA, que cresceu nessa época, foi a Pitcairn Aviation, predecessora da **Eastern Airlines**. Juan Trippe, um dos fundadores da Colonial, de cujo comando foi retirado pelos membros do conselho, foi o pioneiro em viagens aéreas internacionais quando fundou, em 1927, a **Pan Am**, uma companhia aérea para transportar correspondência entre Key West, Florida e Havana, Cuba (Leary, 1992; Van Der Linden, 2014; Serling, 1982; Allen, 1981, Russel, 2013).

Em setembro de 1927, todo o correio aéreo dos EUA era transportado por empresas aéreas contratadas, com mais de 2,5 milhões de milhas sendo percorridas por aviões a Serviço de Correio Aéreo dos EUA, carregando mais de

22 milhões de cartas. O volume de correspondência transportada aumentou quase 10 vezes no decorrer dos anos, passando de 810,555 libras (402.525kg) em 1926, para 7.772.014 libras (3.532.733kg) em 1929. As transportadoras arrecadaram US\$ 48 milhões do governo para o transporte de correspondência entre 1926 e 1931. Mas apesar de a indústria nascente estar prosperando, a forte competição reduziu as tarifas oferecidas, levando a valores que não cobriam os custos dos serviços de transporte aéreo, impedindo assim o desenvolvimento de novos serviços pelas empresas (Leary,1992; Van Der Linden, 2014; Serling, 1982; Allen,1981, Russel, 2013).

Hoover foi eleito Presidente em 1928, e nomeou Walter Folger Brown como Diretor Geral dos Correios. Brown tinha sido assistente de Hoover no Departamento de Comércio e foi seu gerente de campanha e presidente do Comitê Nacional Republicano. Depois de assumir o cargo de Diretor Geral dos Correios, Brown estudou o negócio de companhias aéreas comerciais e se tornou um dos principais nomes no desenvolvimento dessa indústria nascente (Leary,1992; Van Der Linden, 2014; Serling, 1982; Russel, 2013).

No início da indústria os custos do serviço de correio aéreo eram aproximadamente US\$ 17milhões, mas as receitas eram de apenas US\$5 milhões. Embora o subsídio federal estivesse fomentando a aviação, estava criando também uma indústria com pequenas transportadoras, detentoras de pouco capital, que não podiam modernizar suas aeronaves e aumentar suas receitas através de outros serviços, como o de passageiros, por exemplo (Leary,1992; Van Der Linden, 2014; Serling, 1982; Russel, 2013).

Brown tinha a intenção de criar um sistema aéreo mais estável e eficiente e estava insatisfeito com o lento desenvolvimento do serviço de passageiros, devido ao alto nível de concorrência, e por isso pressionou o congresso por uma legislação que lhe concedesse mais autonomia e controle regulatório sobre as rotas, taxas e contratos (Leary,1992; Van Der Linden, 2014).

Em abril de 1930, o Congresso aprovou a Lei do Correio Aéreo de 1930 (*Airmail Act of 1930*), também conhecida como Lei McNary-Watres devido aos seus principais patrocinadores, o senador Charles L. McNary, de Oregon, e o deputado Laurence H. Watres, da Pensilvânia. Com a nova lei e com o mercado afetado pela depressão de 1929, Brown aproveitou a oportunidade para implantar mudanças, promover companhias aéreas comerciais que se sustentassem com a

receita de passageiros e que não precisassem depender apenas dos subsídios do correio aéreo para sobreviver e lucrar (Leary,1992; Van Der Linden, 2014).

A lei autorizava o Diretor Geral dos Correios a conceder o contrato ao “menor lance responsável” ao invés do tradicional “lance mais baixo”. O lance “responsável” foi definido como vindo de uma transportadora que já transportasse correspondência por uma rota de pelo menos 250 milhas por um período de pelo menos seis meses antes da apresentação da oferta. A lei também alterou a regra de pagamento às companhias aéreas que era, inicialmente, remuneração por peso da correspondência transportada, e passou a adotar um sistema baseado no pagamento pelo espaço disponível para esse serviço, independentemente de o espaço ter sido preenchido ou não, incentivando o uso de aeronaves maiores e afetando diretamente as pequenas companhias que estavam enviando tijolos para aumentar sua renda (Leary,1992; Van Der Linden, 2014).

Além disso, a lei premiou as empresas que já operavam há pelo menos dois anos, com a permissão de trocar a autorização atual por uma com duração de dez anos, incluindo o reconhecimento dos direitos de pioneiro. O Diretor Geral dos Correios foi autorizado, inclusive, a consolidar rotas de correio aéreo, onde fosse do “interesse nacional” fazê-lo (Leary,1992; Van Der Linden, 2014).

Um mês após a aprovação da Lei, Brown convocou os líderes das principais companhias aéreas para reuniões que posteriormente foram apelidadas de “Spoils Conferencie”, para expor suas expectativas de reformular a indústria por meio de fusões, e propiciar companhias aéreas maiores e mais fortes, e assim, melhorar economias de escala, evitar a concorrência entre empresas que atendessem aos mesmos mercados e impusessem mais confiança aos serviços de passageiros à população. Ele presumia que as mudanças propostas viabilizariam um sistema aéreo mais robusto, com capacidade de oferecer mais serviços de passageiros, serviços de costa a costa e noturnos (Leary,1992; Van Der Linden, 2015, Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling,1989; Melo e Nunes, 2007; Vietor 1990; Petzinger Jr, 2010; Wolfran, 2004).

Brown designou três rotas transcontinentais que ligavam Nova York à Califórnia (Figura 7). A rota transcontinental mais ao norte, via Chicago, foi designada à United Aircraft & Transport Corporation (UATC), predecessora da United Airlines, incorporação que foi assim renomeada em 1929 e começara em 1928, como Boeing Airplane and Transport Corporation (BATC). Clement M. Keys, perdeu o controle da National Air Transport em 1930, que também foi incorporada

à UATC (Leary,1992; Van Der Linden, 2015, Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling,1989; Melo e Nunes, 2007; Vietor 1990).

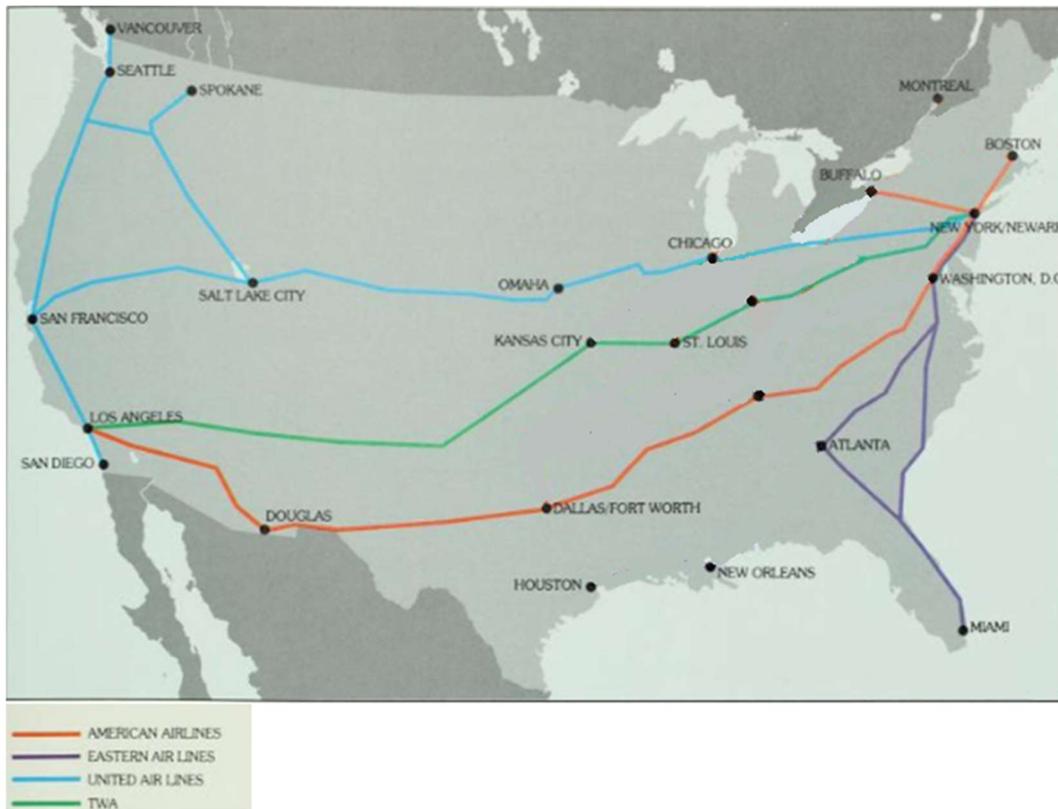


Figura 8: Rotas designadas pelo Dir dos Correios em 1930

Fonte: Allen, 1991

A rota sul, via Dallas, ficou com a American Airways, que foi formada em 1930, porém teve sua origem com as empresas Robertson Aircraft Corporation, Embry-Riddle Company de Cincinnati, Fairchild Aviation Corporation, que em 1929 formaram a Aviation Corporation (AVCO). AVCO adquiriu aproximadamente mais 90 pequenas transportadoras pelo país. Com tantas subsidiárias, foi necessário fazer um acordo de troca de ações para poder organizar a estrutura corporativa e foi, então, criada a American Airways, predecessora da American Airlines (Leary,1992; Van Der Linden, 2015, Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling,1989; Vietor 1990).

Clement Keys propôs que Brown aprovasse a fusão entre a Transcontinental Air Transport (TAT) com a Western Air Express, formando, assim, a Transcontinental & Western Air (TWA), que ficou com a rota central, via Saint Louis, com Keys como presidente (Leary,1992; Van Der Linden, 2015, Russel, 2013; Serling,1989; Melo e Nunes, 2007; Vietor 1990).

Uma quarta rota que ligava o norte ao sul, ao longo da costa leste, foi concedida à Eastern Air Transport, que já detinha os direitos de pioneirismo desta rota. Essas quatro empresas formaram o que ficou conhecido como “*The Big Four*” da indústria aérea comercial americana (Leary, 1992; Van Der Linden, 2015, Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling, 1989; Melo e Nunes, 2007; Vietor 1990; Petzinger Jr, 2010; Wolfran, 2004; Glines, 1999; Allen, 1991).

4.1.1.2 O início da Eastern Airlines

Pitcairn Aviation, a antecessora da Eastern Air Transport, depois nomeada Eastern Airlines, foi fundada por **Harold Frederick Pitcairn**, nascido em 1897, em Bryn Athyn, Pensilvânia. Harold era o quarto filho de um industrial de Pittsburgh, que fundou a *Pittsburgh Plate Glass Company* (atual *PPG Industries*). Harold tinha grande interesse pela aviação desde a adolescência quando, visitando parentes em Atlantic City, viu um “barco voador” Curtiss, aparecer na praia e depois fazer um pouso na água. Esta foi a primeira vez que viu um avião de verdade. Quando voltou para Bryn Athyn, Harold tentou construir seu próprio planador (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1989).

Em 1916, aos 19 anos de idade, ele frequentou *Curtiss Flying School* em Newport News, Virginia, onde se tornou amigo de Agnew Larsen, outro entusiasta da aviação. Harold se alistou para as Forças Armadas em 1917, onde se formou na Army Air Cadet School em 1918. Ao voltar para casa, assumiu os negócios da família junto com o irmão, após o falecimento do pai (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1989).

No entanto, seu interesse pela aviação não diminuiu, e em 1924, decidiu abrir sua própria companhia de aviação, para fabricação de aeronaves e serviços de voo. Harold contratou seu amigo Larsen para trabalhar no design, construção e teste de aviões e contratou Jim Ray, um piloto da Curtiss, como piloto-chefe, para chefiar as operações de campo, além de contratar e treinar outros pilotos. Em 1925, Pitcairn Aviation produziu o seu primeiro avião, o Fleetwing PA-1, com cinco lugares para o serviço de passageiros; neste mesmo ano foi aprovada a Lei Kelly (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1989).

Pitcairn postergou a entrada para o negócio de correio aéreo por alguns motivos: os contratos eram inicialmente de quatro anos, o que o obrigava a ter o retorno do seu investimento em apenas três anos. Ele tinha interesse em uma rota

ainda não oferecida – a rota de 760 milhas de Nova York para Atlanta com paradas na Filadélfia e Washington. E, além disso, ele não tinha a intenção de operar um serviço voltado principalmente para correio, e não para passageiros, sem ter um avião projetado especificamente para esse fim (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989).

No ano seguinte, em 1926, Pitcairn Aviation começou a produzir o PA-5 Mailwing, um biplano robusto para servir exclusivamente as rotas de correio aéreo, e em dezembro deste mesmo ano, o Departamento dos Correios abriu licitação para a rota pretendida por Harold (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989).

Em janeiro de 1927, Pitcairn foi notificado que havia ganhado a rota CAM-19, de Nova York a Atlanta, via Philadelphia, Washington, por US\$ 3,00 por libra, mas apenas em setembro de 1927 foi efetivado o lance, pois ainda não havia aeroportos pelo caminho e nem estrutura de iluminação para voos noturnos, que era um dos requisitos para essa rota, já que as correspondências enviadas do sul precisavam ser conectadas aos voos transcontinentais para o oeste saindo de NY no início da manhã, e as correspondências para o sul deveriam chegar a Atlanta antes das 7 da manhã para serem enviadas no mesmo dia (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989).

Nesse período, Pitcairn realizou reuniões com os prefeitos das cidades que fariam parte da rota, para negociar onde seriam os melhores locais para instalação de aeroportos, enquanto o governo providenciou as "vias aéreas iluminadas", que consistiam em faróis acesos ao longo das rotas e campos de emergência iluminados (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989).

Em outubro de 1927, o Departamento dos Correios anunciou uma nova licitação para a rota CAM-10 de 615 milhas, de Atlanta para Miami; essa rota havia sido renunciada pela falida Florida Airways, empresa onde um dos sócios era o ás da Primeira Guerra Mundial, Capitão Edward V. Rickenbacker, que veio a ser um dos presidentes da Eastern Air Lines posteriormente. Pitcairn venceu a rota CAM-25 (CAM-10 renomeada), em novembro de 1927, com um lance de \$ 1,46 por libra (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989).

Com a conclusão das vias aéreas iluminadas entre Nova York e Atlanta, o voo inaugural do correio aéreo para a Pitcairn Aviation foi realizado na noite de 1º de maio de 1928. Devido ao grande volume de correspondência, foi organizado um horário duplo. Três PA-5 Mailwings voaram para o norte, dois de Atlanta e um de Greensboro, e dois voaram para o sul a partir de Nova York. Em dezembro

deste mesmo ano, foi inaugurada a rota de Atlanta para Miami, com paradas em Jacksonville e Daytona Beach (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989).

Também em dezembro de 1928, Harold Pitcairn viajou para Londres, após realizar experimentos com aeronaves de asa rotativa, formou uma parceria com o espanhol Juan de La Cierva para desenvolver a tecnologia autogiro nos EUA e, em 1929, montou uma subsidiária da Pitcairn Aviation, a Pitcairn-Cierva Autogiro Company of America (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989).

Em março de 1929, Macon (Georgia), e Orlando e Tampa (Florida) foram adicionados ao sistema. Pitcairn Aviation tinha o serviço de correio aéreo cobrindo 1500 milhas de Nova York para Miami, sendo a terceira maior companhia aérea em milhagens voadas a operar nos EUA. Com isso, tornou-se uma pioneira no transporte de correspondência de norte a sul do país pela costa leste (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989).

Durante o ano de 1928 Harold Pitcairn teve lucro nas rotas CAM-19 e CAM-25, suas empresas tinham serviços de aviação em cinco aeródromos, construía as próprias aeronaves, executava o serviço de correio aéreo de NY-Miami, e isso atraiu a atenção de seu amigo, Clement M. Keys. Como Pitcairn havia se convencido de que o futuro da aviação estava com aeronaves de asa rotativa e elevador vertical, ele vendeu sua linha de correio aéreo e sua empresa a Keys por \$2,5 milhões (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989).

Clement M. Keys, nasceu numa pequena cidade em Ontario (Canadá) em 1876. Gradou-se na universidade de Toronto em 1897, e em 1901 começou a trabalhar para o Wall Street Journal, primeiro como repórter (1901-1903), depois como editor de ferrovias (1903-1905). Em 1905, se tornou o editor financeiro da revista mensal, *The World's Work*, onde escreveu inúmeros artigos sobre magnatas das ferrovias que controlavam corporações. Em 1911, abriu sua própria empresa de consultoria de investimentos, C.M. Keys & Company, quando se tornou um importante nome em temas financeiros (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Van der Linden, 2014).

Em 1916, Glenn Curtiss o procurou para aconselhamento financeiro na reorganização de sua empresa e, como resultado, Keys foi nomeado vice-presidente sem remuneração da Curtiss Airplane and Motor Co, assumindo o controle acionário da empresa em 1920. Keys permaneceu como presidente até a fusão com a Wright Aeronautical Corp para formar a Curtiss-Wright Corporation

em 1929, e se tornar presidente da nova companhia (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Van der Linden, 2014).

Keys levou a Curtiss, que estava à beira da falência, para a posição de uma das principais fabricantes de aeronaves do mundo. Em 1925, aproveitou as oportunidades do início dos serviços de correio aéreo, formou a National Air Transport (NAT), vencedora da licitação para a rota CAM-3 entre Chicago e Dallas, e vencedora em 1927 da rota CAM-17 de Nova York para Chicago. Em 1928, estabeleceu a Transcontinental Air Transport (TAT), o primeiro serviço aéreo transcontinental americano, antecessora da Transcontinental e Western Airlines (TWA). Em 1929, formou a holding North American Aviation (NAA), um conglomerado capitalizado com \$25milhões, na qual estavam incluídas várias empresas de aviação como NAT, Curtiss, Sperry Gyroscope, TAT entre outras (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Van der Linden, 2014).

Clement M. Keys tinha interesse na Pitcairn Aviation para incluir os serviços de correio aéreo e de passageiros da costa leste nos seus negócios. Em junho de 1929, o contrato foi assinado e Keys adquiriu a Pitcairn Aviation Inc, com todas as rotas de correio aéreo e pessoal das operações. Harold manteve a fábrica em Bryn Athyn, o aeródromo em Willow Grove, ambos do início da sua empresa, e a recém-formada Pitcairn-Cierva Autogiro Company (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Van der Linden, 2014).

Em 17 de janeiro de 1930, a empresa foi renomeada para Eastern Air Transport Inc. (EAT). Thomas B. Doe, ex-capitão de artilharia graduado em West Point, foi nomeado o primeiro presidente da nova empresa. Doe era mais uma figura ilustrativa na direção da empresa, uma vez que quem dava os direcionamentos era efetivamente Keys. O principal atributo de Doe era o fato de ser influente na política, tendo vários contatos em Washington, o que foi essencial devido à atmosfera política na qual o novo Diretor Geral dos Correios, Walter F. Brown, estava conduzindo o desenvolvimento da indústria (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Van der Linden, 2014).

Thomas Doe foi convocado a representar a Eastern Air Transport nas reuniões articuladas de Walter Brown. Ao fim das negociações da Spoils Conferencie, à Eastern Air Transport foi concedida apenas a rota norte-sul, pela qual ela já tinha o domínio. Para Clement Keys foi uma grande vitória, uma vez que ele passou a controlar duas das maiores companhias aéreas que somavam

quase cinco mil milhas de extensão (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1989; Van der Linden, 2014).

No entanto, essas expansões estavam acontecendo após a quebra da Bolsa de Valores de 1929 e da Grande Depressão, num período em que a economia nacional estava em queda. Mesmo assim, Keys autorizou Doe a adquirir novas aeronaves para iniciar os serviços de passageiros. E assim, em agosto de 1930, a Eastern iniciou seu serviço de passageiros pela primeira vez (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1989; Van der Linden, 2014).

Em 1931, um grande hangar foi construído em Newark, que se tornou o terminal norte da EAT, servindo a área de Nova York. Outras cidades foram incluídas no sistema de rotas, como Atlantic City, Norfolk, Raleigh, Savannah, Greenville e Florence, além da rota St Petersburg – Tampa que foi criada logo após a compra da Pitcairn. Ao fim deste mesmo ano, EAT já tinha quase 500 funcionários, operando com mais de 40 aeronaves, por rotas que totalizavam quase 2900 milhas e transportou quase 25 mil passageiros, aproximadamente 23mil a mais que o ano anterior (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1989; Van der Linden, 2014).

O serviço de passageiros estava em amplo crescimento, e o preço do bilhete refletiu essa expansão quando EAT reduziu a tarifa de 7 centavos por milha para 6 centavos por milha para voos só de ida e para 5 centavos por milha para voo ida e volta. Ainda em 1931, a Eastern fez sua primeira aquisição, a New York Airways, uma transportadora subsidiária da Pan Am, que voava entre NY- Atlantic City, cidade que estava se desenvolvendo como uma área de resorts, dando a EAT uma rota triangular com a Filadélfia (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1989; Van der Linden, 2014).

Nessa época, a Eastern era uma das poucas companhias aéreas financeiramente saudáveis, e a inclusão de Atlantic City foi uma fonte de riqueza, pois Nova Jersey era o maior centro de turismo da época, maior até que a Florida. Com toda essa boa onda, Brown concedeu à EAT o certificado permanente para a rota CAM-25, além de os direitos de serviço de passageiro e correio da rota entre Nova York e Washington por um lance de 0,89 centavos por milha, mesmo esse lance tendo sido quase três vezes maior do que o de 0,25 centavos por milha, oferecido pela Ludington Line, uma pequena transportadora formada em 1929, por Charles T. Ludington, um rico entusiasta da aviação da Filadélfia, que contratou

dois experientes pilotos, que já haviam trabalhado para Keys na TAT (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1989; Van der Linden, 2014; Vietor 1990).

Em 1930, a Ludington passou a oferecer o serviço de passageiros regular de hora em hora (8:00 – 17:00) entre Filadélfia e Washington. Nos primeiros três meses, a Ludington transportou aproximadamente 15.000 passageiros, e no final do ano apresentou um pequeno lucro de US\$8.000, se tornando a primeira empresa de aviação a ter lucro sem depender do serviço de correio. Ludington imaginou que poderia fazer mais caso tivesse um contrato do correio e, por isso, concorreu ao contrato da CAM-25, e exigiu explicações do Diretor Geral dos Correios por não ter vencido a licitação mesmo com o lance menor. Esse foi um dos casos que mais tarde acabou desencadeando uma investigação pelo Senado, derrubando toda a estrutura aérea criada por Brown (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1989; Van der Linden, 2014; Vietor 1990).

Os efeitos do colapso do mercado e da depressão econômica atingiram Keys e a National American Aviation (NAA) severamente. De todas suas empresas, apenas a Sperry e a Eastern Air Transport eram lucrativas, mas não o suficiente para sustentar os prejuízos das demais. Como estratégia para tentar salvar suas empresas, aplicou todos os ganhos das empresas lucrativas na sua própria empresa, porém em investimentos malsucedidos que levaram ao seu declínio. Keys renunciou ao cargo de presidente da NAT, em 1931, depois de obter empréstimos com bancos e amigos. Apesar da saída de Keys, Doe permaneceu como presidente da EAT (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1989; Van der Linden, 2014; Vietor 1990).

O foco da Eastern em 1932 foi em melhorar e consolidar as operações ao invés da expansão de rotas. Foram incluídas novas conveniências e luxos para os passageiros, como diversas facilidades nos aeroportos, concessão de restaurantes, e rádios nas cabines, entre outras comodidades (Russel, 2013; Serling, 1989)

Este foi um ano de transição não apenas para Eastern, mas para a indústria como um todo, com um novo ciclo de reequipamento e evolução tecnológica das aeronaves com a introdução pela Boeing e Douglas dos 247 e DC-2 respectivamente (Russel, 2013; Serling, 1989).

No decorrer da história do setor acontecem alguns ciclos de reequipamento, que são períodos em que a inovação tecnológica das aeronaves prevalece e as companhias acompanham esse movimento. A inclusão dos DC-2 e

posteriormente o DC-3 que se estabelece como o grande sucesso da época (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Van der Linden, 2014; Vietor 1990).

Para que as companhias aéreas atraíssem mais passageiros, os aviões precisavam ser maiores e mais seguros, já que muitos acidentes estavam acontecendo, o que afastava os passageiros, fazendo-os preferir as viagens de trem. Foram tantas melhorias nas aeronaves, que muitos historiadores acreditam que a década de 1930 foi o período mais inovador da aviação(Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Van der Linden, 2014; Vietor 1990).

Diante dos resultados de crescimento consolidados com as subsidiárias da North American Aviation, a história se repetiu e a United (UATC) tentou estrategicamente, através da aquisição de ações, adquirir o controle da ex-companhia de Clement Keys, exatamente como havia feito quando assumiu o poder da National (NAT) (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Van der Linden, 2014; Vietor 1990).

Entretanto, o Diretor Geral dos Correios considerou essa estratégia ilegal, e determinou que a United vendesse de volta cada ação que havia comprado da NAA. Porém, essa determinação de Brown quase levou a NAA à falência, se não fosse a General Motors, influenciada por Eddie V. Rickenbacker, ter amadurecido o interesse em aumentar sua atuação na indústria da aviação, e ter adquirido a quase falida NAA (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Van der Linden, 2014; Lewis, 2005).

Assim, em 28 de fevereiro de 1933, a GM adquiriu todos os ativos da NAA, inclusive as subsidiárias, nomeando Ernest R. Breech presidente da nova empresa. O controle da Eastern se manteve o mesmo, com Thomas B. Doe como presidente (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Van der Linden, 2014; Lewis, 2005).

Edward Rickenbacher nasceu em 8 de outubro de 1890, filho de imigrantes suíços em Columbus, Ohio. "Eddie" era o terceiro mais velho de sete filhos. Em 1904, quando tinha 13 anos, seu pai William Rickenbacker morreu em um acidente de construção e Eddie abandonou a escola na sétima série para contribuir no sustento da família (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Van der Linden, 2014; Lewis, 2005).

Como muitos jovens de sua época, Eddie tinha interesse por carros, uma tecnologia relativamente nova. Ele começou no ramo automotivo em 1905, trabalhando como mecânico na Evans Garage por 75 centavos de dólar por dia e

depois como vendedor de carros. Para aprimorar suas habilidades mecânicas de automóveis, ele fez um curso de engenharia mecânica por correspondência e no mesmo ano conseguiu um emprego na Oscar Lear Automobile Company em Columbus, trabalhando para Lee Frayer, um famoso piloto de corridas (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Van der Linden, 2014; Lewis, 2005).

Começou a competir em 1911, e chegou ao 13º lugar na corrida inaugural do agora famoso Indianapolis 500. Correu pela Columbus até 1912, quando saiu para se tornar um piloto profissional. Em 1914, em Daytona, Flórida, Eddie entrou em uma corrida e estabeleceu um recorde mundial de 134 milhas por hora. Em 1916, venceu sete das 13 principais corridas de que participou. Em 1917, antes de uma de suas corridas, enquanto dirigia perto de Riverside, conseguiu sua primeira viagem de avião com um jovem chamado Glenn Curtiss (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Van der Linden, 2014; Lewis, 2005).

Depois que os Estados Unidos entraram oficialmente na Primeira Guerra Mundial, em 1917, Eddie Rickenbacker imediatamente se juntou ao exército como mecânico e motorista de automóveis do general John J. Pershing. No entanto, ele rapidamente mudou para o inexperiente Serviço Aéreo do Exército dos EUA. Após apenas 5 horas e meia de voo com um instrutor, Rickenbacker voou sozinho e, apesar da falta de um diploma universitário, terminou seu treinamento de voo em apenas 17 dias (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005).

Em março de 1918, ele ingressou no 94º Esquadrão de Caça (*94th Aero Pursuit Squadron*). Em sete meses, já havia derrubado 26 aviões alemães em 134 batalhas aéreas. Em 1º de outubro foi promovido ao posto de capitão. Rickenbacker foi o piloto de caça vivo mais bem-sucedido dos EUA no Serviço Aéreo e a imprensa o apelidou de "Ás dos Ases da América" (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005).

O garoto de Columbus chegou em casa como um herói nacional, mas Eddie não se iludia sobre o seu status de herói, e dizia "Você é um herói hoje e um nada amanhã". Embora ele quisesse entrar em algum aspecto da aviação no pós-guerra, ele percebeu que a indústria ainda não tinha muito a oferecer (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005).

Ele acreditava no futuro do setor e fez discursos prevendo seu potencial ilimitado, mas até o "Dia do Armistício", o Serviço Aéreo do Exército tinha quase 3.000 pilotos treinados e mais de 15.000 mecânicos especializados em aviões e o único trabalho real na aviação para esse pool de mão-de-obra era o serviço de

correio aéreo do Departamento de Correios dos EUA, que em seu auge operava com menos de 100 aviões (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005).

A alternativa seria *barnstorming* (passeios por distritos rurais fazendo apresentações teatrais, com acrobacias), mas Eddie não queria fazer parte dessa realidade precária, não apenas em termos de arriscar a vida, mas também por querer fazer algo para ter uma vida decente. Recebeu muitas ofertas para endossar produtos comerciais (cigarros, chicletes, roupas, entre outros), tendo recusado todos eles (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005).

Sua segunda opção de carreira foi a fabricação de automóveis, montando a Rickenbacker Motor Company com outros três conhecidos veteranos de automóveis: Walter E. Flanders, um especialista em produção que ajudou a projetar a linha de montagem da Ford; Barney Everitt, que tinha sido fundamental para projetar o que acabou se tornando o Studebaker; e William Metzger, outro executivo veterano do Studebaker próximo a se aposentar. Rickenbacker tornou-se vice-presidente e diretor de vendas da Rickenbacker Motor Company. Os carros que levavam seu nome apareceram no Salão do Automóvel de Nova York em 1922 (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005).

O empreendimento durou cinco anos. Ele viajou pelo país em um Junkers alemão, tentando montar concessionárias em todo o país. Os carros Rickenbacker eram boas máquinas. No entanto, uma recessão em 1925 e um competidor melhor financiado levaram à queda da empresa. Em 1927, entrou em falência. Depois de levantar US\$ 250.000 para quitar suas dívidas pessoais relacionadas à empresa, Rickenbacker levantou outros US\$ 700.000 e comprou a Indianapolis Motor Speedway. Ele assumiu o controle em 1º de novembro de 1927, serviu como presidente da pista até depois da Segunda Guerra Mundial, um trabalho que não consumia muito tempo e lhe permitiu procurar outros meios de renda para pagar suas dívidas (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005).

Em paralelo ao empreendimento automobilístico, Rickenbacker se juntou a Reed Chambers, seu companheiro de voo no 94o Esquadrão do exército, e teve sua primeira experiência na aviação comercial, quando entrou como sócio secreto, junto com outros associados, para formar a Florida Airways, em 1926. Esse empreendimento durou menos de um ano, então Rickenbacker conseguiu um emprego como gerente geral de vendas da General Motors em janeiro de 1928 (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005).

Foi nomeado chefe de vendas da General Motors para os automóveis La Salle e Cadillac. Enquanto isso, ele continuou a fazer discursos promovendo a aviação; e sempre atraía multidões como orador. A ele é creditado ajudar a persuadir os prefeitos de 25 cidades a desenvolver aeroportos, incluindo um na capital do país (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005).

Em junho de 1929, quando a GM adquiriu a Fokker Aircraft Corporation of America, que foi renomeada posteriormente para General Aviation Corporation, Eddie foi nomeado vice-presidente da empresa. Ele se demitiu em março de 1932, quando, como resultado da quebra da bolsa, a General Aviation se mudou para Baltimore. Ficou desempregado por menos de um mês quando W. Averell Harriman e Robert Lehman o convidaram para se juntar à American Airways, principal transportadora aérea da grande holding conhecida como Aviation Corporation (AVCO) (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005; Van der Linden, 2014).

Logo após se juntar à American, Eddie teve a ideia de fundir a companhia com a Eastern Air Transport, com a AVCO comprando a NAA que estava em estado terminal. Harriman e Lehman concordaram por duas razões. De um lado, Eddie argumentava que com o mercado norte-sul da Eastern, a empresa resultante teria picos de tráfego o ano inteiro, ao concentrar os equipamentos nas rotas Leste-Oeste nas estações mais quentes, primavera, verão e outono, e na rota norte-sul no inverno, nas viagens para a Florida da Eastern. Além disso, eles tinham outros objetivos, já que estavam em disputa pelo controle da American Airways com Errett Lobban Cord. A aquisição da NAA seria uma forma de conseguir reduzir o poder de voto de Cord (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005; Van der Linden, 2014).

Não deu certo, pois Cord ameaçou levar a questão de uma suposta má administração da American a público e acrescentou uma ameaça de levar a público informações sobre o andamento da gestão da indústria aérea. Tal ameaça se devia à notícia que circulava sobre um Senador do Alabama que estaria investigando possíveis irregularidades na concessão dos contratos dos correios; ou seja, os dias de “apadrinhamento” de Brown estavam contados. Cord venceu a disputa, assumindo o controle da American Airways, e Harriman, Lehman e Rickenbacker foram afastados da empresa (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005; Van der Linden, 2014).

Enquanto a diretoria da American disputava o controle da companhia, Eddie conversou sobre uma possível aquisição da Eastern pela GM com um amigo, Ernest R. Breech, Assistente Financeiro da General Motors, e também um dos diretores da TWA, subsidiária da North American Aviation. Breech se interessou pela ideia, e convenceu o presidente da GM, Alfred P. Sloan (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1989; Lewis, 2005; Van der Linden, 2014).

Em 1932 as negociações entre NAA e GM começaram e, em 28 de fevereiro de 1933, foi assinada a aquisição. Ernest R. Breech foi nomeado presidente e Rickenbacker entrou inicialmente como consultor, mas não por muito tempo, pois em 1934, veio a público o que ficou conhecido como o Escândalo dos Correios (descrito no item 4.1.1.4) (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1989; Lewis, 2005; Van der Linden, 2014).

4.1.1.3

O início da Delta Airlines

Huff Daland Duster foi a empresa que deu início à atual gigante da aviação, Delta Airlines. Huff-Daland era uma fabricante de aviões americana formada como Ogdensburg Aeroway Corp em 1920 em Ogdensburg, Nova York por Thomas Huff e Elliot Daland. Seu nome foi alterado para Huff-Daland Aero Corp e, em 1925, foi novamente alterado para Huff-Daland Aero Company, com sede em Bristol, Pensilvânia. Huff-Daland produziu uma série de biplanos projetados para treinamento militar, aviões de observação e bombardeiros leves para o Exército e a Marinha dos EUA (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003).

Em paralelo a isso, em 1922, em Tallulah, no centro de Luisiana, um entomologista do Laboratório Delta do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, Dr. Bert R. Coad recebia um subsídio do governo para conduzir os testes para pulverização aérea de um pesticida em pó, desenvolvido para combater uma peste sazonal que ameaçava as plantações de algodão da região. Coad, auxiliado por um jovem agente distrital da Universidade Estadual da Louisiana, C. E. Woolman, começou os experimentos com a ajuda de dois Curtiss Jennies emprestados pelo exército, e estava tendo os primeiros resultados positivos (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003).

Collet Everman Woolman nasceu em Indiana em 1889, e cresceu em torno de Champaign-Urbana, Illinois. Seu pai lecionava física na Universidade de Illinois, onde ele ganhou uma bolsa de estudo para um diploma de Engenharia Agrícola.

Seu interesse pela aviação começou na faculdade quando ajudou um piloto de um avião que caiu no campus. No verão de 1909 viajou para Europa, para participar do Primeiro Encontro de Aviação do mundo em Reims, na França. Na viagem de volta, ajudou Claude Grahame-White (pioneiro da aviação britânico que venceu diversas competições e estabeleceu vários recordes) a revisar um motor rotativo no porão do navio, em preparação para um show aéreo a ser realizado em Boston (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003).

Em 1912, depois da sua graduação, se mudou para o Mississippi e logo passou a supervisionar uma plantação de 7mil acres em Red River Valley como agente distrital no norte de Luisiana. Em 1913 se juntou ao departamento de extensão da Universidade Estadual Luisiana em Baton Rouge, foi promovido a supervisor distrital de extensão agrícola e, conforme consultava fazendeiros e representantes de produtos agrícolas, aumentava a sua preocupação com a praga que todo ano destruía um alto percentual das plantações de algodão do sul. Foi assim que conheceu o Dr. Bert R. Coad, e passou a ajudar na pesquisa de desenvolvimento de um pesticida para acabar com a praga do algodão (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003).

Em 1923, George B. Post, vice-presidente da Huff Daland, a caminho de uma demonstração do avião biplano para o exército no Texas, teve que fazer um pouso forçado em Tallulah, e acabou conhecendo Dr. Coad, e foi convencido pelo mesmo, que os experimentos realizados estavam tendo resultados positivos (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003).

Post presumiu que a pulverização aérea poderia ser uma nova oportunidade de mercado, e persuadiu a Huff-Daland Company a desenvolver uma aeronave especialmente para esse mercado. Em 1924, foi criada a divisão de pulverização Huff Daland Dusters, Inc., a primeira organização aérea de pulverização de culturas aéreas do mundo (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003).

Por um curto período, Post assumiu o cargo de presidente, porém passou o cargo para o piloto e Capitão Harold R. Harris, que se aposentou do exército para assumir a função. Em maio de 1925, Woolman deixou o Serviço de Extensão Agrícola para se encarregar do trabalho entomológico de Huff Daland como vice-presidente e gerente de campo (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003).

A sede da Huff Daland Dusters, Inc. foi inicialmente instalada em Macon, Georgia, em 1925. Dr. Coad sugeriu que os Dusters se mudassem para Monroe, Louisiana, para manter as operações próximas aos campos de algodão da região

do Delta do Mississippi, e do foco das infestações. A empresa controladora, Huff Daland em Nova York, construía os aviões projetados especificamente para pulverização, e a frota da Huff Daland Dusters se tornou a maior frota de aeronaves de propriedade privada do mundo, com 18 aviões (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003).

Em 1926, a Huff Daland Airplane foi renomeada para Keystone Aircraft Corporation. E neste mesmo ano, devido ao aspecto sazonal do negócio, Woolman diversificou as operações e, durante a entressafra norte-americana, começou o serviço no Peru, onde as estações são invertidas, pulverizando mais de 50.000 acres nos vales peruanos. No ano seguinte, foi inaugurado serviço do Peru ao Equador, uma rota de aproximadamente 1.500 milhas (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003).

Foi no Peru que Woolman visualizou pela primeira vez o futuro do serviço de passageiros por via aérea. Ele acreditava que o serviço de pulverização era inovador, mas que o transporte de pessoas e correio poderia ser mais promissor ainda. Os negócios na América do Sul estavam prosperando, mas no início de 1928, quando Woolman voltou a Monroe, descobriu que a empresa mãe estava tentando vender a divisão de pulverização (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003).

Woolman reuniu um grupo de investidores locais de Monroe que assinaram com a empresa-mãe, Keystone/Huff Daland, em 12 de novembro de 1928, a compra da divisão de pulverização por U\$40.000, sendo U\$ 20.000 em dinheiro e U\$ 20.000 em notas promissórias. Em 18 de novembro de 1928, Woolman, junto com os novos membros da direção, Travis Oliver, um líder de banqueiros em Monroe, D.Y. Smith, um rico fazendeiro local e Harold R. Harris, começaram o processo de incorporação da nova companhia, Delta Air Service (DAS). O nome *Delta* foi sugerido por Catherine FitzGerald, secretária que veio da empresa-mãe em Nova York em 1926, devido ao Delta do Mississippi; Catherine se tornou posteriormente a primeira mulher executiva na indústria aérea dos Estados Unidos, assumindo o cargo de tesoureira da Delta (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003).

Em seu ano de formação, com Smith na presidência, Woolman como primeiro vice-presidente, Harris o segundo vice-presidente e Oliver como tesoureira, a Delta Air Service adquiriu três monoplanos da Travel Air de cinco passageiros, e, um ano depois, em 17 de junho de 1929, ofereceu seu primeiro

serviço de passageiro, em uma rota original que se estendia de Dallas, Texas a Jackson, Mississippi, com paradas em Shreveport e Monroe, Louisiana. Logo em seguida, o serviço foi estendido a oeste até Forth Worth e a leste até Birmingham e, em 1930, chegaram até Atlanta (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003).

Entretanto, a empresa não tinha o benefício de um contrato de correio e a receita desse serviço seria necessária para complementar as despesas operacionais do serviço de passageiros. Woolman tinha expectativas a respeito da nova lei que estava sendo discutida no congresso, e que foi aprovada em abril daquele ano: a Lei McNary-Watres deu muitos poderes ao então Diretor Geral dos Correios, Walter F. Brown (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003).

Logo após a aprovação da lei, Woolman tomou conhecimento de uma reunião que havia sido convocada por Brown, para a qual ele não havia sido convidado. Mesmo assim, Woolman compareceu à reunião, compreendeu o cenário que estava se formando, e começou uma campanha com senadores e advogados para reverter a situação (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Van der Linden , 2014).

As iniciativas de Woolman incluíram propor um acordo de subcontratação das operações com a Eastern, que foi vetado pelo Diretor dos Correios. Além disso, ele tentou comprovar pioneirismo na rota Atlanta – Birmingham, mas a Aviation Corporation, que havia se tornado AVCO, tinha feito uma recente aquisição da Southern Air Transport, que por sua vez tinha como subsidiária a pequena Tammany-GulfCoast Airways, que já voava essa rota antes da Delta começar a oferecer o serviço entre as duas cidades. Woolman recebeu, então, a notícia de que havia perdido o necessário contrato de correio aéreo da rota Sul para a companhia aérea pioneira (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Van der Linden, 2014)..

Diante disso, a Delta teve que vender sua operação inteira para AVCO e voltar ao serviço de pulverização. Em um acordo com a AVCO, readquiriu o direito de uso de uma variedade de aviões, motores, ferramentas, material de escritório, inseticida e outros suprimentos correspondendo ao inventário da Delta e Huff Daland por U\$ 12.500. Esse acordo permitia continuar usando o nome Delta Air Service para todo tipo de operação exceto o de companhia aérea (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Van der Linden , 2014)..

Assim, em 1931, as operações de pulverização foram expandidas e Dr. Bert R. Coad se demitiu do trabalho no Departamento de Agricultura para assumir a função de gerente da área de entomologia e campo. Mas Woolman e seus sócios não pretendiam deixar a aviação. Passados dois meses, o grupo de associados formou uma nova empresa, a Delta Air Corporation, cujo alvará era extremamente amplo no quesito atividades: a empresa poderia manufaturar, comprar, vender, contratar, alugar e operar, em qualquer lugar dentro ou fora dos Estados Unidos, aviões, aeronaves, dirigíveis, e etc (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Van der Linden , 2014)..

A diretoria da nova empresa se manteve a mesma: Smith como presidente, Woolman vice-presidente, Oliver como tesoureiro, e Catherine FitzGerald como secretária, e além desses quatro entraram Malcom S. Biedenharn e Prentiss M. Atkins. Biedenharn foi um dos primeiros investidores da Delta, e também era filho do primeiro homem que engarrafou a Coca-Cola nos Estados Unidos. Atkins, assim como Oliver, também era um dos primeiros investidores da Delta e um entusiasta da aviação (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003).

A Delta continuou por um tempo apenas operando com o serviço de pulverização, até que, em 1934, Woolman foi convocado pelo Senador Hugo Black do Alabama, a ir a Washington prestar depoimento como testemunha sobre as circunstâncias que os levaram os a vender a empresa para o vencedor do contrato de Correio Aéreo (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003).

O depoimento de Woolman e de outros que perderam contratos de correio em decorrência da divisão de rotas praticada por Brown, combinados com a divulgação de resultados daqueles que lucraram com seu favoritismo, levaram a uma grande investigação que desencadeou o que ficou conhecido como o Escândalo do Correio Aéreo (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Van der Linden , 2014).

4.1.1.4 O Escândalo do Correio Aéreo

Os ventos de mudança política de 1932, o colapso do mercado de ações de outubro de 1929 e a conseqüente Grande Depressão da economia americana precipitaram um movimento na liderança política em direção ao democrata Franklin D. Roosevelt (FDR), que foi eleito à presidência em 1933 (Leary,1992;

Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Van der Linden , 2014; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005; Vietor 1990; Mello e Nunes, 2007).

Depois da troca de governo, a influência política começou a causar oposição e inquietação também entre as transportadoras aéreas menores, que começaram a reclamar aos repórteres e políticos que haviam sido injustamente preteridos de contratos de correio aéreo por Brown. Um repórter descobriu que o contrato da rota entre Nova York e Washington havia sido concedido à companhia Eastern Air Transport, mesmo com a oferta de US\$ 0,89 por milha quase três vezes maior que o lance rival de US\$ 0,25 de uma transportadora menor chamada Ludington Line (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Van der Linden , 2014; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005; Vietor 1990; Mello e Nunes, 2007).

Depois que FDR assumiu a presidência, o Senador Hugo Black, do Alabama, instituiu um comitê para investigar a alocação de rotas de correio aéreo, argumentando que as rotas foram concedidas apenas a empresas partidárias ao governo Hoover. Por insistência do Senador Hugo Black, FDR nomeou James T. Farley ao cargo de Diretor Geral dos Correios, com o forte incentivo de repreender e evitar qualquer manifestação de conluio ou arranjo do governo no setor aéreo. As audiências de Black foram abertas em 2 de fevereiro de 1934 com acusações sérias sobre a legalidade das ações de Brown. Assim, a “Spoils Conferencie”, veio a público em um escândalo político, desmontando o cartel e as *holdings* criadas sob a proteção do Chefe dos Correios. O escândalo alcançou proporções que levaram o Presidente, respondendo as alegações de conspiração, a suspender todos os contratos de correio aéreo em vigor e instruir a Força Aérea do Exército a assumir o serviço (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Van der Linden , 2014; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005; Vietor 1990; Mello e Nunes, 2007).

Sob o comando do General Benjamin Foulois, os pilotos do exército começaram a voar pelo correio através de um sistema reduzido de rotas. Porém fazia 16 anos que os pilotos do Exército não voavam as rotas de correio e, ao contrário das rotas originais de 1918, as rotas dos pilotos de 1934 eram longas e exigentes. Os aviões atuais do Exército tinham pouco em comum com os aviões de correio particulares, e não conseguiam atender às demandas de voos noturnos, muito menos ao mau tempo típico do início do ano nos Estados Unidos, com as tempestades de inverno (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Van

der Linden , 2014; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005; Vietor 1990; Mello e Nunes, 2007).

O experimento da Operação de Correio Aéreo do Exército resultou em 66 acidentes ou aterrissagens forçadas e a morte de 12 pilotos, levando a manchetes de jornais e forçando o Presidente a abdicar da decisão de entregar o serviço de correspondência ao Exército. O governo adotou medidas por meio da Lei do Correio Aéreo de 1934 (*Air Mail Act of 1934*) ou a Lei Black-McKellar de 1934, para acelerar a devolução dos contratos ao setor privado, mas o fez de acordo com um novo conjunto de regras que teria um impacto significativo na indústria (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Van der Linden , 2014; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005; Vietor 1990; Mello e Nunes, 2007).

A Lei restringiu o poder do Diretor Geral dos Correios, porém manteve neste a autoridade de conceder os contratos de correio aéreo, com licitações rigorosas e competitivas. Além disso, a Lei transferiu outras responsabilidades para diferentes departamentos. A Comissão Interestadual do Comércio (*Interstate Commerce Commission*) ficou encarregada de definir as tarifas do correio aéreo e o *Bureau of Air Commerce* ficou encarregado de monitorar as necessidades de rotas e equipamentos. Ademais, a Lei impediu as companhias aéreas que detiveram contratos de correio de licitar novamente, fazendo com que muitas empresas se reorganizassem. Finalmente, a Lei proibiu diretorias interligadas, forçando o desmantelamento das *holdings* verticais, separando as fabricantes de aeronaves das companhias aéreas. Em suma, a Lei de 1934 reestruturou o setor aéreo, criando o oligopólio horizontal que durou até 1978 (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Van der Linden , 2014; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005; Vietor 1990; Mello e Nunes, 2007).

Embora uma das deliberações da Lei fosse que nenhuma das empresas participantes da *Spoils Conferencie* de Brown pudesse licitar novamente, as empresas antigas apenas mudaram os nomes e fizeram suas propostas. Com novos diretores, novos nomes e novos documentos de incorporação, foi então que as “*Big Four*” passaram a se chamar American Airlines, United Airlines, Eastern Airlines e TWA, que incluiu Incorporação no nome; e seguiram, como antes, com aproximadamente 80% da participação do mercado (em *revenue passenger miles*). Com essa reestruturação do mercado, 24 transportadoras emergiram dos conglomerados, e empresas como Northwest Airlines, Braniff AirLines, Chicago&Southern Airlines, Delta Airlines, e National Airways, entre outras,

dividiram os 20% restantes do mercado (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005; Vietor 1990).

A indignação gerada pela exposição da *Spoils Conferencie* levou o Congresso a instituir uma reforma radical. O sistema competitivo de licitação passou a ser o único meio de entrada, os contratos podiam chegar ao menor lance, independentemente de outras considerações, o que estimulou ofertas extremamente baixas. Além disso, estabeleceu prazo limite para a vigência dos contratos para 3 meses, podendo ser duas vezes postergado por mais 3 meses, obrigando as companhias incumbentes a defender continuamente suas rotas contra os concorrentes, intensificando ainda mais a redução das tarifas (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005; Vietor 1990).

Em um caso, quando o governo de Roosevelt ofereceu um contrato de correio aéreo entre Houston e Brownsville, Texas, Rickenbacker, que tinha intenção de diversificar o serviço norte-sul da Eastern para o oeste, garantiu que iria conquistar a rota mesmo que tivesse perdas evidentes. Já a Braniff, uma transportadora pequena, originária do Texas, com a intenção de defender seu território contra as *Big Four*, sabendo da intenção da Eastern fez um lance de \$0,00001907378 por milha, contra o de \$zero-zero-zero cents apresentado por Rickenbacker (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005; Vietor 1990).

Devido a competição acirrada e a agressiva política de tarifas que se instaurou, a indústria como um todo passou a operar com prejuízo, dando a impressão que o “excesso de concorrência”; era uma espécie de falha no mercado. As companhias se viram submetidas à seguinte contradição: como modernizar sua frota sem garantia de proteção contra a guerra de tarifas, e como evitar a guerra de tarifas, quando ao comprar novas e caras aeronaves, se vissem obrigadas a defender suas rotas com a tarifa que fosse? (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005; Vietor 1990)

Por esses motivos, o setor de linhas aéreas fez lobby pela regulamentação, passando pela ironia de pedir proteção contra seus próprios comportamentos. Os principais lobistas da indústria declaravam “não há como impedir que todo o sistema de transportadoras aéreas caia por terra se práticas agressivas e destrutivas continuarem sendo adotadas” (Vietor 1990).

O momento do pedido foi favorável, pois foi o período do *New Deal*, que se caracterizou pela crescente racionalização do Estado e fortalecimento do Poder Executivo para combater a debilidade do mercado em assegurar o equilíbrio de emprego, de preços e de investimentos. As iniciativas de regulamentação do governo Roosevelt estavam em seu auge, alcançando uma escala nunca vista na história americana (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005; Vietor 1990).

Nessa época, o Estado supervisionava e coordenava a indústria de maneira indireta, através de agências reguladoras independentes. Então, uma comissão de juristas foi nomeada pelo Congresso para avaliar a política de aviação de longo prazo. A comissão concluiu: “o transporte aéreo não é um monopólio natural, mas sofre com o tipo errado de competição” e recomendou que o Congresso nomeasse uma comissão independente para regulamentar a entrada e estabelecer padrões mínimos de serviço, declarando que deveria haver concorrência suficiente para servir de estímulo à busca ansiosa por progresso, mas não a ponto de aumentar materialmente os custos através da duplicação de instalações (Vietor,1990).

O Congresso concordou, e aprovou em 1938 a Lei da Aeronáutica Civil (*Civil Aeronautics Act of 1938*). A lei transferiu as responsabilidades federais da aviação não militar do *Bureau of Air Commerce* para uma nova agência independente, a Autoridade Aeronáutica Civil (*Civil Aeronautic Authority - CAA*), onde foi centralizada toda a responsabilidade regulatória sobre o setor. A legislação deu ao CAA o poder de aprovar ou alterar tarifas aéreas, definir taxas de correspondência e determinar as rotas que as transportadoras aéreas serviriam. Além disso, o CAA ficou responsável pela certificação e supervisão de aeronaves e certificação e suspensão de pilotos, pela investigação de acidentes de aeronaves, pelas torres de controle e instalações para a aeronavegabilidade, e pelo cumprimento dos novos regulamentos. As concorrências públicas foram encerradas por definitivo, e o CAA passou a determinar os contratos de transporte de correio na base de pedidos individuais, de forma equilibrada e imparcial (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005; Vietor 1990).

O preço pago pelas transportadoras pela segurança solicitada foi o envolvimento do governo federal em todos os aspectos financeiros dos negócios da indústria - todas as rotas e taxas - por meio de uma nova burocracia, exatamente quando seus negócios estavam prontos para decolar em uma nova

direção, com o serviço de passageiros finalmente começando a ultrapassar o de correio aéreo. As companhias aéreas regionais, conhecidas como "operadoras de serviços locais", foram autorizadas a atender pequenos locais em regiões circunscritas, com o objetivo de fornecer tráfego "alimentador" das cidades periféricas para conectar voos nas principais companhias aéreas. A competição de preços desapareceu; qualquer mudança de tarifa exigia uma minuciosa revisão administrativa e judicial (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Russel, 2013; Serling, 1989; Lewis, 2005; Vietor 1990).

Em 1940, o Presidente Franklin Roosevelt dividiu a autoridade em duas agências, a Administração Aeronáutica Civil (CAA) e o Conselho Aeronáutico Civil (*Civil Aeronautic Board* - CAB). A CAA era responsável pelo controle do tráfego aéreo, programas de segurança e desenvolvimento das vias aéreas e o CAB foi encarregado da elaboração de regras de segurança, investigação de acidentes e regulamentação econômica das companhias aéreas. Embora as duas organizações fizessem parte do Departamento de Comércio, o CAB funcionava de forma independente (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Russel, 2013; Serling, 1989; Lewis, 2005; Vietor 1990).

4.1.1.5 Eastern após Escândalo do Correio Aéreo

Depois que o Escândalo do Correio Aéreo veio a público e o Presidente Roosevelt cancelou os contratos de serviço de correio aéreo, as companhias foram duramente afetadas. Rickenbacker se opôs firmemente às políticas do *New Deal*, considerando-as pouco melhores que o socialismo. Rickenbacker criticou a decisão do presidente de rescindir os contratos de correio existentes em 1934 e responsabilizou o presidente pela morte dos pilotos inexperientes e pouco treinados quando o Exército assumiu o serviço de transporte de correspondência. Recebeu críticas da imprensa e do governo, que ordenou à NBC Radio que não permitisse que ele emitisse opiniões criticando publicamente as políticas do governo (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1989; Lewis, 2005; Vietor 1990).

No fim de 1934, a quilometragem diária regular da Eastern passou de 11.000 pessoas para 6.000, com apenas sete cidades mantendo o serviço regular. O departamento de comissários de bordo teve que ser extinto e a folha de pagamento passou de 534 para 287 funcionários em um mês; a Eastern teve

perdas de aproximadamente US\$ 250.000 por mês (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005; Vietor 1990).

Diante da disposição da nova lei do Correio Aéreo de 1934, as empresas tiveram que se reorganizar, alterar seus nomes e seus documentos de incorporação, e reorganizar suas gestões. Thomas B. Doe teve sua renúncia forçada e Breech, ofereceu a direção da companhia a Rickenbacker, que prontamente aceitou e prometeu que faria a empresa ser autossuficiente e independente do subsídio do governo para se manter em crescimento (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005; Vietor 1990).

Em 1º de janeiro de 1935, Edward V. Rickenbacker (EVR) foi nomeado gerente geral da nova Eastern Airlines. As medidas imediatas tomadas por EVR objetivando o crescimento da Eastern foram cancelar os passes concedidos regularmente por Doe a vários políticos e demitir 19 gerentes de estações. (Russel, 2013; Serling, 1989)

Em julho de 1935, a Base de Operações e Manutenção foi transferida de Nova York para Miami, fazendo de Miami a segunda sede operacional da empresa, com a maior concentração de pessoal, incluindo 360 funcionários e 30 pilotos. Outras mudanças realizadas por Rickenbacker compreenderam a modernização da frota, a venda das aeronaves obsoletas e a encomenda de mais DC-2s, o que levou a um total de 14 DC-2s na frota e 5 Lockheed Electras para voar as rotas com menos densidade. Ao fim de 1935, a Eastern já havia vendido todas suas aeronaves antigas (Serling,1989; Russel, 2013).

Rickenbacker e Breech começaram a divergir em uma série de questões. Uma delas foi do desejo de EVR de competir com a American e United pela rota entre Nova York e Chicago; outra foi a não participação de Breech na negociação pela aquisição da Wedell-Williams Transport Corporation, que deu à Eastern uma rota entre Nova Orleans e Houston, Texas, abrindo assim o tráfego da Eastern de Nova York para o Texas, e posteriormente para o México através da Pan American (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005; Vietor 1990).

Em 1937, a Eastern foi a primeira companhia aérea a receber um prêmio do Conselho Nacional de Segurança, depois de operar por sete anos consecutivos (1930 - 1936) e voar mais de 141 milhões de milhas sem fatalidade. No entanto, esse recorde terminou em agosto de 1937, com um acidente fatal de um DC-2 em Daytona Beach (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005; Vietor 1990).

Em abril de 1938, depois de tomar conhecimento do interesse por parte da GM de vender a Eastern para John D. Hertz, Rickenbacker se encontrou com o presidente do conselho da GM, Alfred P. Sloan, e junto com associados de Wall Street, comprou a Eastern por US \$ 3,5 milhões, sendo nomeado presidente e gerente geral. Neste ano, a companhia já possuía mais de 1000 funcionários e uma frota com 22 aviões, sendo 10 DC-2s e 10 DC-3s e mais 2 monomotores Stinson Reliants (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005; Vietor 1990).

Neste mesmo ano, houve a introdução de um projeto de lei visando estabelecer uma autoridade aeronáutica civil independente para regular todo o comércio e segurança aéreo não militar. Em 23 de junho de 1938, o presidente Roosevelt assinou a Lei da Aeronáutica Civil de 1938 (*Civil Aeronautics Act of 1938*) e criou uma agência independente, a Autoridade Aeronáutica Civil (*Civil Aeronautic Authority - CAA*), um conselho com responsabilidade de investigar acidentes aéreos, entre outras atribuições (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005; Vietor 1990).

A Eastern teve benefícios significativos com essa nova lei desde o seu início. As companhias que transportassem correspondência através de linhas interestaduais com aeronaves maiores que um limite especificado eram obrigadas a obter do CAB um Certificado de Conveniência e Necessidade Pública (*Certificate of Public Convenience and Necessity – CPCN*). Cada certificado era aplicado a uma única rota e especificava os pontos finais da cidade da rota, juntamente com as paradas intermediárias permitidas. Isso acabou se tornando um benefício porque tornou as rotas de correio permanentes, ou seja, tornou-se uma forma de ativo a ser negociado com outras companhias com a aprovação do governo (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005; Vietor 1990).

Enquanto a indústria aérea se preparava para a nova ordem regulatória que entraria em vigor sob a nova Lei, através de um *lobby* bem-sucedido no Congresso, Rickenbacker entrou na licitação e foi premiado com a rota de Houston para Brownsville, Texas com um lance de U\$ 0,00 contra uma oferta da Braniff de U\$ 0,0001907378 por libra. Isso fez com que a Eastern se conectasse à Pan American em Brownsville para voos para a Cidade do México, e elevou seu sistema de rotas para o terceiro em quilometragem entre as *Big Four* (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989; Lewis, 2005; Vietor 1990).

O CAA concedeu mais rotas para a Eastern, incluindo a rota Atlanta para Tampa via Tallahassee, Albany, Georgia, bem como uma extensão de rota de Tallahassee para Memphis via Montgomery, Birmingham, no Alabama (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1989).

No ano de 1938, a Eastern teve um lucro líquido de U\$ 354.240, e a receita de passageiros teve um aumento de 24% em relação ao ano anterior. Seu sistema de rotas em expansão ajudou a gerar um lucro líquido superior a U\$ 883.000 em 1939; neste ano, a Eastern voou mais de 11mil milhas e transportou mais de 230mil passageiros entre 47 cidades (Russel, 2013; Serling, 1989).

4.1.1.6 Delta após Escândalo do Correio Aéreo

Após a deflagração do Escândalo dos correios, o cancelamento dos contratos com as empresas privadas pelo presidente Roosevelt e a assinatura da nova Lei do Correio Aéreo de 1934, CE Woolman vislumbrou uma nova oportunidade de reentrar no negócio de companhia aérea. Apesar de ter participado das reuniões de Brown, mesmo sem ter sido convidado, não se intimidou de propor ao novo diretor dos correios que a Delta fizesse um lance para a antiga rota, de Charleston, Carolina do Sul para Forth Worth no Texas, que fora concedida a AVCO na ocasião. A Delta não precisou se organizar, pois estava sob uma empresa diferente daquela que participou da *Spoils Conferencie* (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Van der Linden, 2014).

A Eastern e a American, já reorganizadas, também fizeram seus lances para essa rota, \$0,41 e \$0,45 por libra respectivamente, mas a Delta venceu a rota 24 com o lance mais baixo de \$0,24 por libra. Apesar de a divisão de pulverização ter se mantido sob a direção de Dr. Coad, esta atividade não era mais o foco da empresa; agora o destino da Delta estava no crescimento e desenvolvimento da divisão de companhias aéreas (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Van der Linden, 2014).

Ao invés de tentar treinar novamente o pessoal da pulverização a pilotar os aviões de correspondência e passageiros, a Delta decidiu contratar novos pilotos. A própria American foi a fonte de recrutamento de vários pilotos veteranos, um dos quais, Charles H. Dolson, veio a ocupar mais tarde o cargo executivo mais alto da Delta (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Van der Linden, 2014).

No final da década de 1930, a Delta consolidou os ganhos obtidos desde a conquista de seus correios aéreos em 1934, e se estabeleceu como uma companhia aérea regional pequena, mas bem-sucedida. A empresa aumentou o número de passageiros transportados, passando de 4.104 em 1935 para mais de 8.300 em 1936. Apesar da mudança para aeronaves mais modernas, como as Lockheed Electras, o investimento fez aumentar, ainda que lentamente, para 11.500 passageiros transportados em 1937, mas em razão da recessão comercial daquele ano e também de uma série de acidentes aéreos fatais que viraram manchetes dos jornais, o entusiasmo e a confiança do público no transporte aéreo mostravam-se limitados (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Van der Linden, 2014).

Com o aumento do serviço de passageiros, a regulamentação das companhias aéreas foi transferida para a Comissão Interestadual do Comércio (*Interstate Commerce Commission - ICC*), através da Lei do Comércio de 1934. Entretanto, a governança da ICC se mostrou pouco eficaz, pois a política revisada incentivou que muitas transportadoras fizessem lances abaixo do custo para conseguir novas rotas, debilitando o setor e promovendo uma concorrência agressiva e destrutiva. A entrada do novo Douglas DC-3, a primeira aeronave capaz de obter lucros apenas com o serviço de passageiros, contribuiu para a urgência de uma nova regulação. Até aquele momento, era necessário um contrato de correio aéreo para que uma transportadora conseguisse sobreviver na indústria; depois do DC-3, qualquer curioso com capital suficiente poderia ameaçar as empresas existentes (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Van der Linden, 2014).

Devido a isso, em 1938, representantes do setor de companhias aéreas atuaram por meio da Associação de Transporte Aéreo para garantir um novo acordo federal para aviação civil que pudesse proteger os interesses das transportadoras existentes e promover seu desenvolvimento futuro. Foi assinada a Lei da Aeronáutica Civil de 1938, que transferia a autoridade regulatória do comércio aéreo para a Autoridade da Aviação Civil (*Civil Aviation Authority – CAA*), reorganizada dois anos depois na forma do Conselho de Autoridade Civil (*Civil Authority Board – CAB*) (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003; Van der Linden, 2014).

Apesar de tudo, a receita de passageiros da Delta foi aumentando ano a ano e, em 1938, a empresa transportava quase 18.500 pessoas. Em 1939, os ganhos

como companhia aérea ultrapassaram em muito o lucro da pulverização agrícola, passando de US\$ 16.594 em 1938 para US\$ 51.000 em 1939. Essa tendência de crescimento se manteve até que, em 1940, o número de passageiros transportados saltou para um pouco mais de 40.000 passageiros e, assim, a receita pelo serviço de passageiros se igualou à receita por serviços de correio (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979).

4.1.2 Período II – Crescimento (1941 – 1969)

A nova política do governo teve um efeito saudável no setor aéreo. O tráfego de passageiros, que vinha aumentando a uma taxa anual inferior a 20% em meados da década de 30, começou a registrar aumentos acima de 50%. Em 1939, as companhias aéreas já transportavam 1,5 milhão de passageiros. Esse número chegou a 2,5 milhões em 1940 e 3,4 milhões em 1941. A indústria aérea estava cada vez mais robusta, demonstrando ser um elemento importante no sistema de transporte do país. No entanto, em 7 de dezembro de 1941, o ataque japonês a Pearl Harbor efetivou a entrada americana na Segunda Guerra Mundial, pondo fim, pelo menos temporariamente, ao rápido crescimento que o setor aéreo doméstico vinha experimentando desde 1938 (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Jones, 2003).

Delta

Em meio a esses desenvolvimentos, ocorreu um importante *turning point* na história da Delta. Apesar dos fortes laços que a ligavam à área de Monroe, a empresa estava em ampla expansão, e, embora tivesse a proximidade aos campos de gás natural e algodão, Monroe não estava entre os maiores centros comerciais e industriais do Sul; sendo assim, a empresa se viu forçada a mudar sua sede. Atlanta foi escolhida, uma vez que a cidade era o ponto de articulação do sistema, onde o Leste e o Oeste se encontravam (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979).

Neste ano, a Delta fez um movimento para renovar sua frota, respondendo ao aumento da demanda. Apesar de os Lockheed Electra inicialmente adquiridos representarem um grande avanço diante dos equipamentos antigos da Delta, eles não eram tão competitivos quanto os Boeing-247 ou os Douglas DC-2s e DC-3s das demais companhias. Assim, a empresa “renovou” a frota comprando 4 DC-2s

da American e, junto com os DC-2s, contratou a primeira comissária de bordo mulher. No verão de 1940, a Delta decidiu adquirir aeronaves novas. Para tanto, Woolman consultou os pilotos sobre as seguintes alternativas: 6 Douglas DC-3s ou 7 M-18 Lodestars da Lockheed. Por unanimidade, os pilotos optaram pelos DC-3s (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979).

A receita bruta do exercício fiscal de 1941 ultrapassou a marca de um milhão de dólares pela primeira vez, e o número de passageiros subiu para 58.208, um aumento de 18.140 em relação ao ano anterior. A empresa tinha uma frota moderna, incluindo os Douglas DC-3s. O sistema de rotas foi substancialmente expandido com a adição das vias aéreas que levavam a Cincinnati e Savannah. Acima de tudo, a Delta agora possuía uma nova sede corporativa cuja localização, população e recursos financeiros conduziam para um desenvolvimento futuro sólido. Em resumo, havia motivos para um otimismo significativo. Porém, de repente, uma crise muito mais importante se fez presente, com o ataque japonês a Pearl Harbor, em 7 de dezembro de 1941 (Lewis e Newton, 1979).

Eastern

A Eastern, como a maioria das outras companhias principais, adotou o Douglas DC-3 como o carro-chefe de sua frota nomeada de "*The Great Silver Fleet*". À medida que o tráfego de passageiros se multiplicava, o lucro da empresa crescia e os ganhos de 1940 praticamente dobraram em relação a 1939, com um lucro líquido ultrapassando US\$ 1,5 milhão e uma quilometragem total de 5.300 milhas por dia, empregando cerca de 2.000 funcionários (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1989; Lewis, 2005).

Em 26 de fevereiro de 1941, Rickenbacker sofreu um acidente a bordo de um DC-3 Sleepers (aeronave para voos noturnos), que caiu ao se aproximar de Atlanta – 11 passageiros e os dois pilotos morreram. Durante dias, Rickenbacker, esteve gravemente ferido, entre a vida e a morte; ele levou quase um ano para voltar ao trabalho. Em 1941 adquiriu mais 11 DC-3s, aumentou o efetivo para 2.280 funcionários, incluindo 330 pilotos, e mais de 500 mecânicos, e transportou mais de 300mil passageiros. No domingo, dia 7 de dezembro, Eddie já estava de volta ao trabalho, quando ouviu a notícia sobre o ataque japonês a Pearl Harbor (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1989; Lewis, 2005).

4.1.2.1 Segunda Guerra Mundial e Pós-Guerra

A aviação causou um enorme impacto no curso da Segunda Guerra Mundial, assim como a guerra provocou consequências igualmente significativas na aviação. Logo nos primeiros meses depois da entrada americana na guerra, as companhias aéreas foram severamente prejudicadas pela redução de equipamentos devido às necessidades militares (Gregory, 2014; Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling, 1989).

O exército requisitou mais de 180 dos 360 aviões da frota total da indústria. E mesmo com a forte redução nas frotas, as companhias aéreas transportaram quase tantos passageiros em 1942 (3,5 milhões) e 1943 (3,4 milhões) quanto em 1941 (4 milhões). As empresas estavam com mais problemas em garantir a alocação justa dos assentos do que com a venda propriamente dita, passando de um fator de carga (*load factor*) de aproximadamente 64% em 1941 para quase 90% em 1943 (Gregory, 2014; Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling, 1989).

Em razão das equipes e equipamentos estarem sendo continuamente requisitados, as companhias aéreas tiveram que aumentar seu número de aviões para atender à demanda no decorrer da guerra. Quando a produção industrial de aeronaves americana atingiu o pico, as companhias aéreas aumentaram sua frota de 176 aviões em 1942 para 279 em 1944, aumentando esse número para 411 em 1945, e para 676 no período imediato do pós-guerra de 1946 (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling, 1989).

Eastern

A Eastern, como outras empresas domésticas, entregou 50% de seus equipamentos (20 aeronaves das 40 da frota total) para os serviços militares, apoiando o esforço de guerra norte americano. Em 1942, a empresa estabeleceu uma Divisão de Transporte Militar (*Military Transport Division - MTD*), com sede em Miami, composta por uma frota prioritariamente de aeronaves C-46 (DC-3 transformado para cargueiro), que tinham como um dos principais atributos um grande compartimento de carga (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1989).

A partir deste ano, a companhia iniciou voos de apoio militar que ligavam a Flórida à Pensilvânia e ao Texas, além das rotas que foram adicionadas ligando Miami à Accra, na África Ocidental, passando por Porto Rico, Trinidad, Guiana

Britânica e Brasil, totalizando 6500 milhas de comprimento de rota, em voo sobre selva e mar aberto (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1989;).

Durante grande parte da guerra, Rickenbacker foi requisitado a realizar incursões "como um observador não militar" nas bases da Força Aérea do Exército em locais como a Grã-Bretanha, Pacífico Sul, China e União Soviética para avaliar a situação moral nessas estações no exterior. Em uma dessas incursões, no final de 1942, a caminho de Canton Island, a aeronave em que ele estava voando se perdeu e caiu. As buscas quase foram interrompidas se não fosse por Adelaide Rickenbacker, esposa de Rickenbacker, que insistiu para que continuassem até que os encontraram, depois de 24 dias à deriva em uma jangada no Oceano Pacífico; ele e a tripulação sobreviveram. Pela segunda vez, Rickenbacker sofrera um acidente em que quase morreu, o que levou os jornais a noticiar sua sobrevivência como "O homem que sempre volta" (*"The Man Who Always Comes Back"*) ou "O Grande Indestrutível" (*"The Great Indestructible"*) (Russel, 2013; Serling,1989).

A Eastern contribuiu muito para o esforço de guerra: apenas em 1944, a empresa transportou 47.000 passageiros militares e entregou 14 milhões de toneladas de carga para o comando de Transporte Aéreo. Durante os três anos e meio de existência, a MTD carregou 45,5 milhões de libras de carga e transportou 130.000 passageiros, voando 33,5 milhões de milhas, sem nenhum voo cancelado e incorrendo na perda de apenas uma aeronave. Este foi um recorde entre todas as transportadoras na Segunda Guerra Mundial (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling,1989).

No setor civil, Paul Brattain, primeiro vice-presidente da Eastern, assumiu o comando na ausência de Rickenbacker, o lucro líquido da empresa em 1943 e 1944 foi de US\$ 1,42 e US\$ 1,5 milhão, respectivamente. A empresa foi premiada com as rotas de St. Louis para Washington e de Boston para Nova York, obtendo acesso a mercados anteriormente restritos à American Airlines (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling,1989).

Delta

A Delta, por sua vez, colocou quase toda a frota a disposição do Governo dos EUA, com exceção de quatro dos seis DC-3s recém-adquiridos e, em meados de 1942, todos os pilotos seniores com experiência militar haviam sido convocados para o serviço. Além disso, a empresa realizou modificações de

aeronaves como o P-51 Mustang e o B-29 Superfortress, considerados ícones de guerra, fez revisões de motores e equipamentos, além de conduzir treinamentos de pilotos e mecânicos do Exército (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979).

Ao fim da guerra, a equipe da Delta já havia percorrido quase 2,5 milhões de milhas nas operações de transporte de carga, ficando entre as últimas companhias aéreas que ainda voaram para o Comando de Transporte Aéreo do Exército em setembro de 1944, e somando 6,6 milhões de milhas de passageiros, 4,9 bilhões de libras-milhas de carga e 9,7milhões de libras de correspondência (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979).

Todos os aspectos dos negócios da Delta mostraram ganhos durante os anos de guerra: entre 1941 e 1945, o tráfego de pessoas que voaram com a Delta aumentou de 58.208 para 164.287, em 1944, com um salto para 274.823 em agosto de 1945; os ativos da Delta aumentaram de menos de US\$ 400.000 para mais de US\$ 4,5 milhões; e o capital de giro aumentou mais de 60 vezes, de aproximadamente US\$ 50.000 para uma soma superior a US\$ 3 milhões. Durante o mesmo período, a Delta acumulou um superávit de quase US\$ 850.000. Novas rotas foram adicionadas e o número de funcionários cresceu tanto em número quanto em experiência. Dentre as novas rotas adicionadas neste período estava a rota Chicago-Miami, uma importante rota de férias, de 1.028 milhas – a rota mais longa que o CAB havia concedido desde o seu início em 1938. Essa nova rota transformou a Delta em uma concorrente direta da Eastern, marcando o início de uma nova era de competição (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979).

A Segunda Guerra Mundial propiciou um período de rentabilidade ao setor, e o aspecto mais marcante do transporte aéreo após 1946 foi a explosão no número de clientes. As companhias aéreas estavam com altas expectativas para o período do pós-guerra, pois o tráfego de passageiros aumentara junto com a capacidade de transporte, passando dos 3,4 milhões de passageiros transportados em 1943 para 7,5 milhões em 1945, e quase dobrando para 12,5 milhões em 1946. Os motivos dessa expansão incluíram um aumento da riqueza individual disponível (mais pessoas puderam se dar ao luxo de voar), maior confiança na segurança das companhias e o desenvolvimento de novas aeronaves que aumentaram o conforto, a segurança, a eficiência e, especialmente, a velocidade de voo (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979).

No entanto, o *boom* esperado para o transporte aéreo ao fim da Guerra não se materializou no grau previsto e os lucros da indústria aérea em geral não foram

equivalentes aos aumentos apresentados nos anos da Guerra. Em 1947, muitas companhias aéreas registraram preocupantes perdas, desencadeando na recessão que ocorreu nos anos de 1947 e 1948. Embora as receitas operacionais da indústria tivessem atingido a máxima histórica de US \$ 316,2 milhões em 1946, as despesas operacionais subiram para US\$ 322,2 milhões; o tráfego de passageiros estagnou em 1947, subindo apenas 6% em relação a 1946; o fator de carga despencou; e as margens operacionais se tornaram fortemente negativas, dando à indústria sua primeira perda líquida desde 1938 (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979).

Porém, enquanto algumas transportadoras se viam em sérias dificuldades financeiras, a Eastern estava no auge de seu poder e prosperidade, apresentando lucros consistentes. A empresa começou a década de 50 em boa forma, apresentando no relatório anual de 1950 um lucro líquido de U\$5,5 milhões, com U\$ 25 milhões em títulos de curto prazo, e capital de giro em U\$ 15,7 milhões. Com isso, Rickenbacker visualizou a possibilidade de expansão e garantiu uma linha de crédito de juros baixos no valor de U\$ 30 milhões por cinco anos com um grupo de bancos. Ele também instituiu um plano de compra de ações pelos funcionários, colocando 100.000 ações ao preço mínimo de U\$13,00 por ação para todos os funcionários com mais de três anos de empresa. Dois anos depois do início deste plano, 60% dos funcionários detinham mais de 20% da empresa (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling, 1980).

4.1.2.2 Inovação Tecnológica

A recessão de 1948 se intensificou devido a uma espiral inflacionária crescente que aumentava cada vez mais os custos com equipamentos, precisamente no momento em que a indústria entrava num segundo ciclo de reequipamento – o primeiro fora a entrada dos DC-3s nas operações – com inovações e mudanças tecnológicas nas aeronaves. O segundo ciclo correspondia à chegada do primeiro transporte de quatro motores, o Douglas DC-4, uma aeronave de longo alcance e aproximadamente 50% maior que o antecessor o DC-3 (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

Essa aeronave era uma versão civil de um transporte militar amplamente utilizado durante a guerra, que foi rapidamente seguido por modelos como o DC-

6, para competir com os o Lockheeds Constellations “Connies”, que foram os primeiros aviões de cabine pressurizada no mercado de transporte de longo alcance. Tanto o DC-6 quanto o os “Connies” tinham maior capacidade e maior autonomia (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

À frente encontrava-se a perspectiva do terceiro ciclo de reequipamento, com aviões a jato já firmemente estabelecidos no serviço militar, que pudessem ser adaptados com sucesso às necessidades comerciais, exigindo enormes gastos de capital pelas transportadoras que desejassem permanecer competitivas (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

A entrada das aeronaves de motores a jato (Boeing 707 e Douglas DC-8) para serviço de passageiros a partir do final da década de 1950 mudou a qualidade dos voos em quase todos os aspectos (tecnologia, conforto, rapidez, etc.). Em seguida, o DC-9 para distâncias curtas, o 727 e o 737 da Boeing para viagens de médias distâncias e o Boeing 747, Douglas DC-10 "jumbo" e Lockheed L1011, para viagens de costa a costa e intercontinentais, trouxeram alterações significativas ao panorama da aviação comercial (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

As pequenas companhias aéreas continuaram usando aeronaves com dois motores do tipo pistão para alimentar o tráfego de pequenas cidades aos grandes aeroportos metropolitanos (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

A dinâmica da competição entre as novas concorrentes diretas, Eastern e a Delta, devido à concessão da rota Chicago-Miami à Delta, teve muito a ver com a escolha de aeronaves das duas empresas na era pós-guerra. A Delta, como outras companhias aéreas, aproveitou o fim da guerra para adicionar novas instalações e aeronaves do tipo Douglas DC-4, e ganhou uma vantagem inicial na nova rota em 1945. A Eastern respondeu com o mesmo avião e, em 1947, ultrapassou a concorrente ao implantar os Lockheed L-749 Constellations pressurizados. Por sua vez, a Delta adquiriu os Douglas DC-6Bs, e a Eastern respondeu com os L-1049 Super Constellations (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

A partir de 1952, a Eastern apoiou Glenn L. Martin Company no desenvolvimento de um novo avião bimotor para mercados de curta distância, o

Martin 404, que foi usado extensivamente pela Eastern até o início da década 60 (Leary,1992).

A Delta, que até a fusão com a Chicago & Southern Airlines (C&S), em meados de 1953, tinha a frota toda Douglas, decidiu substituir os antigos DC-4s pelo Convair 340, e encomendou o Golden Crown Douglas DC-7 para competir com os Constellations das demais companhias (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Serling, 1982).

Os embarques de passageiros, que tiveram um lento crescimento após a guerra, aumentaram drasticamente durante a década de 1950. A indústria aérea doméstica experimentou outro período de crescimento, quando o tráfego de passageiros passou de 17,3 milhões em 1950 para 38 milhões em 1955, ano em que as companhias aéreas transportaram, pela primeira vez, mais passageiros do que as ferrovias (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

No entanto, o desenvolvimento acelerado da tecnologia de aeronaves e da indústria da aviação na década de 50 sobrecarregou o espaço aéreo americano, e a regulamentação do tráfego aéreo foi considerada antiquada. Em 30 de junho de 1956, um TWA Constellation e United Airlines DC-7 colidiram sobre o Grand Canyon, matando 128 pessoas – na época foi a maior perda de vidas em um acidente de aviação. Com a aviação militar e civil competindo pelo controle do espaço aéreo e incapazes de chegar a um acordo sobre os auxiliares de rádio mais adequados à navegação, esse acidente de altas proporções, ocorrido em espaço aéreo não controlado, levantou preocupação pública com a segurança das companhias aéreas (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

Uma colisão aérea subsequente entre um jato militar e um avião comercial sobre Brunswick, Maryland, em 20 de maio de 1958, mostrou outras imperfeições na regulamentação do tráfego aéreo, particularmente destacando a necessidade de controle unificado do espaço aéreo para voos civis e militares. Após essa última colisão, o presidente Dwight D. Eisenhower assinou a Lei Federal de Aviação de 1958 (*Federal Aviation Act of 1958*) em 23 de agosto daquele ano (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

A nova lei criou a Agência Federal de Aviação (mais tarde Administração Federal de Aviação ou FAA), que assumiu a organização e as funções da Administração Civil Aeronáutica (CAA), recebendo amplos poderes para

supervisionar, regular e garantir a segurança no setor aéreo, bem como do espaço aéreo americano por aeronaves civis e militares (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

O CAB permaneceu responsável pela regulamentação econômica do setor de aviação e pela investigação de causas de acidentes de aeronaves, mas a maior parte de sua autoridade sobre regulamentação e aplicação de segurança foi transferida para a FAA (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

A criação da nova estrutura regulatória federal chegou na hora certa. Em outubro de 1958, o primeiro transporte a jato, o Boeing 707-120, entrou em serviço com a Pan Am nos voos internacionais. O Boeing 707 foi teve um resultado positivo economicamente, embora logo tenha sido substituído por modelos com melhores motores, como os 727s e o 737s, que proporcionavam maior alcance e economia superiores. Os passageiros aprovaram a velocidade e o conforto do elegante Boeing (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

Aviões a jato tiveram um impacto semelhante ao das rotas internacionais, nas rotas domésticas. A National Airlines surpreendeu a rival Eastern ao introduzir o Boeing 707 alugado da Pan Am no percurso altamente competitivo e lucrativo de NY a Miami, em dezembro de 1958 (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

A American Airlines foi a primeira das *Big Four* a colocar jatos em serviço, colocando os Boeing em sua rota transcontinental em janeiro de 1959. Antes do final do ano, a TWA e a United também estavam pilotando jatos em todo o país.

Embora a Eastern tivesse conseguido se manter, por um período, à frente da Delta na adoção de novos equipamentos, ela começou a perder mercado em um aspecto essencial da utilização das aeronaves, quando as duas companhias diferiram em resposta às novas regulamentações federais que obrigavam o uso de três tripulantes em suas atividades nos *cockpits* de seus aviões com quatro motores. Uma das razões pelas quais a Delta havia escolhido o Douglas DC-6B para competir com os Constellations da Eastern era que o cockpit do DC-6 foi projetado para uma tripulação tradicional de duas pessoas e os "Connies" eram obrigados pelos novos regulamentos a ter um engenheiro de voo na cabine, além do habitual piloto e copiloto (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling, 1980).

No entanto, diversos atores se mobilizaram a favor da adição de mais um tripulante na cabine do DC-6. Por um lado, as companhias aéreas que usavam os Constellations não desejavam ver outros fabricantes e transportadoras ganharem vantagem competitiva, introduzindo aviões tão grandes quanto os Connies, mas exigindo apenas duas pessoas no cockpit. Além disso, o sindicato dos Engenheiros de Voo, juntamente com a Lockheed, reivindicava a inclusão do terceiro piloto. O CAB acabou cedendo e estipulou que o DC-6 e o Boeing 377 Stratocruiser também estariam sujeitos à regra das três pessoas.

Apesar da forte oposição do sindicato, o CAB não estipulou qual deveria ser a formação do terceiro tripulante. Enquanto a Eastern, juntamente com muitas outras transportadoras aéreas, empregava engenheiros de voo para ocupar o terceiro assento, a Delta optou por usar pilotos treinados para desempenhar o papel de engenheiro de voo, podendo ser promovidos a copiloto e piloto. Essa decisão foi tomada a despeito dos altos custos operacionais, já que um piloto exigia treinamentos mais extensos e recebia maiores salários do que um engenheiro de voo (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979).

A Delta evitou ter membros de dois sindicatos diferentes nas cabines dos aviões, receando criar divergências e descontentamentos, que poderiam se acentuar ainda mais pelo fato de a carreira de engenheiro de voo não apresentar perspectivas de crescimento, o que os impediria de aspirar ao status e pagamentos de salários de um capitão de companhia aérea. Essas divergências foram concretizadas mais tarde nas demais companhias (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979).

Quando a Delta incorporou a C&S em 1953, Woolman aplicou essa nova política Delta a seus novos engenheiros de voo, a maioria recusou o emprego, mas eles só o fizeram depois de terem certeza de que, se não aceitassem, seriam tratados de acordo com as disposições de proteção dos funcionários da fusão como se tivessem sido demitidos; com isso lhes daria o direito a receber indenização de um ano livre de impostos, o que representava um benefício substancial (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979).

O acordo custou aproximadamente US \$ 250.000, mas provou valer a pena quando, no final da década, surgiram os problemas trabalhistas em várias companhias aéreas devido a dificuldades entre pilotos e engenheiros de voo, produzindo greves dispendiosas. A Delta não foi afetada, ao passo que a Eastern

estava entre as companhias mais fortemente afetadas (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979).

Rickenbacker adotou uma posição altamente conservadora em relação à adoção da aeronave a jato, optando pelo turboélice Lockheed Electra. Com isso, a Eastern acabou ficando atrás da concorrência na aquisição de jatos. Embora tenha encomendado com antecedência os DC-8s, Rickenbacker renunciou ao lugar da Eastern na lista de prioridades para esperar, por aproximadamente 10 meses, um modelo posterior equipado com turbinas maiores, ao invés daquelas oferecidas com necessidade de injeção a água nas decolagens (Leary,1992; Russel, 2013; Serling, 1980).

A Delta, com uma prioridade muito menor na lista da Douglas para o DC-8, rapidamente pegou a encomenda abandonada de Rickenbacker e foi a primeira companhia aérea a lançar o serviço de jato Douglas DC-8, tendo superado a Eastern no serviço de jatos por quase um ano (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

Como resultado, a Delta obteve vantagens significativas de velocidade em relação à Eastern, na introdução dos DC-8s e, logo em seguida, os Convair 880s em rotas compartilhadas pelas duas empresas (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Serling, 1982).

Embora a Eastern tenha tido a distinção de ser a primeira companhia aérea a colocar o novo Electra em serviço em 1959, uma série de acidentes decorrentes de defeitos estruturais levou as autoridades federais a impor restrições de velocidade. O impacto foi grande, pois a Eastern operava os Electras entre NY e Houston, com um fator de carga de aproximadamente 90%, ou seja, ocupava uma média de nove em dez assentos em cada voo. Porém, quando a Delta lançou o DC-8 na mesma rota, grande parte do tráfego da Eastern consistiu em transbordamento da Delta, dois meses depois Rickenbacker abandonou as rotas sem escalas de NY-Houston que, em algum momento, já haviam sido lucrativas e, além disso, passou a perder em todos os outros mercados em que seus aviões estavam competindo com jatos (Leary,1992; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

A Eastern também falhou em garantir rotas transcontinentais de longo curso, enquanto a Delta conquistou esses direitos operacionais para a costa do Pacífico, no serviço sem escala de Atlanta para Los Angeles, em 1961. Como resultado, a Delta conseguiu otimizar os benefícios de custo do transporte de jatos enquanto

a Eastern, com um sistema de rotas fragmentado, não conseguiu fazer o mesmo (Leary,1992; Russel, 2013; Serling, 1980).

4.1.2.3 Institucional

Delta

Em outubro de 1945 a Delta, refletindo o aumento de tamanho e a predominância das operações de passageiros e correio aéreo em relação à de pulverização, mudou seu nome de Delta Air Corporation, para Delta Air Lines Inc. Por conta de problemas de saúde, seu então presidente, C.E. Faulk, restringiu sua atuação na empresa ao cargo de presidente do conselho e C.E. Woolman tornou-se então presidente e gerente geral da empresa depois de 20 anos como vice-presidente (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979; Mayo et al 2016).

Em parte, devido ao fato de a demanda de passageiros no pós-guerra não ter correspondido às expectativas da indústria, assim como outras companhias aéreas, a Delta, sofreu dificuldades financeiras durante a maior parte do final da década de 1940, com uma série de altas despesas relacionadas à aquisição de novas aeronaves e treinamento de pessoal para operá-las (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979).

Outro motivo que colaborou com a dificuldade financeira da Delta no pós-guerra foi o desenvolvimento da nova rota de Chicago para Miami e a necessidade de adaptação a uma semana de trabalho de quarenta horas sem reduzir o salário de pessoal de terra (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979).

Os problemas trabalhistas exacerbaram a situação, culminando em uma greve violenta contra a Delta pela Associação Internacional de Mecânicos (*International Association of Mechanics* - IAM) em 1947. Porém, a Delta recorreu aos tribunais, argumentando que a greve era ilegal e não autorizada, pois violava as leis que obrigavam que as manifestações fossem comunicadas com 30 dias de antecedência. Além disso, acusou os sindicalistas de agredirem os funcionários que não quiseram aderir à greve. Essa manifestação terminou em fracasso para o sindicato, e a empresa se recusou a renovar seu contrato anterior (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979).

A partir daquele momento, a sindicalização na Delta estava limitada principalmente aos seus pilotos, cuja divisão da Associação de Pilotos da Linha

Aérea (ALPA) frequentemente se alinhava com a posição de Woolman em questões importantes (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Hopkins, 1982).

A partir de meados da década de 50, quando o setor já desfrutava de uma situação financeira mais suave, o CAB voltou a permitir a concorrência em rotas relativamente longas entre os principais destinos. Ao disputar prêmios de rotas potencialmente lucrativas durante essa época, a Delta se saiu melhor do que a Eastern. Isso ocorreu em parte porque, sob a liderança de Woolman, a Delta fez uso de seus contatos com os principais representantes e senadores do Sul – numa época em que o Sul ainda elegia delegações democráticas solidamente no Congresso – apesar de sua admiração em nível nacional por líderes republicanos como Dwight D. Eisenhower (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Hopkins, 1982).

Eastern

Por outro lado, no comando de Eastern, Rickenbacker, politicamente arqui-conservador, se esforçou para alienar democratas influentes e, assim, desperdiçou parte da influência potencial de sua empresa na arena regulatória (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1980; Mayo et al, 2016).

Com o passar dos anos, as ideias de Rickenbacker não se ajustaram às mudanças na indústria e no ambiente, tendo ele se tornado menos flexível. Politicamente, sempre foi um conservador, nunca escondeu sua opinião e costumava falar abertamente que o “*New Deal*” de Roosevelt, na década de 1930, teria criado nos Estados Unidos um “estado de bem-estar socializado”. Em 1945, em uma conferência aérea internacional em Havana, a que compareceu representando a Eastern, Rickenbacker foi convidado a falar informalmente em um almoço cívico. Pouco antes de começar sua fala, recebeu a notícia de que o Presidente Roosevelt havia morrido. Ele iniciou seu discurso comentando que a morte de FDR era a melhor notícia que ouvira há muito tempo. A plateia ficou tão brava, que EVR foi convidado a deixar Cuba e Brattain teve que ir para Havana às pressas para representar a companhia (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1980; Mayo et al, 2016).

A insatisfação de Rickenbacker com o papel do governo na condução do setor de transporte aéreo do pós-guerra fez com que ele solidificasse ainda mais sua rigidez política e a recusa em admitir que os prêmios de rota fossem frequentemente conduzidos pela política, o que impossibilitou sua adaptação e

ajuste às mudanças e aos novos tempos (Leary,1992; Russel, 2013; Serling, 1980).

Em 10 de agosto de 1953, quando Rickenbacker deixou o cargo de presidente da empresa para se tornar Presidente do Conselho e Gerente Geral, o conselho de administração da Eastern nomeou Tom F. Armstrong como novo presidente. Armstrong fora secretário e tesoureiro da Eastern e subordinado de longa data de Rickenbacker. Como presidente, agiu como uma figura de proa, enquanto todas as decisões importantes ainda eram tomadas por EVR (Leary,1992; Russel, 2013; Serling, 1980).

Durante o final da década de 1950 e o início da década de 1960, a posição competitiva da Eastern seguiu se deteriorando devido a uma série de greves. Estas se relacionavam à divergência – previamente evitada pela Delta – entre pilotos e engenheiros de voo sobre quem deveria ocupar a terceira posição nos *cockpits*, levando a sérias interrupções nos serviços (Leary,1992; Russel, 2013; Serling, 1980).

Além disso, ao longo dos anos, a Eastern também desenvolveu uma reputação de mau atendimento aos passageiros, alimentada em parte pelo desdém de Rickenbacker em oferecer comodidades sofisticadas a bordo, como refeições gourmet e vinho grátis. Para ele, o trabalho da companhia aérea era simplesmente transportar passageiros para seu destino da maneira mais eficiente possível. Esse mau atendimento aos passageiros, culminou, no final dos anos 50, na criação de uma organização conhecida como WHEAL, um acrônimo para “Nós odiamos a Eastern Air Lines” (“*We Hate Eastern Air Lines*”), formada por clientes insatisfeitos (Leary,1992; Russel, 2013; Serling, 1980).

Cada vez mais insatisfeito com o desempenho de Rickenbacker, Laurence Rockefeller, um dos maiores acionistas da companhia e membro do conselho, juntamente com outros diretores da empresa, começou a forçar mudanças. Em 1º de outubro de 1959, a alta administração da Eastern forçou Rickenbacker a deixar o cargo de diretor executivo, permanecendo apenas como Presidente do Conselho, e Malcolm A. MacIntyre, ex-advogado da American Airlines e subsecretário da Força Aérea dos EUA, foi nomeado presidente e diretor executivo (Leary,1992; Russel, 2013; Serling, 1980).

Quando o novo presidente da Eastern assumiu, Rickenbacker relutou em deixar o controle da empresa que liderou por tantos anos, interferindo diversas vezes nas decisões na nova gestão (Russel, 2013; Serling, 1980).

MacIntyre implantou o serviço de Transporte Aéreo (*Air Shuttle*) da empresa entre NY e Washington, e fornecendo serviço garantido com taxa reduzida a cada duas horas sem a necessidade de reservas. Além de liderar o serviço *Air Shuttle* e acelerar os movimentos para adquirir aviões a jato como o Boeing 720 e 727, o último dos quais foi introduzido em serviço pela Eastern em 1964, MacIntyre aplicou uma política de redução de custos, mas mesmo assim não conseguiu vencer os problemas financeiros da Eastern (Russel, 2013; Serling, 1980).

Além das interferências de Rickenbacker, MacIntyre encontrou muitas dificuldades, incluindo o insucesso da Eastern em obter uma rota transcontinental do CAB em 1961; a tentativa anulada de se fundir com a American; e o esforço malsucedido de estender o conceito de *Air Shuttle* ao mercado entre NY e Miami. Essas falhas minaram a confiança entre Diretores da Eastern que, no final de 1963, demitiram MacIntyre e, com muita relutância, aposentaram Rickenbacker aos 73 anos (Russel, 2013; Serling, 1980).

Floyd Hall, que havia sido vice-presidente sênior da TWA, assumiu o cargo de Presidente e diretor executivo da Eastern, herdando assim cinco anos de desempenhos decrescentes. Hall instituiu um programa, o "*Operation Bootstrap*", para melhorar as receitas e o serviço ao passageiro, melhorando o moral dos funcionários, otimizando o desempenho nos horários de voos, oferecendo comodidades aprimoradas a bordo e acelerando bastante a aquisição de novos equipamentos, incluindo as aeronaves Douglas DC-9 (Russel, 2013; Serling, 1980).

Devido aos seus esforços, a WHEAL foi dissolvida em 1965. A imagem da Eastern também foi impulsionada por um investimento de US \$ 10 milhões, através do qual a empresa se tornou a "companhia aérea oficial" de um parque de diversões que estava sendo construído perto de Orlando, a Disney World (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1980).

Hall fez alterações na diretoria da Eastern, demitindo e rebaixando vice-presidentes e contratando novos gestores vindos de outras companhias, tais como Art Lewis, que era da American e veio para a posição de segundo vice-presidente sênior e gerente geral; Bill Crilly da TWA para o cargo de vice-presidente de planejamento; e Sam Higginbottom, também da TWA, que assumiu o cargo de vice-presidente de manutenção, entre outros. Além disso, incluiu novos diretores no quadro do conselho (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1980).

Hall e Lewis trabalharam juntos para avaliar a companhia e traçar novos planos. Apesar de jovem, Lewis tinha uma boa experiência no ramo aéreo. Em Harvard, escreveu sua tese sobre o transporte aéreo e publicou-a na Harvard Business Review. Depois de servir no exército durante a Segunda Guerra Mundial, ele se juntou à American Airlines como analista de pesquisa e, em pouco tempo, subiu para o cargo de vice-presidente assistente de planejamento. Foi responsável pela compra dos DC-7s da American e pelas rotas transcontinentais sem escalas. Tornou-se presidente da Hawaiian Airlines, quando a mesma estava à beira da falência e conseguiu reverter a situação da companhia, que mesmo assim foi vendida sob a sua direção (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1980).

A American o queria de volta e a TWA também estava interessada, mas Hall conseguiu persuadi-lo a se juntar à Eastern como vice-presidente sênior e gerente geral encarregado de todas as operações de linha no dia-a-dia (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1980).

Ao revisar o cronograma da Eastern, Lewis concluiu que a empresa poderia ser revertida mais rápido do que o esperado. Ele visitou todas as instalações da companhia para examinar a situação. Quando retornou, forneceu a Hall um relatório abrangente sobre a condição da companhia, onde revelou que tudo estava em má forma desde os terminais e os escritórios até a aparência dos funcionários (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1980).

Em 1964, a Eastern foi forçada a cancelar 3% dos seus voos por causa de problemas com manutenção. Devido à política de redução de custos passada, havia poucas peças de reposição e não haviam aeronaves de *backup* quando voos eram cancelados. Outra estatística importante foi em relação a atrasos: um terço dos voos da Eastern saíam atrasados, e a cada 1000 passageiros, 4 tinham suas bagagens perdidas (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1980).

Hall começou a gastar em prol da reconstrução da imagem da empresa, copatrocinando a Metropolitan Opera, uma companhia de ópera baseada na cidade de Nova York, residente na Metropolitan Opera House, com quase US\$ 500.000, ação que foi duramente questionada pelo corpo de diretores da companhia. Além das doações, Hall aumentou ainda mais o time gerencial que, no início de 1970, já contava com 70 vice-presidentes (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1980).

Em 1968, Hall enfrentava problemas de saúde, o que levou à nomeação de Art Lewis como presidente, enquanto ele continuaria como CEO (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1980).

4.1.2.4 Expansão / Iniciativas de Crescimento

A Segunda Guerra Mundial produziu um alto controle federal nas operações aéreas, mas quando a paz retornou, prevendo um aumento nas viagens aéreas, o CAB, em resposta às pressões políticas por mais serviços aéreos locais, concedeu novas milhagens às companhias aéreas domésticas em 1945 e 1946 (Gregory, 2014; Leary, 1992).

O CAB permitiu, pela primeira vez, a competição em muitas vias aéreas que anteriormente eram monopolizadas por transportadoras individuais, liberando também a entrada de novas companhias aéreas de serviço local, conhecidas como LSA (*Local Service Airlines*), entretanto, essas empresas eram apenas alimentadoras (*feeders*) conectando dois pequenos aeroportos, ou um aeroporto pequeno e um grande (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1980,).

O CAB teve o cuidado de permitir que as LSAs recebessem a permissão para operar desde que não competissem diretamente com as companhias áreas incumbentes, geralmente exigindo uma parada intermediária em qualquer rota que conectasse cidades já atendidas por transportadoras estabelecidas (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

Nos anos seguintes à guerra, com a queda nas receitas do setor, o CAB restringiu novamente a estratégia de concessão de rotas, adotando uma política extremamente conservadora em relação a novos prêmios nesse período (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

Com a recessão do pós-guerra, as companhias aéreas começaram a procurar novas maneiras de atrair viajantes aéreos. Tradicionalmente, as companhias aéreas atendiam principalmente aos empresários. Uma estratégia para uma expansão do mercado foi atrair os viajantes a lazer, que poderiam considerar o voo como uma alternativa rápida ao trem; e o preço era o fator chave para esse novo alvo (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

Eastern

Depois de 1945, o CAB concedeu menos rotas a Eastern na concessão, apesar de continuar concedendo aos seus concorrentes. Mesmo antes do fim da guerra, o CAB quebrou o antigo monopólio da Eastern em serviços de férias na Costa Leste concedendo, em fevereiro de 1944, à National Airlines uma rota de

Jacksonville para Nova York, e concedendo posteriormente a essa companhia a permissão de operar sem escalas a rota Miami-NY, abrindo a competição frente a frente com a Eastern (Leary,1992; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

Durante os anos imediatos no pós-guerra, Rickenbacker tinha como meta a internacionalização da Eastern, principalmente para o Canada e México. Para tal, a empresa inscreveu-se para diversas rotas como Washington e Baltimore para Montreal e Ottawa e para Havana, Kingston, Cidade do México, Barranquilla na Colômbia, San Juan em Porto Rico e para Zona do Canal do Panamá. Entretanto, a antipatia aberta de Rickenbacker pelo governo dava poucas chances de as rotas internacionais serem aprovadas, uma vez que o presidente dos EUA tinha o controle do veto sobre as rotas internacionais (Leary,1992; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

No início da década de 50, a Eastern continuou a pressão para expansão de suas rotas. Em 1951, estendeu a rota para San Juan, a qual anteriormente partia de Miami e passou a partir de Nova York (Leary,1992; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

Em 1952, Rickenbacker viu uma chance de expandir as rotas para o Canada através de uma companhia aérea com problemas financeiros, a Colonial Airlines, que havia ganhado o primeiro contrato de correio aéreo sob a lei Kelly em 1925. Mas ele não era o único interessado nessa companhia, já que, depois de tentativas fracassadas de fusão com a Northeast e Northwest, o CEO da National voltou suas atenções para a Colonial (Leary,1992; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

Quando a National e a Colonial estavam prestes a fechar o acordo, Rickenbacker usou uma estratégia junto aos acionistas, conseguindo cancelar a fusão. Após quatro anos de disputas com a National, a Eastern conseguiu absorver a empresa canadense, em junho de 1956, adquirindo 3.000 milhas de rotas para 19 novas cidades, entre elas cidades da região Centro-Atlântica e dois países, Canadá e Bermudas (Leary,1992; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

Entre os ativos adquiridos estavam oito DC-3s e cinco DC-4s, que eram de uso limitado futuramente na Eastern, e foram eventualmente vendidos. Além disso, a Eastern absorveu os 800 funcionários da Colonial nas mesmas classificações de trabalho que os funcionários da Eastern (Leary,1992; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

Em abril de 1961, a Eastern começou a operar o serviço de Transporte Aéreo (*Air Shuttle*), inicialmente com os Lockheed Constellations, operando 20 viagens de ida e volta por dia entre Nova York e Washington, voando vazio ou cheio. A Eastern estabeleceu o monopólio virtual de um mercado altamente estratégico (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

Os anos de seu melhor desempenho financeiro terminaram em 1967, quando a Eastern começou a perder dinheiro novamente, devido a problemas trabalhistas e às cada vez mais elevadas despesas necessárias para implementar os programas de Hall. No entanto, foi impulsionada por importantes aquisições de novas rotas que, pela primeira vez, fizeram da empresa uma transportadora transcontinental (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

Em 1967, Eastern ganhou uma rota Portland e Seattle via St. Louis e, em 1969, recebeu o direito de voar de Atlanta a Los Angeles. Por meio de fusões em 1967 e 1971, a Eastern também adquiriu a Mackey Airlines, conseguindo acesso às Bahamas, e comprou a Caribair, uma pequena empresa com sede em Porto Rico, com mercados em lugares como Trinidad e Ilhas Virgens (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling, 1980; Serling, 1982).

Delta

A Delta, apesar de ter enfrentado os anos imediatos do pós-guerra melhor do que muitas companhias aéreas, também sofreu um déficit no ano fiscal de 1947, e estava cada vez mais dispendiosa para se manter tecnologicamente ao par de seu novo principal concorrente na rota Chicago-Miami, a Eastern (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979).

Para alcançar uma estrutura de rota expandida que otimizasse a utilização das aeronaves de maior porte que a Delta estava adquirindo para competir com a Eastern, Woolman começou a procurar um parceiro de fusão (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979).

Nesses anos subsequentes à guerra, Woolman começou um plano de expansão para a Delta. Em 1948, iniciou um serviço de intercâmbio com a TWA, que voava nos aviões Delta de Cincinnati para Detroit e as equipes Delta voavam aeronaves TWA ao sul de Cincinnati para Atlanta, Miami e Dallas. No ano seguinte começou esse mesmo tipo de intercâmbio com a American nos voos para o oeste de Fort Worth para a Califórnia (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979).

Durante esse período, nenhuma companhia aérea estava mais envolvida em negociações de fusões do que a Delta, cujas duas rotas básicas, que se cruzavam em Atlanta, compreendiam um eixo Leste-Oeste, estendendo-se de Dallas-Fort Worth a Charleston, Carolina do Sul e um eixo norte-sul que se estendia de Chicago a Miami (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979).

Depois do impedimento de se fundir com a National, Northeast e Capital, os planos de expansão da Delta, através de consolidação com outra companhia aérea para, assim, comandar uma estrutura de rotas capaz de utilizar aeronaves novas e maiores com eficiência e lucratividade, receberam um grande impulso em 1953, quando o CAB permitiu que a empresa se fundisse com a Chicago & Southern Airlines (C&S). Essa fusão trouxe à Delta suas primeiras rotas internacionais para o Caribe e América do Sul a partir de New Orleans, além de várias rotas domésticas, como as que ligavam Chicago a Nova Orleans e Houston a Detroit (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979).

Carleton Putman, o então presidente da C&S, se tornou presidente do conselho da companhia aérea consolidada, temporariamente conhecida como Delta-C&S, mas ele logo se aposentou da vida ativa dos negócios, deixando Woolman no cargo efetivo. Ademais, quando o estilo gerencial de Woolman entrou em conflito com dois ex-executivos da C&S, Sidney Stewart e Junios Cooper, que haviam entrado na nova organização como vice-presidente executivo e vice-presidente de finanças, esses homens rapidamente deixaram a empresa (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979).

No entanto, como resultado da fusão, a Delta conquistou dois novos executivos, W.T Beebe e Richard S. Maurer, que chefiavam o pessoal e o departamento jurídico da empresa, e se mostraram mais receptivos à personalidade de Woolman, sendo muito importantes no desenvolvimento futuro da empresa (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979).

No final de 1955, a Delta, que havia se tornado muito maior com a fusão com a C&S, conquistou os direitos operacionais da importante rota de 1.075 milhas de Atlanta para Nova York, passando por Charlotte, Washington DC, Baltimore e Filadélfia, e intensificando ainda mais a competição com a Eastern (Leary, 1992; Lewis e Newton, 1979).

À medida que a Delta crescia, a empresa desenvolvia o modelo operacional pioneiro no setor, o sistema *hub-and-spoke*, onde o tráfego de pequenas e médias cidades era canalizado para pontos nodais como Atlanta, Memphis e Chicago

durante períodos específicos ao longo do dia. O tráfego era, então, redistribuído para voos de longa distância em direção aos principais pontos de destino. Esse modelo facilitou uma variedade de conexões que, de outra forma, seriam impossíveis (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979).

Os fatores de carga otimizados e a economia de combustível devido ao novo modelo operacional incentivaram a Delta a preservar as rotas menores ao invés de entregá-las às companhias de alimentação (*Feeders service*) (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979).

Em 1962, a Delta chegou à costa oeste, assegurando uma rota que ligava Los Angeles, São Francisco e outras cidades ocidentais a Dallas-Fort Worth, e tornando-se uma companhia aérea continental e intercontinental. Para complementar essa expansão, a Delta exerceu papel fundamental no bloqueio da fusão entre a Eastern e a American. Tais desenvolvimentos bem-vindos, no entanto, foram acompanhados por um evento traumático, a morte de Woolman em 1966 (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979).

Embora Woolman tivesse, na prática, a palavra final, ele dizia que não dirigia a companhia aérea sozinho. Seu estilo foi rapidamente substituído por uma abordagem coletiva de administração que se formara sutilmente antes mesmo de sua morte. Vice-presidentes, como Richard S. Maurer, que chegou à Delta com a fusão com a C&S, do departamento jurídico, e uma rede de vice-presidentes assistentes, passaram a atuar em um sistema entrelaçado (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979).

No topo estavam o presidente e o presidente do conselho, funcionando como condutores do arranjo. W.T. Beebe, do Pessoal, que também iniciou sua carreira na Delta, desde a fusão com a C&S, sucedeu Woolman como presidente do conselho, e Charles Dolson, o piloto veterano dos primeiros dias do correio aéreo da Delta, continuou como presidente até se aposentar em 1972, quando David C Garret foi encarregado de sucedê-lo (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979).

Em 1978, quando Beebe se preparava para se aposentar, Garret foi nomeado CEO. Uma vez por semana, todos os executivos seniores e alguns juniores se reuniam para planejar e coordenar políticas. As principais estratégias que Woolman havia iniciado – a da família extensiva, a parcimônia em tudo, exceto operações e equipamentos, e uma frota equilibrada – continuavam sendo enfatizadas (Leary,1992; Lewis e Newton, 1979).

4.1.3

Período III – Pré-Desregulamentação (1969 – 1978)

O ano de 1969 marcou a estreia de outra aeronave inovadora, o Boeing-747, iniciando assim o quarto ciclo de reequipamento da indústria. O B-747 foi o primeiro jato de *wide-body* com dois corredores, um convés superior distinto sobre a seção frontal da fuselagem e quatro motores. Com capacidade para 450 passageiros, era duas vezes maior que qualquer outro jato da Boeing e 80% maior que o maior jato até então, o DC-8 (Leary,1992; Serling, 1982).

Reconhecendo as economias de escala a serem obtidas com jatos maiores, outros fabricantes de aeronaves rapidamente seguiram o exemplo. A Douglas construiu seu primeiro *wide-body*, o DC-10, em 1970, e apenas um mês depois, a Lockheed lançou seu concorrente no mercado, o L-1011. Ambos os jatos tinham três motores (um sob cada asa e um na cauda) e eram menores que o B-747, acomodando cerca de 250 passageiros (Leary,1992; Serling, 1982; Meyer, 1984).

A Pan Am novamente foi a primeira a colocar a inovação em serviço comercial, adquirindo 25 das novas aeronaves. Seguindo seu exemplo, as transportadoras domésticas também encomendaram novas aeronaves e aumentaram ainda mais o excesso de capacidade existente, fazendo com que os fatores de carga caíssem de 70% em 1950 para 50% em 1970. Em 1975, as transportadoras já estavam operando 282 aeronaves *wide-body* (Leary,1992; Serling, 1982; Meyer, 1984).

O quarto ciclo de reequipamento coincidiu com a desaceleração econômica. A taxa anual de crescimento da demanda diminuiu de 18%, entre 1965 e 1969, para 4%, entre 1969 e 1975. Quando a transição para aeronaves a jato se concluiu, os ganhos de produtividade que amorteceram as consequências econômicas da queda nos fatores de carga diminuíram, enfraquecendo a saúde financeira da indústria (Leary,1992; Serling, 1982; Meyer, 1984; Serling, 1980).

A resposta do CAB à deterioração das condições financeiras no setor foi aumentar suas intervenções regulatórias. Além de continuar negando novas solicitações de transportadoras, o CAB impôs uma nova moratória de quatro anos na autorização de novos serviços às transportadoras existentes, aprovou um aumento de 20% na tarifa em 1974 e sancionou acordos de limitação de capacidade entre as principais transportadoras (Leary,1992; Petzinger, Jr; 2010; Serling, 1980; Russel, 2013; Vietor, 1990; Mello e Nunes, 2007).

Essas ações não foram apreciadas pelo público e não melhoraram o quadro financeiro das transportadoras, que tiveram rendimentos insatisfatórios até meados da década de 70. Além disso, essas medidas despertaram alarde fora do CAB, resultando em um consenso no governo e na academia de que as regulamentações impunham altos encargos à economia e à sociedade (Leary, 1992; Petzinger, Jr; 2010; Serling, 1980; Russel, 2013; Vietor, 1990; Mello e Nunes, 2007).

Até então, o crescimento econômico (com baixa inflação) e os ganhos de produtividade com a inovação tecnológica mais do que compensavam as ineficiências causadas pela regulamentação. Os CEOs das companhias aéreas também não defendiam grandes inovações dentro do regime regulatório nem pressionavam o governo por mudanças (Leary, 1992; Russel, 2013; Vietor, 1990; Mello e Nunes, 2007; Mayo, 2016; Meyer, 1984).

O modelo de negócio que prevaleceu durante todo o desenvolvimento da indústria, com uma regulamentação e uma estrutura de rotas nacionais que favoreceram as quatro grandes (com pequenas alterações) por 30 anos, passou a ser contestado por críticos à regulamentação. Eles argumentavam que as companhias aéreas eram incentivadas a fornecer serviços mais caros e ter estruturas de alto custo, e que as transportadoras que operavam fora da jurisdição do CAB tinham tarifas muito mais baixas do que as praticadas em mercados regulados comparáveis. (Mayo, 2016)

Críticos da regulamentação, como Michael Levine e William A. Jordan, destacaram o sucesso de companhias aéreas interestaduais, como a Pacific Southeast Airlines da Califórnia, que nunca havia sido regulamentada pelo CAB, e que tinha tarifas 50% inferiores às cobradas pelas transportadoras regulamentadas em distâncias semelhantes, além de ter fatores de carga mais altos, ser mais eficiente e rentável (Leary, 1992; Russel, 2013; Vietor, 1990; Meyer, 1984).

A década de 1970 foi um momento em que muitos políticos e economistas dos Estados Unidos estavam insatisfeitos com os regulamentos de muitas indústrias, não apenas das companhias aéreas. Os regulamentos governamentais de longa data que controlavam ferrovias, telecomunicações e o setor financeiro, por exemplo, estavam todos sendo questionados (Leary, 1992; Russel, 2013; Vietor, 1990; Mello e Nunes, 2007).

O movimento daquele período foi de desconfiança e contestação ao estado. O mau desempenho econômico de inúmeros setores industriais americanos estava sendo visto como resultado da excessiva interferência estatal na economia. O entendimento era que essa interferência, praticada através da regulação, inibia produtividade, causava ineficiência e contribuía para preços exageradamente elevados (Leary,1992; Russel, 2013; Vietor, 1990; Mello e Nunes, 2007).

Além disso, o anseio por mudanças foi agravado por uma conjuntura de eventos econômicos e políticos (inflação, recessão, escândalo de Watergate, Guerra do Vietnã, o auge do terrorismo internacional, crise mundial do petróleo) que conspiraram para mudar o cenário do setor aéreo, até então relativamente estável e previsível, para uma era de crescente incerteza (Leary,1992; Russel, 2013; Vietor, 1990; Mello e Nunes, 2007).

Os choques do petróleo no início da década de 70 levaram a um elevado aumento dos custos de combustível. Combinados ao crescente aumento dos custos salariais, houve um vertiginoso aumento nos custos operacionais das companhias aéreas. Entre 1969 e 1978, o preço do combustível para aviação aumentou 222%, representando quase um quinto dos custos operacionais; e os custos de mão-de-obra, responsáveis por 45% das despesas de companhias aéreas, aumentaram 135% (Leary,1992).

As primeiras medidas de liberalização do setor de aviação ocorreram em 1975, no Governo Ford, influenciadas pelos resultados das audiências do Subcomitê de Práticas e Procedimentos Administrativos do Senado, presididas pelo Senador Edward Kennedy. O Subcomitê concluiu que as regulamentações governamentais eram excessivamente onerosas para a indústria americana e estavam contribuindo significativamente para a inflação e que os preços das companhias aéreas em particular caíam automaticamente se as restrições do governo à concorrência fossem suspensas (Leary,1992; Russel, 2013; Vietor, 1990).

Sob a direção de John Robson, o CAB iniciou uma política de liberalização de preços de passagens, autorizando descontos de até 60% nas tarifas. A resposta foi imediata: iniciou-se a redução geral de preços numa competição por passageiros. Companhias pequenas como a Texas International, de Frank Lorenzo, passaram a oferecer as chamadas tarifas "*Peanuts*" (tarifas "a preço de amendoins"; um jargão coloquial que quer dizer pouco dinheiro). Grandes

empresas também instituíram preços reduzidos, e a American Airlines inaugurou o pacote "SuperSaver" (Super Econômico) (Leary,1992).

A ideia para os voos com baixas tarifas era oferecer um serviço também de baixo custo. Neste contexto, os luxos empregados até então para garantir um lugar na competição foram extintos, e a anedota nesse período era "Pagando 'peanuts' em dinheiro, o passageiro recebia 'peanuts' para comer e nada mais" (Leary,1992; Russel, 2013; Vietor, 1990).

A transição da liberalização para a desregulamentação no CAB, no entanto, só veio sob o comando de Alfred Kahn, na Presidência de Jimmy Carter. Carter havia transformado a "desregulamentação" numa das plataformas de seu governo, e tencionava implementá-la não só no setor de aviação comercial, como nos setores de transporte rodoviário, marítimo, e de energia. Foi essa determinação de Carter que levou à nomeação de Kahn, um dos principais gurus do movimento pela desregulamentação, que tencionava não só liberalizar totalmente a aviação civil, como eventualmente abolir o próprio CAB (Leary,1992; Russel, 2013; Vietor, 1990; Mello e Nunes, 2007).

Kahn era economista e foi persuasivo ao argumentar que o CAB deveria dar às companhias aéreas maior liberdade de preços e acesso mais fácil às rotas. Reestruturou o CAB e reformou o quadro de pessoal da agência, contratando ideólogos da desregulamentação como Michael Levine, cujo estudo sobre a regulamentação da aviação civil tanto influenciara o movimento. Já em 1976, quando assumiu o seu cargo na agência, ele liberalizou a política de rotas, permitindo que companhias pequenas de regiões diferentes dos Estados Unidos expandissem suas rotas para o aeroporto subutilizado de Midway, em Chicago, em competição direta com o aeroporto vizinho O'Hare, utilizado por grandes companhias como American e United (Leary,1992; Vietor, 1990).

Este foi o primeiro passo em direção à desregulamentação completa do setor. Kahn desmontou o complicado sistema de critérios e procedimentos do CAB, que dificultava a competição, através das seguintes medidas:

i) Eliminação do demorado processo de audiências e sua substituição por um sistema simples e rápido de aprovação de pedidos de entrada setorial ou expansão de rotas, onde o único critério para aprovação do pedido seria que a empresa estivesse "*willing and able*", isto é, determinada e capaz de prover o novo serviço com competência, segurança, e eficiência;

ii) Descoberta de formulários de pedidos de novos serviços, que estavam arquivados há anos, e aprovação daqueles que atendiam aos critérios mínimos exigidos pela agência.

A resposta do mercado foi positiva e imediata. Longas filas de novos empresários para entrarem no setor formavam-se ao redor do prédio do CAB, em Washington (Leary, 1992; Vietor, 1990).

Dois grupos se opuseram à desregulamentação: os sindicatos e as grandes companhias estabelecidas no mercado. Os opositores da reforma alegaram que a desregulamentação teria efeitos adversos no sistema de transporte aéreo, alegando que a desregulamentação afetaria gravemente o sistema de transporte aéreo doméstico, reduziria o atendimento a pequenas comunidades e perturbaria a rede integrada de transporte aéreo. Adicionalmente, haviam alegações de que a desregulamentação resultaria em uma competição destrutiva, que acabaria por levar a um poder de monopólio generalizado compartilhado por um pequeno número de companhias aéreas restantes (Leary, 1992; Vietor, 1990).

Kahn organizou reuniões, conferências e fóruns com diversas associações de empresários e trabalhadores do setor, onde eram debatidos problemas e méritos das transformações na aviação civil. A velocidade das reformas e o apoio junto ao público neutralizaram o poder de ação da oposição. Kahn havia de fato contornado a Lei, desregulamentando a aviação civil antes que isso fosse legalmente permitido (Leary, 1992; Vietor, 1990).

Em 1978, o Presidente Jimmy Carter assinou a Lei da Desregulamentação Aérea (*Airlines Deregulation Act*), ratificando, e não iniciando, as transformações efetivadas por Kahn. Nesta Lei estava prevista a abolição do CAB em 1986 (Leary, 1992; Vietor, 1990).

Delta

No final da década de 1960, a Northeast Airlines, apesar de ter recebido várias novas rotas do CAB, passava por problemas financeiros que a levaram a buscar um parceiro de fusão, o que se consolidou a partir da fusão com a Delta em 1º de agosto de 1972 (Leary, 1992; Dana e Schmitt, 2017).

Com a fusão, teve entradas em Boston e Nova York, com rotas diretas de Nova York e Nova Inglaterra para a Flórida, Canadá, Bahamas e Bermuda. O seu sistema de rotas se expandiu consideravelmente nesta década, não apenas através da fusão, mas também através de uma série de prêmios de rotas pelo

CAB, a exemplo dos acessos a Tulsa e a Denver; da conquista da primeira rota transatlântica, inaugurada em 30 de abril de 1978, de Atlanta a Londres; e depois do direito de voar para Alemanha (Leary, 1992; Dana e Schmitt, 2017; Donohue e Ghemawat, 1995; Whittelleg, 2003).

A Delta enfrentou a crise econômica do início dos anos 1970 relativamente bem, e conseguiu prosperar até o final da década. Um dos motivos de seu sucesso foi a padronização da frota: depois de experimentar um pequeno número de Boeing 747s e DC-10s, a Delta optou pelo Lockheed L-1011 como seu *wide-body*, concluindo que este modelo era mais econômico para as suas operações. O turboélice FH-227, (logo substituído) e o Boeing 727, adquiridos da Northeast, juntaram-se à frota. Devido à experiência positiva com os B-727s, destaque entre os modelos de médio porte do setor, e as versões mais avançadas do DC-9, esses modelos foram substituindo as aeronaves mais antigas (Leary, 1992; Dana e Schmitt, 2017; Donohue e Ghemawat, 1995; Whittelleg, 2003).

Outra estratégia que contribuiu para o sucesso da empresa nesse período foram as operações de "*hub and spoke*". Este sistema fora instituído em meados da década de 50, possibilitando que o tráfego das pequenas e médias cidades alimentasse cidades de passagem como Atlanta. Anedotas da época diziam que "Para chegar ao céu ou ao inferno, primeiro você deverá mudar de avião em Atlanta" (Leary, 1992; Dana e Schmitt, 2017; Donohue e Ghemawat, 1995; Whittelleg, 2003).

O ano de 1974 foi o primeiro de 17 anos consecutivos em que a Delta foi considerada a principal companhia aérea dos Estados Unidos em atendimento ao cliente. A companhia tinha o menor número de reclamações de passageiros, conforme classificado pelo Departamento de Transportes (Leary, 1992).

Financeiramente, a Delta ganhou uma reputação de transportadora conservadora. As taxas de depreciação de aeronaves de 10% em 10 anos durante a década de 1970 e a compra – em oposição ao *leasing* – de aeronaves a tornaram uma companhia aérea incomum na indústria. 80% dos gastos com aeronaves de *wide-body* durante o início da década de 1970 foram supridos na Delta pela geração interna de caixa, em comparação com 53% na sua rival regional mais próxima, a Eastern Airlines (Whittelleg, 2003).

O conservadorismo financeiro da Delta durante a década de 1970 refletiu-se em sua atitude em relação à dívida de longo prazo, uma característica importante do desempenho das companhias aéreas americanas no início da

década. Em 1974, sua dívida era de US\$ 366 milhões, representando 82,5% do patrimônio líquido. Em 1980, a dívida de longo prazo havia sido reduzida para US \$ 163 milhões – apesar da inflação – e a relação patrimônio líquido/dívida era de apenas 18%, uma das mais baixas do setor (Whitelleg, 2003).

Eastern

O foco de Art Lewis, antes mesmo de ser nomeado presidente, foram os altos custos operacionais. Ao exercer pressão pelo corte de gastos, tiveram início as divergências entre ele e Hall (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1980).

Lewis aplicou o congelamento na contratação de novos pilotos, durante uma viagem de férias de Hall em 1968, mas o mesmo rescindiu o congelamento no retorno das férias. Lewis quis começar o processo de eliminação dos antigos B-720, mas Hall se opôs, alegando que se eles tinham os aviões, eles deviam pilotá-los com o compromisso de utilizar a frota para o serviço de fretamento (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1980).

Quando Lewis mudou o horário da rota de Nova York para Miami, para se adequar à demanda de tráfego em reação à perda de participação de mercado para a Northwest, Hall reverteu a ação e voltou ao cronograma anterior. Lewis tentou sair da rota de Saint Louis para Nova York porque eles estavam perdendo US\$ 1,3 milhões anualmente, mas Hall se recusou a apoiar o plano (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1980).

Quando Hall propôs converter um número de DC-9s em uma configuração de primeira classe de 50 lugares para vários mercados (Nova York-Houston, Nova York-Palm Beach e Atlanta- St. Louis), Lewis resistiu, uma vez que os fatores de carga na primeira classe haviam caído para 50%, e um estudo interno revelou que a receita do serviço de primeira classe estava decaindo enquanto o popular estava ascendendo (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1980).

Outro desentendimento ocorreu em fevereiro e março de 1968, quando os pilotos começaram uma desaceleração por causa de uma disputa trabalhista sobre o salário. Lewis e o vice-presidente de relações industriais e pessoais decidiram obter uma liminar para impedir a desaceleração. Hall interveio em prol dos pilotos, com um contrato de 39% de aumento salarial mais benefícios marginais, incluindo corte de horas de serviço. Essa desaceleração custou US\$ 5 milhões extras ao orçamento da Eastern (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1980).

O último confronto foi no fim de 1968, no processo orçamentário de 1969, no qual Hall defendeu um aumento de 17% na capacidade e Lewis contra-argumentou com um aumento de no máximo 8%, para conciliar com a previsão de aumento da demanda de tráfego. Depois de dois dias de conflito, Lewis renunciou ao cargo (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1980).

O substituto de Hall para Lewis foi Sam Higginbottom que, nomeado em 1970, foi o primeiro executivo promovido a vice-presidente e gerente geral, e depois para o cargo de presidente e diretor de operações da Eastern. Floyd Hall continuou como presidente do Conselho (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1980).

Sam Higginbottom sabia dos desafios, e queria evitar os erros que levaram Hall e Lewis a conflitos contínuos; apesar de concordar com Lewis, ele queria manter um bom relacionamento com Hall. Ele sabia que a empresa estava muito endividada e pressionou a gestão de caixa (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1980).

As primeiras propostas para o novo presidente considerar vieram do vice-presidente sênior de planejamento Crily, que pressionou para que a Eastern se diversificasse investindo em propriedades hoteleiras (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1980).

Uma das mudanças desejadas por Higginbottom era a localização da sede da empresa, em Nova York. Decidiu então transferir sua equipe de operações e alguns outros departamentos para a sede operacional em Miami. Esta decisão não agradou Hall, mas o argumento foi que isso seria uma economia de longo prazo (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1980).

A separação de 1200 milhas das duas sedes podia eventualmente criar problemas, mas nos primeiros dias Hall e Higginbottom tendiam a concordar um com o outro. No entanto, as tensões foram intensificadas pela criação da segunda sede. Em parte, as divergências internas foram relacionadas à seleção de aeronaves quando os aviões a jato *wide-body* entraram em uso. Depois de considerar brevemente o Boeing 747, a Eastern escolheu o Lockheed L-1011 Tristar (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1980).

Além de enfrentar sérias dificuldades técnicas com seus motores Rolls-Royce RB-211, a empresa sofreu mais constrangimento quando um Eastern L-1011 caiu no Everglades em dezembro de 1972, matando 98 das 176 pessoas a bordo. No final do ano seguinte, Higginbottom, que havia favorecido o L-1011,

renunciou ao cargo em meio a crescentes discordâncias com Hall sobre políticas de marketing e outros assuntos. Mudando-se para Miami, Hall agora assumia a responsabilidade total da empresa (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1980).

Hall, no entanto, não conseguiu reverter a contínua queda da empresa. À medida que sua condição financeira piorava e o moral diminuía, ele e os diretores refletiram sobre a melhor maneira de aliviá-lo de responsabilidades que ele obviamente era incapaz de assumir (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1980).

Sua escolha recaiu sobre Frank Borman, um ex-astronauta que havia sido contratado por Hall como vice-presidente de manutenção em 1970, depois de servir como consultor técnico da empresa por seis meses no cargo. Borman tinha sido leal a Hall apesar de estar consternado pela maneira como a empresa era administrada e atraía a atenção favorável de Walter Hitesman, um novo diretor designado por Laurence Rockefeller para preparar um relatório confidencial sobre as razões subjacentes ao persistente mal-estar de Eastern. Em 25 de maio de 1975, Borman foi nomeado presidente e diretor de operações (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1980).

Borman agiu rapidamente para lidar com os problemas de Eastern, impondo-lhe uma disciplina estrita derivada de seus anos de experiência militar. Apesar do desejo de Hall de continuar como presidente do conselho, os diretores o forçaram a se aposentar (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1980).

Convencendo os líderes sindicais de que a situação da empresa era desesperadora, Borman negociou um congelamento salarial com os trabalhadores da Eastern, prometendo-lhes participação nos lucros em troca de um Plano de Ganhos Variáveis (VEP). Depois de encomendar um estudo independente pelo consultor de aviação R. Dixon Speas, Borman cortou a hierarquia executiva que herdara de Hall, recrutou novos talentos gerenciais e concentrou todos os aspectos das operações da empresa em Miami. Aparecendo pessoalmente em comerciais de televisão, ele lançou uma campanha publicitária para dar à Eastern uma nova imagem dinâmica (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1980).

Convencido de que a empresa deveria eliminar gradualmente os equipamentos obsoletos o mais rápido possível, ele negociou a aquisição de 23 aviões Airbus A-300 em termos atrativos. Pouco tempo depois, a Eastern adquiriu um número substancial de Boeing 757s (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1980).

Sob a administração de Borman, a Eastern experimentou quatro anos lucrativos de 1976 a 1979, alcançando um lucro líquido total de quase US\$ 198

milhões. Por outro lado, a empresa havia perdido aproximadamente US\$ 114 milhões nos 15 anos anteriores à sua contratação (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1980).

Após a aprovação da Lei de Desregulamentação de Companhias Aéreas de 1978, no entanto, as fortunas da Eastern começaram a declinar novamente. As despesas fixas pesadas, relacionadas às enormes dívidas que Borman criou com a compra de tantos novos aviões, foram parcialmente responsáveis, assim como os altos custos de mão-de-obra. Temendo que a recuperação da empresa ainda fosse muito frágil para competir efetivamente em uma situação de livre mercado, Borman lutou contra a promulgação da nova legislação (Leary,1992; Russel, 2013; Serling,1980).

4.1.4 Período IV – Pós-desregulamentação (1978 – 1991)

A primeira década de desregulamentação oficial da aviação civil (1978-88) foi marcada pela reestruturação completa do setor e grande instabilidade. Novas companhias aéreas pareciam surgir, de repente, quase que diariamente no ambiente não regulamentado, aumentando de 36 em 1978 para 96 em 1983, embora muitas tenham fechado com a mesma rapidez. Entre 1980 e 1983, o setor aéreo doméstico sofreu com o endividamento progressivo e falências de grandes empresas, tendo uma perda líquida de US\$1,2 bilhão e colocando em risco várias empresas respeitadas (Leary,1992; Petzinger Jr., 2010; Morrisson e Winston, 2010; Mello e Nunes, 2007; Vietor, 1990; Santo, 2010).

Depois de um ano positivo para o setor em 1978, os lucros caíram em 1979, quando as companhias aéreas travaram uma séria guerra de preços. As guerras de tarifas provocaram alta competitividade e as empresas precisaram reduzir custos, mas ao mesmo tempo, a indústria viu seus custos dobrarem, o que causou conflitos trabalhistas, greves que tumultuaram serviços e aeroportos, e mais preocupações com segurança, provocando a ira dos consumidores e incessante cobertura negativa da imprensa (Leary,1992; Petzinger Jr., 2010; Mello e Nunes, 2007; Vietor, 1990; Santo, 2010).

Vários fatores contribuíram para essa situação. Primeiro, a eleição de Ronald Reagan em 1980 levou o ideal de desregulamentação ao extremo. Com o objetivo de diminuir consideravelmente a regulação em diversas áreas, incluindo as de meio-ambiente e de proteção ao consumidor, a “*Reagan Revolution*”

proclamava que "*government is the problem*" ("o governo é o problema"), e prosseguiu com uma política radical de *laissez faire*, permitindo que empresários e investidores fizessem essencialmente o que bem quisessem (*laissez faire* é uma expressão em francês usada para se referir ao liberalismo, estando ligada à ideia de deixar o mercado agir sem interferências das ações do governo). Essa ideologia, unida ao apetite voraz de especuladores em Wall Street por novos investimentos, resultou numa série de fusões e aquisições na economia americana, que afetou particularmente o setor de aviação civil (Leary, 1992; Mello e Nunes, 2007; Vietor, 1990; Santo, 2010).

O Governo Reagan era também profundamente antissindicalista. Reagan tentava quebrar os Sindicatos, que formavam uma das mais poderosas bases do partido democrata às quais Reagan se opunha. Seu estilo em assuntos trabalhistas foi de confrontação e não de negociação. Na área de aviação, isso resultou, no princípio dos anos 80, numa greve generalizada dos Controladores de Tráfego Aéreo, que exigiram salários maiores e horários menores. Reagan deu um ultimato aos controladores: se não voltassem para o trabalho num prazo de três dias, seriam demitidos (Leary, 1992; Mello e Nunes, 2007; Vietor, 1990; Santo, 2010).

O impasse resultou no quadro pior: quase 100% dos Controladores Aéreos foram demitidos, e sem condições de operar, as empresas conseguiram colocar apenas um terço da frota em circulação (Leary, 1992; Santo, 2010).

A atitude do Governo Reagan impulsionou empresários radicais da aviação a também seguirem políticas de confrontação com seus sindicatos, levando a mais greves amargas e demoradas em diversas companhias (Leary, 1992; Santo, 2010).

Além desses fatores políticos, o setor de aviação civil foi afetado por eventos econômicos e internacionais. Duas recessões, no princípio dos anos 80 e 90, respectivamente, abalaram todas as companhias aéreas e aceleraram a quebra de algumas (Leary, 1992; Mello e Nunes, 2007; Santo, 2010).

Fusões e incorporações em série na década de 80 afetaram praticamente todo o setor. Apenas as grandes tinham chances de sobreviver: a Northeast, que fora adquirida pela Delta, e a National pela Pan Am, já haviam desaparecido. Em 1986, a TWA adquiriu a Ozark Airlines, Northwest comprou a Republic, e a Texas Air/Continental assumiu a People Express e a Eastern. No ano seguinte a Delta

adquiriu a Western, e a USAir (antiga Allegheny) comprou a Pacific Southwest in 1986 e a Piedmont in 1989 (Leary,1992).

Incidentes de terrorismo internacional, como o sequestro de um avião da TWA pela OLP (Organização para a Libertação da Palestina) em 1986 e a explosão de uma aeronave da Pan Am sobre Lockerbie, na Escócia, em 1987, além da Guerra do Golfo em 1990/91, afastaram muitos passageiros da aviação aérea mundial e danificaram seriamente a Pan Am e a TWA (Leary,1992).

O início da década de 1990 seguiu a contínua tendência do que já vinha acontecendo. A Continental, American West e Pan Am pediram concordata (Capítulo 11) durante 1990-1991, enquanto a TWA, fortemente alavancada, lutava para sobreviver. Com a Northwest também endividada e a USAir no prejuízo (após sofrer uma perda líquida recorde de US\$ 454,4 milhões em 1990), apenas três companhias aéreas pareciam seguras de sobrevivência a longo prazo: American, Delta e United (Leary,1992).

Deste complicado contexto social, político, e econômico, a aviação civil americana se reformulou com uma nova estrutura, com algumas características imprevistas, que contrariaram as suposições dos economistas que haviam determinado o formato do setor sob desregulamentação.

Ao invés de um setor descentralizado, dominado por centenas de pequenas e médias empresas em competição direta, como haviam previsto Levine, Breyer e outros, o resultado foi uma concentração de mercado ainda maior, com domínio de grandes empresas aéreas (Leary,1992; Mello e Nunes, 2007; Vietor, 1990; Santo, 2010).

Como resultado, surgiram novas estruturas e tecnologias. Muitos aeroportos se transformaram em “*hubs*”, que concentravam operações de companhias aéreas e onde o tráfego era dominado por uma ou duas empresas. Foram criados, também, Sistemas de Reserva por Computador (CRSs), e *Yield Management Systems*, tecnologias de informática que facilitaram as operações do setor e se transformaram em ferramentas de marketing, possibilitando o desenvolvimento de programas de milhagem, como o *Frequent Flyer Programs* (Whitelegg, 2003).

Esses fatores novos contribuíram para o benefício do consumidor, permitindo grande variedade de serviços, frequência de voos, e tarifas diferenciadas. Por outro lado, a maneira como essas ferramentas passaram a ser operadas contribuiu para impedir a competição, transformando tanto os “*hubs*”

quanto os CRSs em verdadeiras barreiras anticompetitivas baseadas não na regulação, mas na estrutura do mercado desregulamentado (Whitelegg, 2003).

Delta

A Lei de Desregulamentação de Companhias Aéreas de 1978 trouxe mais mudanças (praticamente da noite para o dia) do que as experimentadas nos 40 anos que as companhias aéreas passaram sob regulamentação formal do governo (Leary, 1992).

Inicialmente, assim como a maioria das companhias estabelecidas, a Delta se opôs à Lei da desregulamentação enquanto esta ainda estava sendo considerada na década de 1970. Com o problema dos preços dos combustíveis e da dívida geral, a última coisa que a indústria precisaria era a turbulência que a desregulamentação traria (Leary, 1992).

A diretoria da Delta imaginou que o público teria menos escolhas, uma vez que as transportadoras escolheriam atender apenas as rotas de alta densidade, e que as transportadoras de baixo custo ofereceriam assentos mais baratos, porém ao preço de uma instabilidade geral no setor (Leary, 1992; Donohue e Cash, 1993).

No entanto, com uma frota nova de aviões econômicos, e com a força que a empresa tinha no sudeste do país, a Delta estava preparada para enfrentar outros mercados. E, de fato, após a promulgação da lei, o argumento da Delta mudou e esta passou a se opor a qualquer movimento de regulamentação, tornando-se uma forte defensora da desregulamentação e de sua estrutura de rotas, que seguiu aumentando (Leary, 1992; Donohue e Cash, 1993; Whitelegg, 2003).

A Delta entrou nos anos 80 com um crescimento estável e controlado em meio à expansão acelerada do número de concorrentes. A sua posição em Atlanta foi fortalecida por ser pioneira no sistema de *hub-and-spoke*, amplamente adotado pelo resto da indústria após a desregulamentação em 1978. A tarefa central da indústria passou a ser maximizar os fatores de carga tanto quanto possível (Leary, 1992; Donohue e Cash, 1993; Whitelegg, 2003).

A recessão do início da década, que levou a uma forte queda em 1982-1983, fez com que os funcionários Delta, devido ao forte sentimento de família inserido ainda por Woolman, levantassem US\$30 milhões em deduções na folha de pagamento para que a empresa pudesse comprar o primeiro Boeing 767, que foi

chamado de “*The Spirit of Delta*” (Leary, 1992; Donohue e Cash, 1993; Whitelegg, 2003).

O chefe de pessoal e veterano Ronald W. Allen tornou-se presidente em 1983, e diretor executivo em 1987. Sob sua liderança, a Delta foi uma das poucas companhias vencedoras nas disputas por novas rotas e serviços sem escala, lançando novas rotas internacionais para lugares como Dinamarca, Japão e Taiwan, e firmando parcerias com a Singapore Airlines e Swissair (Leary, 1992; Donohue e Cash, 1993; Whitelegg, 2003).

Em 1986, a Delta aumentou substancialmente seu sistema de rotas ao adquirir a Western Airlines, que fora fortemente afetada pela desregulamentação. No início de 1984, a Western perdia um milhão de dólares por dia, e seu futuro era incerto. Em 1985, a companhia aérea fez uma recuperação de quase US\$ 100 milhões. Finalmente, em setembro de 1986, a Delta e a Western anunciaram a fusão que teve as operações consolidadas em abril de 1987 (Leary, 1992; Donohue e Cash, 1993; Whitelegg, 2003).

A fusão levou a Delta à posição de quarta maior transportadora dos EUA e a quinta no mundo, com novos *hubs* em Los Angeles e Salt Lake City, além dos serviços no México e Alasca e o início do serviço transpacífico de Atlanta para Portland, Oregon e Tóquio, Japão (Leary, 1992; Donohue e Cash, 1993; Whitelegg, 2003).

No final da década, com o desaparecimento da Eastern, aquela que já havia sido a sua maior rival, a Delta aumentou seus recursos adquirindo importantes ativos, como os portões da Eastern no Aeroporto Internacional de Atlanta, onde passou a controlar 80% do mercado em 1991. Neste ano, a Delta se tornou ainda mais potente, comprando o serviço rápido da Pan Am entre Boston, NY e Washington DC, assumindo suas rotas para 23 cidades europeias, adquirindo uma participação substancial na companhia aérea reorganizada, adicionando 21 Airbus A-310s e 24 outras aeronaves a sua frota e absorvendo aproximadamente 6600 ex-funcionários da Pan Am (Leary, 1992; Whitelegg, 2003).

Embora a Delta tenha reportado, em 1990, a pior perda de sua história até aquele ano, esse foi apenas o seu terceiro déficit anual desde 1947. A empresa parecia, no final de 1991, estar pronta para um crescimento renovado como uma das três maiores transportadoras aéreas comerciais do país (Leary, 1992; Whitelegg, 2003).

Por outro lado, a Eastern, que fora a sua maior rival durante as últimas quatro décadas, e que durante praticamente todo o desenvolvimento do setor aéreo havia encabeçando o ranking das maiores transportadoras dos EUA, seguiu no caminho oposto, consolidando o seu declínio e finalizando de vez suas operações (Leary, 1992; Whitelegg, 2003).

Eastern

O sucesso de Borman na Eastern, que durou de 1975 até o início dos anos 1980, revelou-se aparentemente ilusório quando os efeitos de suas ações convergiram para trazer à tona a realidade (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling 1980).

Em 1980, Charles Bryan, o novo presidente eleito pela divisão da Eastern para a Associação Internacional de Maquinistas e Trabalhadores Aeroespaciais (IAM). Bryan rapidamente iniciou uma ação contra a VEP (Plano de Ganhos Variáveis), devido aos resultados não terem atendido as expectativas dos trabalhadores. Enquanto isso, a Eastern teve que reduzir os preços para competir com outras operadoras no mercado desregulado. Em 1980, a empresa sofreu seu primeiro prejuízo líquido, US\$ 17,3 milhões, em cinco anos (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling 1980).

Com os mercados sensíveis ao preço, a Eastern era mais vulnerável aos ataques das empresas iniciantes do que qualquer outra companhia aérea já estabelecida. A People Express começava a ameaçar; e outros a seguiriam. Nas rotas comerciais da Eastern, a New York Air já estava tomando uma parcela significativa do mercado (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling 1980).

Em 1981, a Eastern começou a desafiar o domínio da Delta em Atlanta, construindo um novo terminal. Quando a cidade iniciou um plano de expansão e modernização, Hall e Higginbotton haviam desenvolvido planos para o terminal, mas recuaram devido ao preço. Se a Eastern não atuasse, seria deixada em um edifício antigo, enquanto a Delta se mudava para o novo terminal, e Borman sabia que a Eastern deveria seguir em frente com esses planos (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling 1980).

Os advogados da Eastern tiveram que solicitar novamente ao conselho da cidade para ter um espaço no novo complexo. Embora a instalação fosse custar milhões, esse era um risco necessário. Em 1981, a Eastern transportava tantos

passageiros de negócio quando viajantes de férias pelo Aeroporto Internacional de Atlanta (Leary,1992; Russel, 2013; Serling 1980).

Juntamente com a recessão de 1980-1982, a greve dos controladores prejudicou o ano financeiro da Eastern em 1981, quando as companhias foram forçadas a cortar voos. Devido à diminuição nos voos, a Eastern teve que cortar 1500 funcionários de período integral e 1000 de período parcial (Leary,1992; Russel, 2013; Serling 1980).

Em 1982, a Eastern registrou um déficit adicional de quase US\$ 75 milhões e, em paralelo a isso, o VEP foi substituído, sob pressão do IAM, por um "Programa de Investimento de Empregado", que exigia que a empresa garantisse o pagamento, com juros, das retenções de funcionários que haviam sido feitas e que estavam sujeitas a retornos flutuantes no plano anterior (Leary,1992; Russel, 2013; Serling 1980).

A Eastern ainda estava perdendo passageiros no momento em que estava recebendo os novos aviões que Borman havia encomendado, em meio à escassez de combustível da década de 1970, quando agiu para substituir os antigos aviões com alto consumo de combustível, por aeronaves modernas e econômicas (Leary,1992; Russel, 2013; Serling 1980).

Entretanto, o preço do combustível de aviação em 1983 estava finalmente caindo e, enquanto a People Express e a New York Air voavam contra a Eastern com velhos aviões com alto consumo que haviam sido comprados usados e muito baratos, a Eastern estava voando novas aeronaves com baixo consumo de combustível, exatamente quando a eficiência do combustível importava muito pouco (Leary,1992; Russel, 2013; Serling 1980).

Ao mesmo tempo, as taxas de juros permaneceram em níveis elevados e, para agravar a desvantagem, os novos aviões de Borman (B-757s) eram grandes demais. De sua parte, as empresas novatas estavam voando em aviões menores, permitindo-lhes oferecer frequências maiores que a Eastern, de certa forma, não conseguia fazer-lo (Leary,1992; Russel, 2013; Serling 1980).

Acreditando que a Eastern poderia desenvolver um mercado latino-americano de alta rentabilidade por causa de sua passagem por Miami, Borman comprou as rotas da América do Sul da Braniff, quando a mesma seguia rumo à falência. Ele recebeu críticas por assumir essas rotas. Em meados de 1983, as receitas das rotas sul americanas já representavam 10% do total da receita da Eastern (Leary,1992; Russel, 2013; Serling 1980).

Em 1983, atendendo a mais demandas do IAM por sua convicção de que a empresa não poderia sobreviver a uma greve, Borman concordou com um aumento salarial de 32,2%, mas posteriormente, em 1984, negociou um corte substancial nos custos de mão-de-obra em troca de um acordo que colocava quatro representantes de vários sindicatos da Eastern no conselho de administração da empresa (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling 1980).

Em 1985, inaugurou uma operação de carga noturna conhecida como "*Moonlight Special*" e, na primavera daquele ano, a Eastern voltou a obter lucros modestos, sendo, contudo, novamente abalada por guerras tarifárias que reduziram seus lucros para US\$ 6,3 milhões no final do ano. Neste ano, a companhia transportou quase 42 milhões de passageiros em uma frota de 289 aeronaves, e, pela primeira vez, recebeu a aprovação para uma rota para Europa, de Miami para Londres (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling 1980).

O conselho da Eastern recomendou que Borman procurasse uma empresa financeira para revisar os livros e encontrar uma maneira de retornar à lucratividade. Escolheram a AVMARK, e em janeiro de 1986, Mort Beyer, presidente a AVMARK se encontrou com os diretores da Eastern, e informou que a Eastern deveria reduzir os custos de mão-de-obra em US\$700 milhões de dólares por ano. Eles também sugeriram que os salários fossem reduzidos em 20%, tanto para funcionários sindicalizados, quando para os não sindicalizados, visando evitar a falência (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling 1980).

Na Eastern, os custos trabalhistas constituíam 40% das despesas, enquanto que a média da indústria era de 35%, e nos concorrentes de baixo custo, como a People Express, menos de 18% (Russel, 2013; Serling 1980).

Em fevereiro de 1986, a Eastern se envolvia em outra rodada de discussões de contratos com líderes sindicais. Os três sindicatos entenderam a situação, mas apenas os pilotos e os comissários de bordo da TWU estavam dispostos a apoiar a Eastern. Bryan se recusou a aceitar um corte de 20% nos custos de mão-de-obra exigidos por Borman (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling 1980).

Quando as negociações de última hora entraram em colapso, Borman e a maioria dos diretores decidiram, na manhã de 24 de fevereiro de 1986, vender a companhia aérea a **Frank Lorenzo**, que, após a aquisição da Continental Airlines em 1981, havia lidado com problemas trabalhistas similares, levando a transportadora à falência (Capítulo 11) (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling 1980).

Frank Lorenzo foi uma das figuras mais controvertidas da aviação civil americana na primeira fase de desregulamentação, que atravessou a década de 80. Lorenzo sempre teve fascínio pela indústria de aviação e sonhava ter um império de empresas aéreas (Leary,1992; Russel, 2013; Serling 1980; Bernstein, 1999; Petzinger, Jr., 2010).

Nascido de imigrantes espanhóis no Queens, Nova York, 1940, estudou na universidade de Columbia, graduando-se em economia em 1961 e logo após completou um MBA pela Harvard Business School. Atuou de 1963 a 1966 como analista financeiro para a Eastern e para TWA, e em parceria com o colega também graduado em Harvard Robert Carney, formou uma empresa de consultoria financeira, Lorenzo & Carney (Leary,1992; Russel, 2013; Serling 1980; Bernstein, 1999).

Em meados de 1970, Lorenzo se juntou ao amigo Donald Burr e, financiados por Wall Street, compraram a pequena companhia aérea Texas International, baseada no estado do Texas. Lorenzo logo ficou famoso pelo sucesso das tarifas "*peanuts*", e prosseguiu expandindo sua empresa através de uma série de fusões/aquisições que o endividaram progressivamente em centenas de milhões de dólares (Leary,1992; Russel, 2013; Serling 1980; Bernstein, 1999).

Lorenzo comprou a Continental Airlines no final dos anos 70, e incorporou a essa empresa a New York Air, inaugurada no princípio dos anos 80, a People's Express-Frontier, comprada do amigo Burr na mesma época, e, em 1986, a Eastern. Além do endividamento, cada fusão era marcada por conflitos trabalhistas prolongados e violentos (Leary,1992; Russel, 2013; Serling 1980; Bernstein, 1999).

Desde estudante, quando trabalhou para um sindicato e observou a rigidez das regras trabalhistas, Lorenzo havia se tornado radicalmente antissindicalista. Como empresário, desenvolveu estratégias para quebrar os sindicatos do setor de aviação através de políticas autoritárias de redução de salários/benefícios, demissões em massa, e contratação de mão-de-obra não sindicalizada. Como parte de sua guerra contra os sindicatos, Lorenzo chegou a decretar concordata duas vezes para a Continental, o que anulou os contratos trabalhistas vigentes, permitindo a reestruturação da mão-de-obra (Leary,1992; Russel, 2013; Serling 1980; Bernstein, 1999).

As aquisições de Lorenzo e seus conflitos com os sindicatos foram altamente públicos e desestabilizaram a aviação civil americana; o empresário

chegou a se tornar símbolo dos erros do livre mercado, virando *Persona non Grata* do sindicalismo mundial (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling 1980; Bernstein, 1999; Petzinger, Jr., 2010).

Depois que a aquisição da Eastern foi legalmente concluída em 1986, a Texas Air atingiu um tamanho grande o suficiente para enfrentar o novo ambiente desregulamentado. A Eastern e a Continental combinadas tinham 50.000 funcionários e uma frota de 450 aeronaves, gerando cerca de US\$ 8 bilhões em receita anual e respondendo por 15% do tráfego aéreo americano (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling 1980; Bernstein, 1999; Petzinger, Jr., 2010).

Em apenas 7 anos, Lorenzo deixou de ser o chefe de uma transportadora regional para se tornar controlador da maior companhia aérea americana, e a segunda maior do mundo, atrás apenas da soviética Aeroflot (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling 1980; Bernstein, 1999; Petzinger, Jr., 2010).

Adicionando a Eastern ao império de transporte controlado por sua companhia, Lorenzo iniciou uma política de assédio calculado aos sindicatos da empresa e também começou a mobilizar fundos para sobreviver a uma greve na qual esperava forçar os mecânicos de Bryan a fazer quando este contrato expirasse em 1987 (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling 1980; Bernstein, 1999; Petzinger, Jr., 2010).

Ao recusar os termos de Lorenzo, Bryan se absteve de convocar uma greve, e o administrador federal Walter C. Wallace, do Conselho Nacional de Mediação (NMB), recusou-se a certificar a existência de um impasse que obrigaria a paralisação em 30 dias. Como o impasse continuou e a situação financeira da Eastern se deteriorou, Lorenzo foi forçado a liquidar ativos para manter solvente a empresa. Vendendo aeronaves e reduzindo a força de trabalho da empresa em cerca de 25%, ele também tentou vender seu Serviço de Transporte (*Air Shuttle*), mas foi temporariamente bloqueado quando líderes sindicais o levaram ao tribunal. Enquanto isso, os déficits continuavam aumentando; em 1988, a Eastern perdeu um recorde de US\$ 335 milhões (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling 1980; Bernstein, 1999; Petzinger, Jr., 2010).

À medida que a situação da companhia aérea se tornava cada vez mais crítica, seus sindicatos tentaram orquestrar uma compra, oferecendo a troca de futuros cortes salariais e outras concessões pela saída de Lorenzo. Embora vários potenciais licitantes tenham sido cortejados, incluindo Carl Icahn, da TWA, nada ocorreu com esses movimentos. Frustrados, os sindicatos lançaram uma

campanha de mídia contra Lorenzo, enfraquecendo sua imagem pública (Leary,1992; Russel, 2013; Serling 1980; Bernstein, 1999; Petzinger, Jr., 2010).

Depois que os esforços renovados para encontrar um comprador para a empresa fracassaram, Wallace interveio formalmente como mediador federal na situação de impasse entre a Eastern e o IAM. Quando as negociações para resolver os problemas falharam, Wallace acionou o relógio de 30 dias do NMB e a greve que Lorenzo vinha buscando há tanto tempo finalmente se concretizou no início de março de 1989 (Leary,1992; Russel, 2013; Serling 1980; Bernstein, 1999; Petzinger, Jr., 2010).

Os planos de Lorenzo de substituir os mecânicos por mão de obra não sindicalizada foi frustrado quando a maioria dos pilotos e comissários de bordo da empresa se recusou a atravessar as linhas de piquetes do IAM. Como resultado, as operações tiveram que ser reduzidas. Em 9 de março de 1989, Lorenzo levou a empresa à bancarrota do capítulo 11 (Leary,1992; Russel, 2013; Serling 1980; Bernstein, 1999; Petzinger, Jr., 2010).

Em abril de 1989, houve um anúncio em uma conferência de imprensa em Manhattan de um acordo realizado para comprar a Eastern, sob a insistência do advogado de Washington, David I. Shapiro, que havia sido nomeado para supervisionar o processo pelo juiz federal de falências Burton R. Lifland. O acordo foi feito por Peter V. Ueberroth, ex-comissário de beisebol e chefe dos Jogos Olímpicos de Los Angeles de 1984, e seu sócio, J. Thomas Talbot, um ex-executivo da companhia aérea. A nova corporação seria denominada *Eastern Air Lines Employees and Service Company* e seria detida 30% pela administração, 30% por funcionários Eastern e 40% pelos acionistas públicos. A corporação adquiriria a Eastern por US\$ 464 milhões da Texas Air Corporation (Leary,1992; Russel, 2013; Serling 1980; Bernstein, 1999; Petzinger, Jr., 2010).

Embora os sindicatos da Eastern tenham concordado com o plano, Lorenzo impediu a nomeação de um gestor para liderar a empresa até a finalização da aquisição e permaneceu no comando da empresa falida sob liquidação judicial. Continuando a retirar da Eastern os seus ativos, a fim de manter níveis de serviço severamente encolhidos, Lorenzo vendeu o *shuttle* da empresa – sua única operação remanescente realmente rentável – ao financiador de Nova York Donald Trump por um valor estimado em US\$ 350 milhões, e levantou outros US \$ 450 milhões vendendo uma variedade de aviões, portões e rotas (Leary,1992; Russel, 2013; Serling 1980; Bernstein, 1999; Petzinger, Jr., 2010).

Em paralelo, Lorenzo e seus associados estabeleciam um plano de sobrevivência que envolvia a liquidação de mais propriedades, como suas rotas na América do Sul, a fim de satisfazer seus credores e permanecer em operação como uma companhia aérea muito menor, tendo Atlanta como centro. O embarque da Eastern nessa cidade, no entanto, caiu de 8,3 milhões em 1986 para 4,3 milhões em 1989, enquanto o da Delta cresceu de 11,5 milhões para 14,3 milhões no mesmo período (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling 1980; Bernstein, 1999; Petzinger, Jr., 2010).

Apesar da alta redução das tarifas para atrair clientes, a Eastern sofreu maiores déficits, perdendo mais de US\$ 800 milhões em 1989. Como os credores se convenceram de que não receberiam mais do que uma fração menor de suas reivindicações, Lifland finalmente removeu Lorenzo do poder em abril de 1990 e nomeou Martin R. Shugrue Jr., quem Lorenzo havia demitido anteriormente como presidente da Continental Airlines, para assumir o cargo de administrador. Logo depois, a empresa vendeu suas rotas na América do Sul, reduzindo-se a pouco mais do que a pequena empresa regional que havia sido meio século antes (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling 1980; Bernstein, 1999; Petzinger, Jr., 2010).

Comprometendo-se a tornar a Eastern "um pouco melhor a cada dia", Shugrue lançou uma "campanha de 100 dias" para melhorar o serviço, reconquistar passageiros e evitar a liquidação. Em setembro de 1990, no entanto, a empresa ainda estava perdendo mais de US\$ 1 milhão por dia e projetava uma perda de mais de US\$ 500 milhões no ano. Tendo alienado aproximadamente US\$ 1,5 bilhão em ativos desde que entrou na falência em 1989, tinha pouco mais para vender para mantê-la no ar e enfrentou crescentes custos após a crise diplomática e militar que eclodiu no Golfo Pérsico. Devia US\$ 672 milhões a credores garantidos e outros US\$ 1,2 bilhões em obrigações não garantidas. Em 18 de janeiro de 1991, a Eastern divulgou publicamente que deixaria de voar à meia-noite e anunciou planos de "vender seus aviões e outros ativos", encerrando as operações do que já fora a transportadora aérea mais lucrativa da América. O New York Times a chamou de "de longe a maior vítima das pressões provocadas pela desregulamentação do setor" (Leary, 1992; Russel, 2013; Serling 1980; Bernstein, 1999; Petzinger, Jr., 2010).

4.2

Análise longitudinal

Esta seção consiste em (i) uma análise comparativa da formação da Delta e da Eastern; (ii) a análise das duas empresas à luz dos desafios do crescimento; e (iii) a síntese da análise referente aos elementos do mecanismo central (renovação, folga e integridade).

4.2.1

Análise comparativa da formação das duas empresas

O período de formação das duas empresas é muito revelador, pois apesar de terem sido constituídas no mesmo período, Delta e Eastern diferiram nos modos e objetivos de seus líderes.

A Delta foi criada como uma empresa de pulverização aérea de produtos químicos para plantações e foi se diversificando e expandindo seus serviços de forma orgânica. Diferenciou-se da Eastern, que foi formada por um entusiasta da aviação e logo vendida a um influente investidor de Wall Street que ambicionava lucrar com a emergente indústria, mas que, em decorrência da Queda da Bolsa de 1929, foi obrigado a se afastar do negócio.

A Eastern, na qualidade de subsidiária de uma corporação financeira que detinha poderes também sobre outras empresas do setor, ficou um tempo “à deriva” até ser vendida à GM, por influência de um indivíduo, que se tornou um famoso piloto nos tempo de Guerra e veio a se tornar um dos principais líderes da empresa.

Para Selznick (1957), a liderança de uma organização tem como papel essencial o de ser agente norteador do processo de institucionalização, isto é, no processo que transforma uma organização de existência efêmera em instituição capaz de perenizar sua existência. A fragmentação na liderança, principalmente no momento de formação da empresa, como foi o caso da Eastern, enfraquece a formação e manutenção do tecido social e pode trazer implicações para o desenvolvimento e manutenção da integridade organizacional, resultando na não criação, pela empresa, de elos internos robustos que a dotarão de resiliência ao enfrentar adversidades (Fleck, 2009).

Entretanto, a Eastern, por se tratar de uma empresa formada por líderes influentes, foi mais eficaz politicamente do que a Delta e teve mais oportunidades de se estabelecer, vindo a se tornar uma das *Big Four*. Por outro lado, a desafiante

Delta procurava crescer na indústria, navegando em um ambiente inóspito. Uma evidência ilustrativa foi o episódio das “*Spoil Conferences*”, onde o Diretor Geral dos Correios privilegiou algumas companhias em detrimento de outras, com o argumento de promover um desenvolvimento mais robusto da indústria em nascimento.

Outro ponto a ser destacado nesse período de formação da Delta é que seus fundadores, quando perderam o contrato do serviço de correio aéreo, e tiveram que vender a empresa para a vencedora do lance, a AVCO, não se deram por vencidos e recompraram a preços mais baixos (como produtos de segunda mão) seus próprios equipamentos, que a gigante concorrente revendeu após a aquisição da companhia, para aguardar o melhor momento para voltar a operar com serviço de transporte de passageiros. Essa é uma característica importante no que tange à sobrevivência organizacional, pois como Fleck (2020) argumenta, empresas que sobrevivem em ambientes inóspitos são munidas de resiliência, além da visão para o longo prazo que são recursos valiosos para o sucesso contínuo.

No momento que o Escândalo dos Correios veio à tona, e as barreiras de entrada foram extintas, as condições ambientais, às quais as empresas estavam sujeitas, se alteraram, tornando-o um ambiente desafiador. Neste cenário, a Delta conseguiu emergir, teve êxito na licitação e retornou ao negócio até então em estado de espera, iniciando sua trajetória de expansão.

Para a Eastern, essa alteração nas condições ambientais foi sentida quando ela teve redução do tráfego de passageiros e, para voltar ao negócio, foram necessários alguns subterfúgios, como a troca dos gestores e a formação de uma nova empresa (mesmo que com o “mesmo nome”). Entretanto, assim como as demais *Big Four*, a Eastern conseguiu manter a hegemonia no negócio frente aos concorrentes e conseguiu conservar essa posição pelas décadas posteriores, quando a indústria passou a ser altamente regulamentada.

4.2.2 Análise do desenvolvimento das empresas

4.2.2.1 Desafio do empreendedorismo

O desafio do empreendedorismo está relacionado à habilidade de utilizar serviços empreendedores (Penrose, 1959) para expandir, criando valor para quem

adquire os serviços/ produtos da organização, sem incorrer em riscos exagerados e evitáveis.

As curvas de crescimento, mostradas na Figura 9, indicam uma tendência de contínua expansão por toda a trajetória das duas empresas. As evidências indicam que tanto a Eastern quanto a Delta tinham características empreendedoras, e desenvolveram suas expansões em parte organicamente, seguindo o fluxo de crescimento da indústria, expandindo rotas e adicionando novas cidades nos seus sistemas de rotas, mas também através de fusões e aquisições com outras empresas e através de parcerias estratégicas com outras companhias, visando o crescimento e economias de escala.

Um aspecto importante a ressaltar em relação às duas empresas é que apesar de ambas as companhias apresentarem características empreendedoras, a Eastern assumia mais riscos, seu grau de endividamento era maior (Figura 10), era mais agressiva, e embarcava em mais expansões diversificadas, como por exemplo, a entrada no ramo de Resorts, uma vez que grande parte de suas rotas internacionais levava a destinos turísticos.

Dentre as expansões da Delta, é importante destacar (i) a aquisição da chamada rota de férias, de Chicago a Miami, em 1944, que a fez se tornar uma importante competidora para a Eastern; (ii) a fusão com a C&S em 1953 que, além de transportá-la de uma classificação de pequena companhia regional para torná-la uma companhia no grupo das principais, trouxe rotas internacionais (para o Caribe e América do Sul) e trouxe direitos operacionais de importantes rotas domésticas, como a de Chicago-Nova Orleans; e (iii) a chamada “*main street*” Nova York-Miami, quando começou a forte concorrência entre as duas companhias.

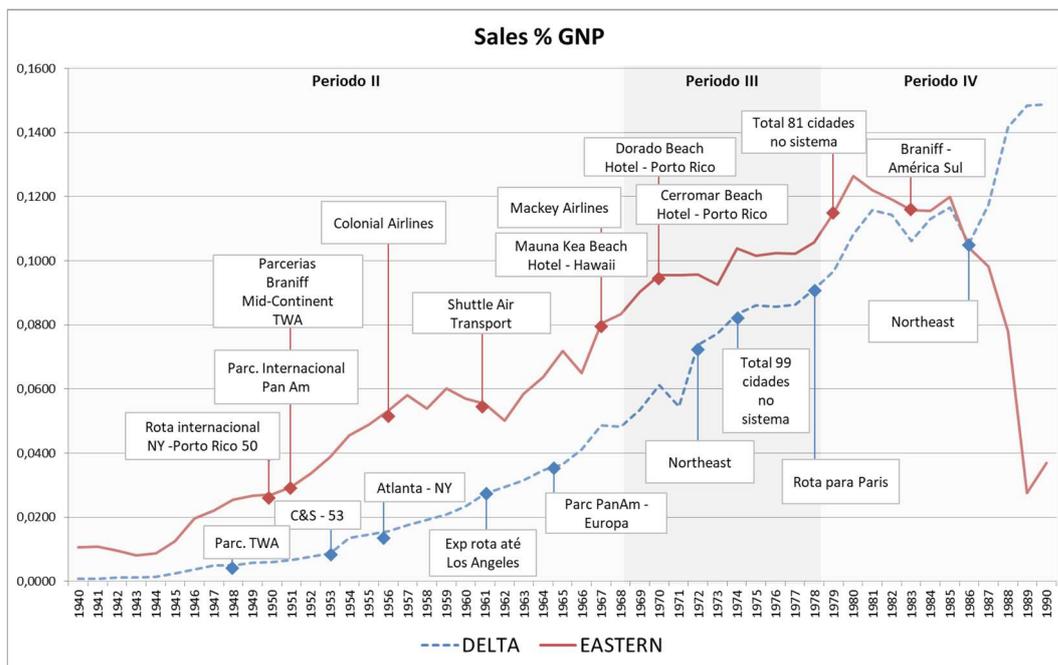


Figura 9: Trajetória de Crescimento – Delta e Eastern

Fonte: Elaborado pela autora

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1812614/CA

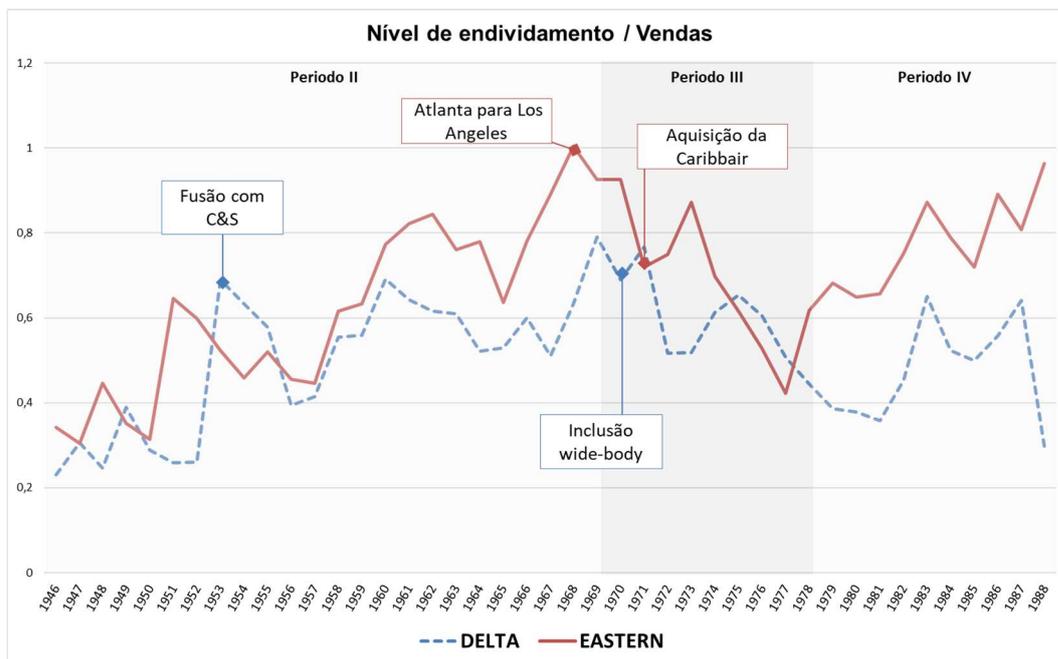


Figura 10: Nível de Endividamento – Delta e Eastern

Fonte: Elaborado pela autora

Um dos serviços do desafio do empreendedorismo, segundo Penrose (1959), é o de versatilidade, que está relacionado a vislumbrar possibilidades viáveis de combinar serviços produtivos a partir de recursos existentes de forma

a oferecer bens e serviços e criar valor para a organização como forma de exploração e expansão para a continuidade do crescimento. A não criação de valor, ou ainda pior, a destruição de valor, levam ao enfraquecimento dessa expansão, podendo levar a organização à retração e declínio.

Uma clara evidência de destruição de valor para a organização aparece logo após a promulgação da lei de 1938, quando as operações passaram a ser extremamente regulamentada e quando o CAB passou a controlar massivamente as tarifas oferecidas. Neste contexto, as companhias tiveram que passar a disputar o mercado através de melhoria de serviços e inovações tecnológicas. Porém, o presidente da Eastern considerava que um bom serviço de transporte aéreo se resumia ao passageiro deixar o seu local de origem e chegar ao destino pretendido com rapidez e segurança unicamente, julgando, portanto, supérfluos todos os tipos de luxos e caprichos oferecidos aos clientes, inclusive um bom atendimento. Com isso, a Eastern desenvolveu uma reputação de mau atendimento aos passageiros, culminando na criação de uma organização formada por clientes insatisfeitos, conhecida por WHEAL anacrônimo de "We hate Eastern Air Lines".

Em contrapartida a Delta, a partir de 1974, foi considerada por 17 anos consecutivos a principal companhia aérea dos EUA em atendimento ao cliente, sendo a companhia com menos reclamações de passageiros, seguindo as classificações do *Department of Transport* (DOT).

4.2.2.2

Desafio do provisionamento de recursos humanos

O desafio de provisionamento de recursos humanos diz respeito à capacidade de a organização gerir suas necessidades quanto aos recursos humanos em vários níveis (Fleck, 2009). À medida que a organização cresce, crescem suas necessidades de contar com colaboradores aptos a desempenhar suas funções de maneira eficaz. Especial atenção é dada para a necessidade de contar com serviços empreendedores e gerenciais por parte de pessoal com experiência em trabalhar junto na mesma organização (Penrose, 1959).

Chandler (1977) acrescenta que, para que as empresas estejam preparadas para o longo prazo, é necessário que seus gestores estejam orientados para esse horizonte de tempo dentro da organização. Tal condição é alcançada quando as empresas promovem meios de estimular carreiras duradouras dos funcionários.

No caso das empresas estudadas, a diferença é muito clara quando se analisa a trajetória de sucessão dos gestores de cada empresa (vide Figura 11). A Delta, desde a formação e por várias décadas, teve à frente CE Woolman. Presente desde o momento em que se formava a divisão de pulverização aérea da Huff Daland, foi Woolman quem vislumbrou a possibilidade de um possível serviço de transporte de passageiros e articulou com investidores locais a compra da empresa quando a empresa-mãe quis se desfazer dessa divisão.

Apesar de não ter sido inicialmente o presidente da empresa, se manteve como vice-presidente, mantendo o controle gerencial e as tomadas de decisão desde o início. Depois de 21 anos atuando com o principal gestor da empresa, em 1945, Woolman assumiu a presidência da empresa e continuou sendo o principal direcionador da empresa até o seu falecimento em 1966.

Os sucessores de Woolman, tanto na presidência da empresa como na presidência do conselho, foram sucessivamente W.T. Beebe, que passou a fazer parte da diretoria da Delta em 1953 com a fusão com C&S, e Charles Dolson, um piloto veterano que já estava na Delta desde os primeiros anos da empresa.

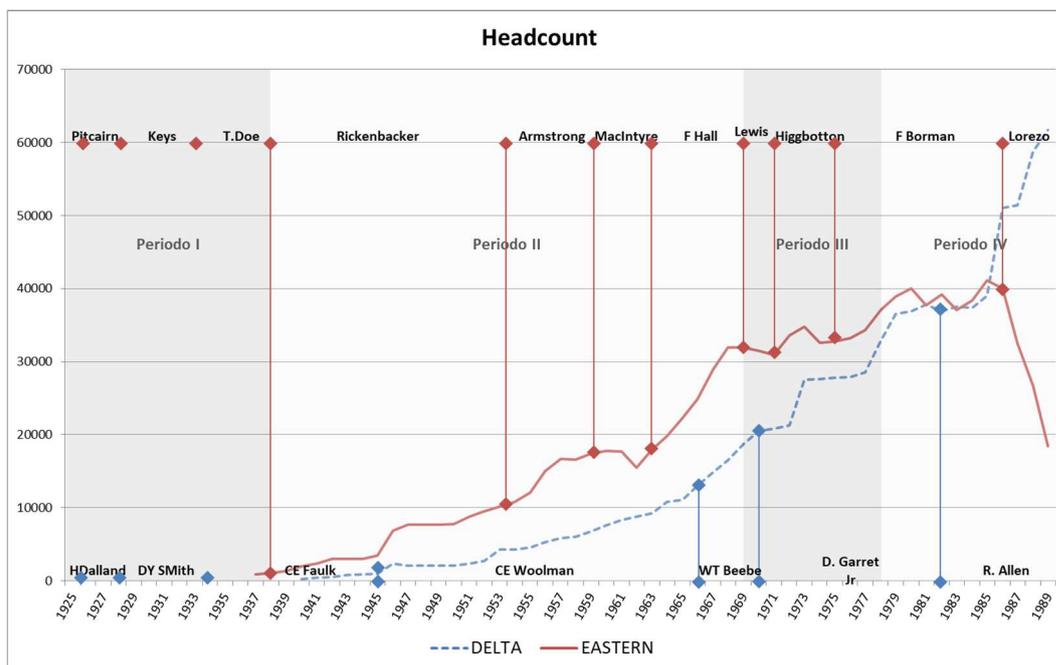


Figura 11: Dinastias de gestão – Delta e Eastern

Fonte: Elaborado pela autora

A gestão de Woolman foi sucedida por uma abordagem coletiva de administração, que foi se formando de forma sutil, antes mesmo do seu falecimento. Os vice-presidentes e assistentes formavam uma rede gestora

liderada pelo presidente e presidente do conselho, como condutores desse arranjo (Leary, 1992).

À medida que a empresa cresce, aumenta a necessidade de talentos gerenciais. O fator limitador mais importante para o crescimento da empresa são os serviços gerenciais (Penrose, 1959). Além disso, as empresas precisam desenvolver continuamente seu pessoal, para evitar problemas de sucessão em todos os níveis da hierarquia. Na Eastern, deu-se exatamente o contrário, tendo se observado trocas e conflitos constantes na gestão desde sua formação.

Rickenbacker assumiu a Eastern em 1938, e foi o gestor que esteve à frente da empresa por mais tempo. Porém, se viu forçado a buscar um sucessor, Tom Armstrong, que se manteve na presidência apenas como um elemento figurativo, pois Rickenbacker continuou no cargo de Diretor Geral. Isso perdurou até 1959, quando o conselho de diretores, insatisfeitos com a gestão de Rickenbacker, o forçou a deixar o cargo de diretor geral, seguindo apenas como Presidente do Conselho. Em seguida, Malcolm A. MacIntyre, um ex advogado da American Airlines e subsecretário da Força Aérea dos EUA foi nomeado para o cargo. Rickenbacker relutou em deixar o cargo e interferiu muitas vezes nas decisões do novo gestor, criando internamente uma disputa na liderança.

MacIntyre, além de sofrer forte interferência de Rickenbacker na sua gestão, não conseguiu superar as dificuldades financeiras da Eastern. Então em 1963, o conselho diretor destituiu MacIntyre do cargo, e forçou a aposentadoria de Rickenbacker, nomeando mais um gestor externo. Floyd Hall era então vice-presidente sênior da TWA e foi contratado para assumir o cargo de presidente e diretor geral, herdando cinco anos de desempenho decrescente da Eastern.

Depois de cinco anos na direção da Eastern, ele começou a passar por problemas de saúde, nomeando Art Lewis presidente da empresa e se tornando Presidente do Conselho e CEO. Porém, devido a inúmeras divergências entre os dois, Art Lewis deixou o cargo após apenas um ano, assumindo então Sam Higginbottom, em 1970, que foi o primeiro vice-presidente promovido a presidente na Eastern. Neste mesmo ano foi contratado como vice-presidente Frank Borman, o ex astronauta que havia entrado na Eastern como um consultor um ano antes.

Sam Higginbottom também esteve em constante conflito com Floyd Hall, que se mantinha na presidência do conselho, e pediu demissão cinco anos depois da sua promoção. Seu sucessor foi Frank Borman que, junto com o conselho diretor,

decidiu que Hall deveria se aposentar e deixar de vez o comando da Eastern. Borman então passou ser o CEO da Eastern e presidente do conselho.

Borman assumiu a empresa no período de muitos movimentos sindicais nos EUA, não só no setor aéreo, mas em diversas outras indústrias, tendo que negociar com os diversos sindicatos que representavam os funcionários da Eastern (pilotos, operadores de máquinas, engenheiros de voo, comissários de voo, entre outros). Porém, o IAM, sindicato dos operadores de máquina, foi especificamente o que apresentou maiores dificuldades nas negociações. À frente do IAM estava Charles Bryan, um funcionário que foi eleito presidente do sindicato. Considerado uma figura muito significativa, Bryan dificultava as negociações de que fazia parte, conduzindo-as para uma espécie de disputa de egos.

Por outro lado, a Delta conseguiu manter um espírito de coletividade entre os funcionários sindicalizados (a classe de pilotos) e não sindicalizados, mesmo em um período de muita força dos sindicatos.

As respostas e tratativas de cada empresa em relação aos acontecimentos também diferem muito no momento da entrada das aeronaves de quatro motores. Devido à complexidade de operar a aeronave, os pilotos reivindicaram que seria necessário um terceiro integrante, além dos tradicionais piloto e copiloto; os engenheiros de voo, por sua vez, argumentaram que a função deveria ser exercida por um engenheiro de voo. Formou-se então um conflito a respeito da qualificação desse terceiro integrante.

A Delta optou por ocupar esse terceiro assento com pilotos qualificados em engenharia de voo, mesmo que por um custo maior, pois a formação de pilotos é mais extensa e mais cara que a de engenheiros de voo, sendo os salários dos pilotos em geral mais altos. Com isso, tentava evitar divergências de dois sindicatos nas cabines de voos e proporcionava a esse terceiro piloto uma perspectiva de ascensão na carreira, podendo vir a ser promovido a copiloto e piloto com aumentos de salários e status, podendo também vir a se tornar um comandante na companhia se trilhasse com sucesso a escalada de carreira. Tendo optado pela contratação de engenheiros de voo, a Eastern teve que lidar com as divergências entre as duas classes, que resultaram em greves com custos altos para a empresa.

Conforme afirma Selznick (1957), a rivalidade organizacional pode ser o mais importante e perene problema na vida organizacional por ameaçar a unidade do todo. A falta de cooperação e a rivalidade mal gerida podem provocar o

desmantelamento e desaparecimento da organização. As evidências de tensão persistente, no caso da Eastern, sugerem um possível enfraquecimento do tecido social da organização que pode ter contribuído para agravar a sua desintegração, diferente do que aconteceu na Delta, pois a integridade constitutiva é uma condição necessária para a organização continuar existindo.

4.2.2.3 Desafio de navegar no ambiente dinâmico

O desafio de navegar no ambiente dinâmico, segundo Fleck (2009), diz respeito à habilidade de a organização responder às pressões de variados *stakeholders* de modo a garantir a captura de valor (financeiro, reputação, legitimidade, etc.) para a organização em um ambiente em constante variação.

Uma resposta bem-sucedida a esse desafio depende do mapeamento constante das pressões do ambiente para que se apliquem, no momento certo, as estratégias de resposta a processos institucionalizados (Oliver, 1991). Por outro lado, o fracasso no monitoramento do ambiente e o emprego de respostas erradas podem, segundo Fleck (2009), enfraquecer sua capacidade de reagir ou de promover mudanças e, mais ainda, ameaças à sua legitimidade podem passar despercebidas trazendo riscos à sobrevivência da empresa no longo prazo.

Conforme apresentado anteriormente na narrativa histórica, as evidências mostram que a indústria se desenvolveu a partir de incentivos governamentais para o transporte do correio. Uma vez outorgado um contrato, a empresa contratada garantia um nível de atividade e receita, sem enfrentar concorrência e sem sofrer pressões por desempenho, pois não havia punição para ineficiência. Era, assim, um ambiente piedoso para as empresas contratadas e inóspito para as que não conseguiam contratos.

Assim aconteceu com a Eastern, que teve na sua formação gestores influentes politicamente, o que proporcionou vantagens na aquisição de rotas importantes no seu estabelecimento nessa indústria em nascimento. A Eastern fez parte do seleto grupo de empresas convidadas pelo Diretor dos Correios para as chamadas *Spoil Conferences*, e com isso veio a fazer parte do grupo das *Big Four*, da indústria aéreas dos EUA.

Diferente do aconteceu com a Eastern no início da trajetória, o gestor da Delta chegou a participar das conferências, mas não teve sucesso em adquirir um

contrato de serviço de transporte de correio, e se viu obrigado a vender a divisão de serviços aéreo e voltar à atividade inicial de pulverização aérea.

Conforme mencionado na seção 4.1.1.6, a Delta só voltou ao negócio de aviação comercial depois que as *Spoil Conferences* vieram a público em um escândalo político, o que promoveu uma reforma no sistema e deu à Delta a chance de voltar a operar.

Mais adiante, no segundo período, a indústria ganhou entidades regulamentadoras que buscavam minimizar sobreposição de rotas e fixavam as tarifas que as transportadoras poderiam oferecer. Diante dessas novas circunstâncias, as empresas passaram a não ser submetidas a um ambiente competitivo, onde não havia prêmio por eficiência. As grandes empresas garantiram suas posições devido ao argumento de pioneirismo em suas rotas, e algumas pequenas novas empresas passaram a fazer parte da disputa pelo mercado. A Delta estava entre essas empresas, tendo que se posicionar como uma desafiante em busca de meios para garantir seu crescimento e sua sobrevivência nesse ambiente extremamente regulamentado.

Essa situação perdurou por quase quatro décadas e as principais pressões, nesse período, eram externas, de ordem tecnológica (ex: avanços na engenharia aeronáutica pressionavam as empresas a adotar as inovações sob pena de dar origem à obsolescência), de ordem econômica (ex: ciclos de expansão e contração de demanda, custo do combustível, etc.), e de ordem trabalhista (ex: reivindicações e greves de sindicatos).

Em resposta às pressões de ordem tecnológica, ambas as companhias reagiram de forma semelhante, renovando as frotas, buscando sempre as inovações e acompanhando o andamento natural da indústria.

Respondendo às pressões trabalhistas, segundo as evidências, a Delta gerenciou melhor as situações do que a Eastern. Com a gestão firme, influenciou os funcionários a não se sindicalizar e conseguiu contornar as questões sindicais, promovendo a coesão interna de forma a continuar o processo de expansão e crescimento continuado.

Contudo, para isso, as políticas de pessoal da Delta eram sempre equiparadas ou superiores às que os sindicatos conseguiam negociar e permitiram gerenciar melhor o conflito relativo ao terceiro membro no *cockpit* das aeronaves, conforme já mencionado (na seção 4.1.2.2). Onde a Delta optou pela contratação de pilotos com formação de engenheiro de voo.

Já a Eastern falhou visivelmente em questões trabalhistas. Seus funcionários se filiaram a diferentes sindicatos, resultando na formação de diversos grupos e forças conflitantes dentro da empresa, que nutriam disputas. Não se mostrando capaz de gerenciar construtivamente tais conflitos, a Eastern enfrentou diversos episódios de greves sindicais, inclusive casos seríssimos no fim da sua trajetória.

É possível verificar na narrativa histórica da Eastern que o seu “*Top Management Team (TMT)*” sempre foi muito conflituoso, fazendo com que o conselho diretor com muita frequência nomeasse ou demitisse presidentes e diretores gerais quando insatisfeitos com o desempenho dos mesmos. Conforme mencionado na seção 4.1.2.3, esse fato aconteceu com uma série de gestores no decorrer da história, como o exemplo de Rickenbacker, deixando de ser presidente e passando a ser presidente do conselho e diretor geral em 1953, depois devido a insatisfação do conselho com a sua gestão, deixando o cargo de diretor geral para MacIntyre e passando a ser apenas o Presidente do Conselho em 1959 passando por diversos confrontos. Posteriormente, novamente, devido a insatisfação dos acionistas com a gestão de MacIntyre e com os constantes conflitos entre ele e Rickenbacker, demitem o então gestor e forçam a aposentadoria da figura até então mais expressiva da Eastern em 1963, para nomear Floyd Hall como presidente e diretor geral. Este permanece por mais cinco anos, passando por mais situações de enfrentamento com Lewis e depois com Higginbotton, até uma nova insatisfação do conselho de acionistas para retirá-lo do cargo e nomear um novo gestor.

Enquanto isso, na Delta, a gestão se mantinha com um único líder, que utilizava seus contatos com representantes políticos do Sul para garantir mais prêmios nas disputas entre rotas importantes e potencialmente lucrativas para os principais destinos.

Segundo Selznick (1957), a integridade institucional pode ser ameaçada externa e internamente pelo oportunismo e pela utopia, respectivamente, sendo atribuição da alta direção evitar ambos. Definindo o oportunismo como a busca de vantagens imediatas, de curto prazo, Selznick (1957) sugere que o oportunismo entrega parte da organização a forças externas, “permitindo que exerçam influência mais ampla sobre as políticas da empresa”.

Isto posto, além das questões de sucessão e pressão dos acionistas na escolha de gestores, a Eastern mostrou sofrer influência do oportunismo, quando

a partir de 1959, começou a realizar técnicas de “*earnings management*”, manipulando contabilmente os resultados e o processo de geração de relatórios financeiros, postergando despesas, retirando provisões, alterando as formas de cálculos de algumas informações apresentadas, passando, a partir de 1960, a distribuir dividendos sobre prejuízo, e retirando da conta de lucros retidos, com o fito de não prejudicar o valor das ações da companhia, em prol da pressão exercida pelos acionistas.

Ou seja, por não conseguirem identificar as falhas no gerenciamento que pudessem estar deteriorando a saúde financeira da empresa, os gestores da Eastern optaram por realizar uma série de procedimentos duvidosos, ou no mínimo questionáveis, transformando a contabilidade da empresa de conservadora em agressiva.

Nos três primeiros períodos, apresentados 4.1, o ambiente, embora mantivesse aspectos piedosos, era por vezes inóspito, quando várias pressões externas se sobrepunham simultaneamente, impactando o nível de atividade e/ou rentabilidade das empresas. Quando, após 1978, a regulamentação da indústria foi eliminada, o grau de competição aumentou sensivelmente e os preços deixaram de ser tabelados, dando lugar a um ambiente desafiador. Com isso, a eficiência passou a ser premiada e a ineficiência punida com queda de receita e de lucro.

As evidências mostram que a Delta foi mais incisiva e soube gerenciar melhor essas pressões e tirou mais proveito das oportunidades de crescimento nesses períodos. A Delta conseguiu contornar os problemas e navegar melhor no ambiente, ora desafiador ora inóspito, quando vários eventos externos se faziam presentes (crises do petróleo, greve de controladores de voos da indústria e muitos novos entrantes acirrando a concorrência), pois as estratégias tomadas ao longo de sua trajetória se mostraram eficazes para isso.

Com uma frota de aeronaves renovadas e mais econômicas, a Delta teve vantagem econômica quando o preço do combustível aumentou absurdamente. Além disso, ela contava com a força do relacionamento, não só político, mas também com os clientes do Sul e Sudeste do país, relacionamento este desenvolvido ao longo de sua história. Com isso, se viu fortalecida para enfrentar os novos mercados que se abriram depois da extinção das barreiras impostas pelo CAB. Soma-se a isso o pioneirismo na aplicação do sistema *hub-and-spoke*, que lhe trouxe maior competitividade para o gerenciamento de sua rede.

Por outro lado, a Eastern, passou grande parte da sua história, olhando pelo ponto de vista da empresa, num ambiente principalmente piedoso, onde ela junto com as outras 3 *Big Four*, detinham praticamente 80% do mercado. Quando aconteceu as mudanças no macroambiente e na indústria em geral em 1978, a Eastern que já vinha com o tecido social enfraquecido, não conseguiu navegar nesse novo mercado de forma a promover oportunidades de expansão e crescimento continuado. Na Figura 12, é possível perceber que a partir de 1956 a Eastern começa a apresentar uma redução no seu desempenho financeiro e a partir de 1959 é superada pela Delta.

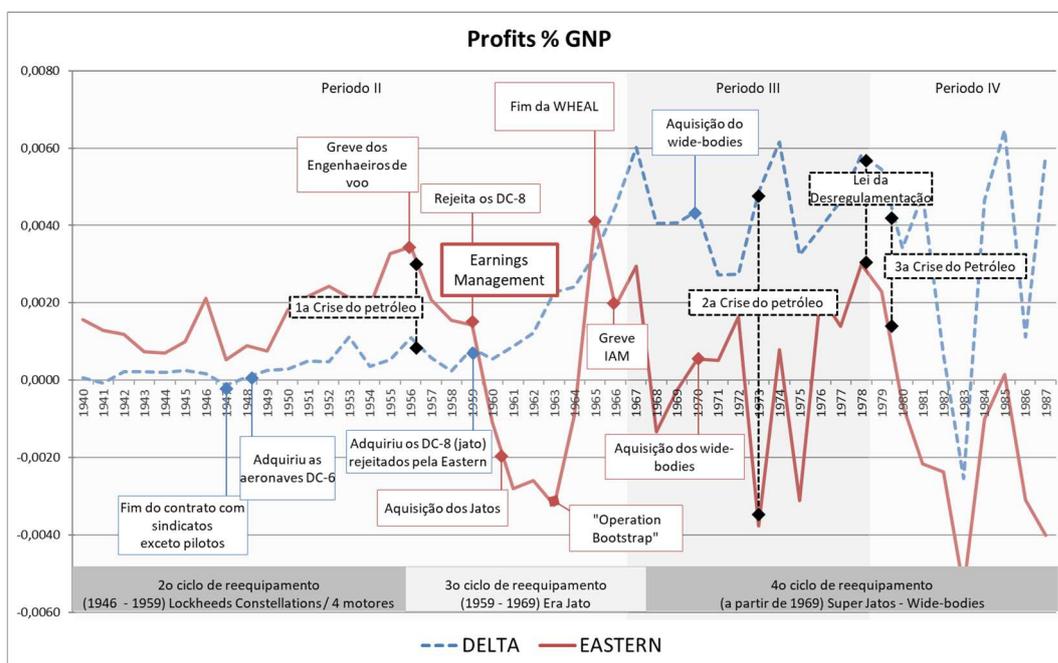


Figura 12: Desempenho Financeiro – Delta e Eastern

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.2.4 Desafio da gestão da diversidade

Segundo Fleck (2009), a gestão da diversidade está associada à variedade em diversos aspectos, tais como produtos, serviços, tecnologias, geografias, aspirações de indivíduos, procedimentos, etc. Enquanto a coordenação construtiva da uniformidade favorece o desenvolvimento e eficiência via padronização e economias de escala, a variedade pode gerar eficiência se a

coordenação construtiva das diferenças produzir economias de escopo e minimizar conflitos e desperdícios.

A ausência de coordenação construtiva abre espaço para a produção de desperdício em lugar de folga e de fragmentação da organização em silos ao invés de robustez para enfrentar as pressões externas, ou seja, os silos competem entre si por recursos escassos ao invés de integrar esforços competitivos coordenados para neutralizar as pressões externas (Fleck, 2009).

Diante das evidências identificadas, a análise comparativa entre as duas empresas sugere que em diversos ciclos de reequipamentos, a Eastern esteve à frente da Delta, exceto na entrada da era dos jatos, quando a Eastern abriu mão da prioridade aos novos DC-8s da Douglas e a Delta aproveitou a oportunidade e acabou entrando na Era Jato antes da concorrente. Porém a Delta gerenciou melhor a diversidade do que a Eastern, no que tange a alguns aspectos.

No tocante à escolha das aeronaves para compor a frota de cada companhia, embora a Delta tenha sempre se mantido atualizada nas inovações tecnológicas e atuado ativamente diante das trocas de ciclos de reequipamentos, ela priorizou a padronização dos equipamentos, optando na maior parte das vezes por trabalhar com o mesmo fornecedor, adquirindo os aprimoramentos oferecidos por eles (trabalhou prioritariamente com a Douglas). A Delta voou praticamente quase toda sua trajetória com uma frota de poucos modelos diferentes, garantindo economias de escala nas atividades de manutenção, operação em terra, e realocação de aeronaves para diferentes rotas, evitando assim a diversidade da sua força de trabalho, com desnecessários retreinamentos da tripulação em atividades secundárias, podendo focar os treinamentos nas especificidades realmente indispensáveis, como pode ser verificado na Figura 13.

Por sua vez, a Eastern operava com maior diversidade de modelos de aeronaves em sua frota, como pode ser visto da Figura 14, o que prejudicava a obtenção de ganhos devido a economias de escala que a padronização poderia proporcionar. A alternativa para a Eastern seria obter ganhos de escopo. Porém, para se ganhar em economia de escopo é fundamental um bom gerenciamento de conflitos, gerenciamento de prioridades para que partes diferentes sejam mais eficazes juntas do que seriam separadas (Fleck, 2009). E, nesse aspecto, a Eastern não fazia um bom gerenciamento de conflitos.

Outro aspecto relevante para ressaltar a melhor atuação da Delta no gerenciamento da diversidade foi a solução que concebeu em relação ao terceiro integrante da cabine quando começaram as discussões sobre as aeronaves quadrimotor, conforme já mencionado na seção 4.1.2.2. Na opção da Delta por ocupar o terceiro assento do *cockpit* com um piloto com qualificação de Engenheiro de voo para evitar possíveis divergências que pudessem vir a acontecer em ter duas classes profissionais diferentes atuando no voo. A Eastern não teve essa mesma visão e alocou os engenheiros de voo no terceiro assento, tendo que posteriormente gerenciar os conflitos que efetivamente vieram a acontecer entre dois sindicatos, os quais resultaram nas diversas greves: ora pelos pilotos reivindicando a necessidade de um terceiro integrante, ora pelos engenheiros de voo reivindicando esse cargo.

De maneira geral, ao invés de alimentar conflitos, a Delta procurava suavizar e extinguir as disputas e trabalhar as divergências para que se tornassem produtivas ao invés de se tornarem guerras maiores.

Bamber et al (2009) distinguem duas estratégias diferentes para gerenciamento de funcionários. A primeira é o **Controle**, que é quando os gestores instruem os funcionários a cumprirem as ordens, e o trabalho é caracterizado por uma hierarquia muito rígida e por empregos definidos de maneira restrita. A segunda é o **Comprometimento**, que é quando os gestores buscam gerar um relacionamento orgânico entre os funcionários e a organização. Neste caso, os funcionários são incentivados a se comprometer com a empresa, e com suas decisões, entendendo os interesses da empresa e dos clientes. Em troca, a empresa se compromete com o bem-estar dos funcionários em longo prazo.

A Delta conseguiu tal comprometimento da equipe com o sentimento de serem uma família. Como por exemplo, em 1982, quando a empresa vinha sofrendo perdas financeiras pelo terceiro ano consecutivo, e os funcionários mostraram seu comprometimento com a empresa na campanha de arrecadação de fundo levantando US\$ 30 milhões em deduções na folha de pagamento para comprar o primeiro Boeing 767 da empresa, apelidado de “*The Spirit of Delta*”.

| | 1946 | 1947 | 1948 | 1949 | 1950 | 1951 | 1952 | 1953 | 1954 | 1955 | 1956 | 1957 | 1958 | 1959 | 1960 | 1961 | 1962 | 1963 | 1964 | 1965 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| DELTA - FROTA | 24 | 26 | 31 | 32 | 32 | 33 | 50 | 48 | 53 | 58 | 71 | 77 | 78 | 79 | 77 | 77 | 82 | 85 | 85 | 94 |
| Douglas - DC-3 (21 pass) | 15 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 27 | 14 | 14 | 14 | 13 | 10 | 10 | 10 | | | | | | |
| Douglas - DC-4 (44 pass) | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | | | | | | | | | | | | | | |
| Douglas - DC-3 cargo | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | | | | | | |
| Douglas - DC-6 (56 pass) | | | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 12 | 7 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| Lockheed - 649 - Constellation (59 pass) | | | | | | | 6 | | | | | | | | | | | | | |
| Convair - 340 (44 pass) | | | | | | | 7 | 20 | 20 | 20 | 28 | 28 | 28 | 28 | 26 | 21 | 21 | 21 | 19 | 19 |
| Douglas - DC-7 (69 pass) | | | | | | | | 4 | 10 | 11 | 12 | 21 | 21 | 20 | 20 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 |
| Lockheed - L-049 (72 pass) | | | | | | | | | | 4 | 4 | 4 | | | | | | | | |
| Curtiss - C042 cargo | | | | | | | | | | | 5 | 5 | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| Douglas - DC-8 (126 pass) | | | | | | | | | | | | | | 6 | 6 | 9 | 10 | 13 | 16 | 19 |
| Convair - 880 (86 pass) | | | | | | | | | | | | | | 3 | 9 | 12 | 16 | 16 | 16 | 16 |
| Douglas - DC-9 (108 pass) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 |

| | 1966 | 1967 | 1968 | 1969 | 1970 | 1971 | 1972 | 1973 | 1974 | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|----|
| DELTA - FROTA | 102 | 82 | 120 | 136 | 137 | 138 | 184 | 178 | 179 | 191 | 192 | 196 | 209 | 212 | 208 | 218 | 219 | 229 | 234 | |
| Douglas - DC-6 (56 pass) | 11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Convair - 340 (44 pass) | 19 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Douglas - DC-7 (69 pass) | 19 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Douglas - DC-8 (126 pass) | 20 | 26 | 37 | 41 | 41 | 41 | 41 | 34 | 34 | 31 | 23 | 23 | 22 | 20 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | |
| Convair - 880 (86 pass) | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 15 | | | | | | | | | | | | | |
| Douglas - DC-9 (108 pass) | 14 | 37 | 64 | 75 | 77 | 76 | 83 | 70 | 62 | 60 | 56 | 51 | 47 | 41 | 32 | 36 | 36 | 36 | 36 | |
| Lockheed - L100 Cargo | 3 | 3 | 3 | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Boeing - B-747 (375 pass) | | | | | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | | | | | | | | | | |
| Douglas - DC-10 (255 pass) | | | | | | | 5 | 5 | | | | | | | | | | | | |
| Boeing - B-727-200 (293 pass) | | | | | | | 23 | 44 | 57 | 71 | 88 | 96 | 110 | 120 | 128 | 129 | 116 | 107 | 102 | |
| Boeing - B-727-100 | | | | | | | 6 | 5 | 5 | 4 | | | | | | | | | | |
| FH 227 (43 pass) | | | | | | | 6 | 6 | | | | | | | | | | | | |
| Lockheed - L-1011-1/200 (250 pass) | | | | | | | | 9 | 18 | 21 | 21 | 24 | 27 | 27 | 32 | 37 | 41 | 35 | 30 | |
| Lockheed - L-1011-100 (288 pass) | | | | | | | | | | | | 2 | 2 | 2 | | | | | | |
| Lockheed - L-1011-500 (241 pass) | | | | | | | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 6 | |
| Boeing - B767-200 (196 pass) | | | | | | | | | | | | | | | | | 10 | 15 | 15 | |
| Boeing - B737-100 (193 pass) | | | | | | | | | | | | | | | | | | 20 | 22 | |
| Boeing - B757 (185 pass) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 10 |

Figura 13: Mapeamento de Frota da Delta Airlines

Fonte: Elaborado pela autora

| | 1946 | 1947 | 1948 | 1949 | 1950 | 1951 | 1952 | 1953 | 1954 | 1955 | 1956 | 1957 | 1958 | 1959 | 1960 | 1961 | 1962 | 1963 | 1964 | 1965 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| EASTERN - FROTA | 73 | 84 | 86 | 89 | 95 | 95 | 118 | 112 | 119 | 128 | 149 | 184 | 190 | 228 | 211 | 194 | 0 | 174 | 192 | 177 |
| Douglas - DC-3 ----- (21 pass) | 51 | 50 | 50 | 49 | 47 | 47 | 17 | | | | 7 | | | | | | | | | |
| Douglas - DC-4 ----- (44 pass) | 19 | 18 | 14 | 13 | 26 | 14 | 11 | 11 | 10 | 6 | 5 | 5 | | | | | | | | |
| Douglas - C-47 / DC-3 Cargo | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | | | | | | | | | | | | | |
| Douglas - C-54 / DC-4 Cargo | 1 | 1 | 5 | 5 | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | |
| Lockheed - L-749 Constellation ----- (60 pass) | | 13 | 15 | 20 | 20 | 20 | 19 | 19 | 18 | 18 | 24 | 18 | 18 | | | | | | 10 | 10 |
| Lockheed - L-1049 - Super Constellation ----- (88 pass) | | | | | | 4 | 14 | 13 | 13 | 13 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | | | | |
| Martin - 4-0-4 ----- (40 pass) | | | | | | 8 | 56 | 60 | 60 | 60 | 59 | 57 | 56 | 56 | 55 | 36 | | | | |
| Lockheed - L-1049 C - Super C Constellation ----- (88 pass) | | | | | | | | 9 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 11 | | | 12 | 12 |
| Lockheed - L-1049 G - Super G Constellation ----- (69 pass) | | | | | | | | | | 12 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | | | 10 | 10 |
| Douglas - DC-6B ----- (89 pass) | | | | | | | | | | 2 | | 5 | | | | | | | | |
| Douglas - DC-7B ----- (69 pass) | | | | | | | | | | | 20 | 32 | 29 | 29 | 29 | 29 | | | 46 | 45 |
| Douglas - DC-7B Falcon Super Coaches ----- (93 pass) | | | | | | | | | | | | 2 | 19 | 19 | 19 | 19 | | | | |
| Convair - 440 ----- (44 pass) | | | | | | | | | | | | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | | | 20 | 20 |
| Lockheed - Electras ----- (70 pass) | | | | | | | | | | | | | 9 | 40 | 39 | 39 | | | 39 | 39 |
| Douglas - DC-6B ----- (102 pass) | | | | | | | | | | | | | | 7 | | | | | | |
| Douglas - DC-8B - s20 ----- (135 pass) | | | | | | | | | | | | | | | 11 | 15 | | | 15 | 17 |
| Boeing - B-720 ----- (107 pass) | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | | | 15 | 15 |
| Boeing - B-727 serie 100 - 125 Whisperjet ----- (119 pass) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 24 |
| Lockheed - L-1049 - Cargo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 5 | |

| | 1966 | 1967 | 1968 | 1969 | 1970 | 1971 | 1972 | 1973 | 1974 | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| EASTERN - FROTA | 191 | 215 | 262 | 250 | 245 | 238 | 242 | 254 | 246 | 244 | 250 | 250 | 257 | 261 | 275 | 278 | 268 | 284 | 285 | 289 |
| Douglas - DC-7B ----- (69 pass) | 32 | 18 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Convair - 440 ----- (44 pass) | 20 | 20 | 20 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lockheed - Electras ----- (70 pass) | 39 | 39 | 37 | 28 | 25 | 19 | 16 | 16 | 15 | 15 | 14 | 4 | 2 | 1 | | | | | | |
| Douglas - DC-8B - s20 ----- (135 pass) | 17 | 17 | 17 | 17 | 15 | 12 | 10 | | | | | | | | | | | | | |
| Boeing - B-720 ----- (107 pass) | 15 | 15 | 15 | 9 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Boeing - B-727 serie 100 - 125 Whisperjet ----- (119 pass) | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 37 | 25 | 31 | 32 | 32 |
| Doouglas DC-9 serie 10 ----- (125 pass) | 15 | 15 | 15 | 15 | 8 | 10 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | | | | | | | |
| Boeing - B-727 QC ----- (225 pass) | 3 | 17 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 24 | 24 | 23 | 16 | 9 | | | | |
| Douglas - DC-9 Serie 30 ----- (108 pass) | | 18 | 67 | 72 | 72 | 72 | 71 | 73 | 72 | 72 | 67 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 |
| Douglas - DC-8-61 ----- (126 pass) | | 6 | 16 | 17 | 17 | 15 | 12 | 7 | 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | | |
| Douglas - DC-8 Serie 63 ----- (126 pass) | | | | 6 | 6 | 6 | 4 | 2 | | | | | | | | | | | | |
| Boeing - B-727 ----- (225 pass) | | | | 11 | 26 | 26 | 34 | 43 | 43 | 42 | 48 | 50 | 55 | 65 | 80 | 92 | 96 | 96 | 96 | 95 |
| Boeing - B-747 ----- (375 pass) | | | | | 1 | 3 | | | | | | | | | | | | | | |
| Lockheed - L-1011 ----- (288 pass) | | | | | | | 9 | 25 | 26 | 28 | 29 | 30 | 32 | 32 | 32 | 32 | 31 | 28 | 25 | 25 |
| Lockheed - L-1011 (Seasonal) ----- (258 pass) | | | | | | | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | | | | |
| Douglas - DC-9 - 51 ----- (108 pass) | | | | | | | | | | | | 9 | 17 | 17 | 17 | 20 | 21 | 21 | 21 | 21 |
| Airbus - A-300B ----- | | | | | | | | | | | | 4 | 7 | 12 | 19 | 25 | 30 | 34 | 34 | 34 |
| Boeing - B-757-225 ----- (185 pass) | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 15 | 19 | 22 |
| Douglas - DC-10 30 ----- (255 pass) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |

Figura 14: Mapeamento de Frota da Eastern Airlines

Fonte: Elaborado pela autora

Fleck (2009) ressalta que a formação de arenas políticas na organização, lideradas por grupos distintos, exercem um poder tecnicamente ilegítimo perante a organização, questionando, por exemplo, a legitimidade da autoridade. Essas arenas políticas podem trazer fragmentação, incorrendo em gasto de energia desnecessário entre grupos que tentam provar sua legitimidade e outros que desperdiçam energia em atacá-los. Uma das fontes de enfraquecimento é exatamente a empresa não saber gerenciar conflitos que podem constituir um sorvedouro de energia e de recursos produtivos.

No que tange aos sindicatos, por exemplo, estes passaram a ter tanto poder ao longo da trajetória da Eastern que, em determinado momento, o gestor Frank Borman chegou a conceder cadeiras no conselho diretor para membros de alguns sindicatos, para que pudesse convencê-los sobre a situação da empresa, e conseguir uma negociação adequada. Por fim Borman acabou não tendo sucesso com essa estratégia, que deu ainda mais força a esses grupos, dificultando ainda mais as negociações. De fato, essa força dada aos sindicatos foi um dos fatores que resultou na venda da Eastern para a Texas Air, pois o presidente do IAM (sindicato dos operadores de máquinas) ficou irredutível no acordo de redução de 20% nos salários e benefícios, que era a condição necessária oferecida pelos financiadores da Eastern para que pudessem “salvar” a companhia.

4.2.2.5 Desafio da gestão da complexidade

As respostas a este desafio estão relacionadas aos processos desenvolvidos pela organização para lidar com problemas complexos. Fleck (2009) afirma que à medida que a organização cresce, aumenta a quantidade e tipos de relações (de dependência, interdependência) entre os componentes da organização e destes com elementos no ambiente; assim, a gerência tem que lidar com o aumento da complexidade do sistema organizacional.

Algumas evidências relativas a esse desafio foram identificadas para ambas as empresas, porém de forma pontual, não sendo possível a partir dos dados levantados encontrar evidências sobre a habilidade maior ou menor de cada uma das empresas em gerenciar a complexidade.

Neste sentido, em relação a Delta pode-se destacar o pioneirismo visionário em aplicar o sistema *hub-and-spoke* nas suas rotas interligando o máximo de cidades do seu sistema de rotas ao aeroporto de Atlanta, visando otimizar o número de nós na sua rede e assim gerenciar a complexidade que aumentou em decorrência de sua trajetória de crescimento e de contínua expansão.

Em relação à Eastern, destaca-se a complexidade nas resoluções de conflitos e disputas trabalhistas devido aos inúmeros diferentes sindicatos que precisava negociar.

Porém essas evidências não foram suficientes para afirmar quais as características de resposta (sistemática ou ad hoc) cada empresa aplicava nas resoluções.

4.2.3 Discussão do Resultados

Segundo Fleck (2009) existem três condições necessárias para o sucesso organizacional a longo prazo, a renovação contínua através do crescimento, a prevenção da integridade organizacional e gestão adequada de folga organizacional, sendo esta última diretamente relacionadas às demais.

Folga

De acordo com Fleck (2018), a não sobrevivência organizacional conota fracasso quando aqueles que almejam a existência continuada se percebem incapazes manter a organização operando de forma saudável. A sobrevivência compreende um espectro de estados de existência que abrangem estados mais saudáveis e menos saudáveis. Para McMillan e Overall (2017) esses estados menos saudáveis correspondem a uma noção de fracasso como um estado de escassez de recursos ou um estado com insuficiência de folga, e que pode progredir ao longo do tempo.

Para Fleck (2009) a folga é composta por todos os tipos de recursos que excedem o que é necessário para a organização operar em um determinado nível de desempenho desejado. Em conformidade ao proposto por Hambrick e D'Aveni (1988) que indicam como fatores para o declínio organizacional, a falta de folga e o baixo desempenho organizacional. Que ambos fatores estão relacionados, porém são distintos. Por exemplo, à medida que uma organização tem um desempenho ruim, principalmente em termos de lucro, sua folga será reduzida.

As Figura 15 e Figura 16, apresentam como se apresentou a utilização da folga da Delta e da Eastern no decorrer de suas histórias. A Figura 15 representa o indicador de coeficiente de patrimônio líquido sugerido por Hambrick e D'Aveni (1988), onde quanto maior o coeficiente, maior a folga. Por meio deste indicador

eles concluíram, através da amostra de empresas estudada por eles, que o declínio apresenta os sinais de fraqueza desde muito cedo.

Analisando este indicador aplicado longitudinalmente às duas companhias, é possível verificar que as duas empresas tiveram uma redução significativa de folga até o início da década de 60, porém a Delta conseguiu manter uma certa estabilidade posteriormente, enquanto que a Eastern seguiu consumindo a folga em todo o decorrer de sua história.

A Figura 16 apresenta a razão entre despesa operacional e a receita proveniente do serviço de passageiros. Para esse indicador, quanto maior for o coeficiente, menor é a folga disponível. Este outro mapa é um complemento da visualização do uso da folga das empresas, onde a Delta apresenta até o fim da década de 60 uma redução constante no uso da sua folga, e depois apresenta um aumento, talvez em decorrências das conseqüentes crises no setor e no macro ambiente, enquanto a Eastern mostra um longo e progressivo uso de sua folga no decorrer da sua trajetória.

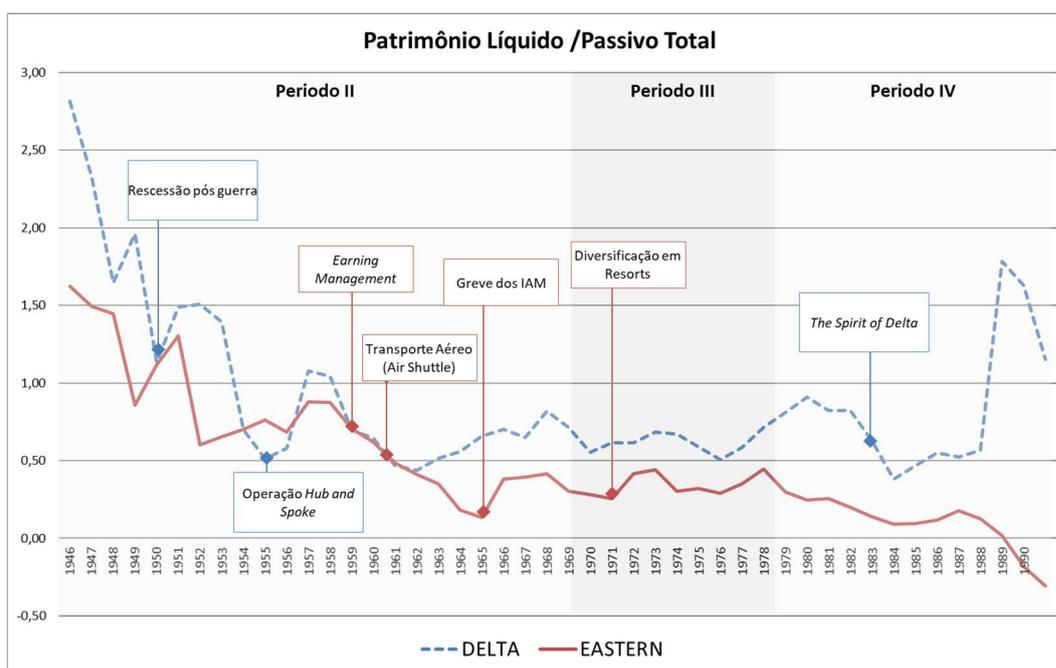


Figura 15:: Indicador de Folga – Coeficiente de Patrimônio Líquido

Fonte: Elaborado pela autora

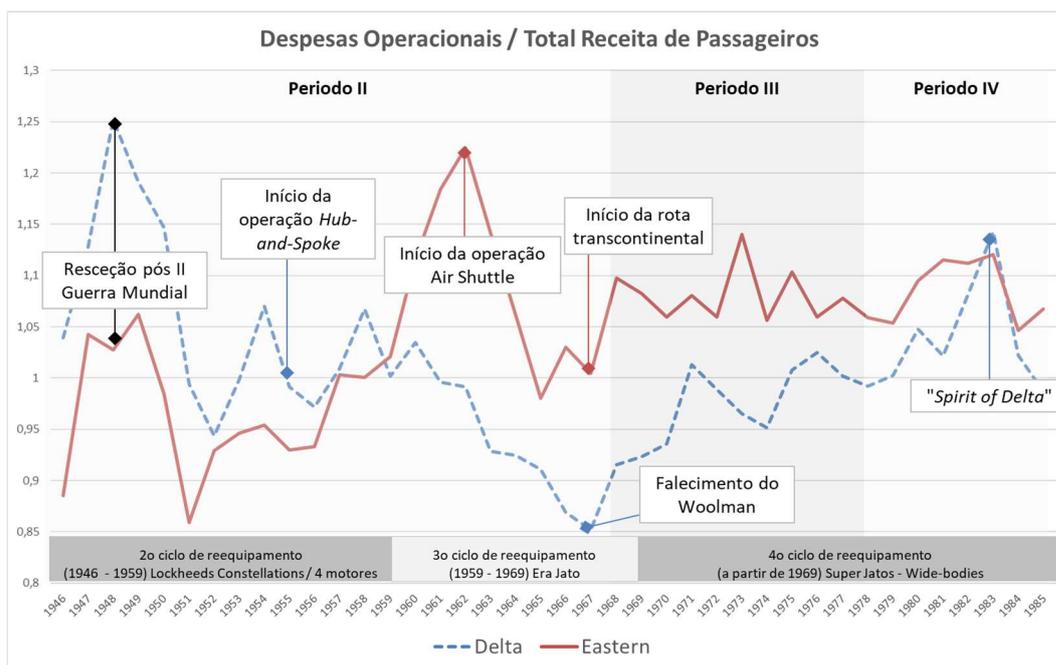


Figura 16: Indicador de Folga – Coeficiente de Despesa Operacional

Fonte: Elaborado pela autora

Renovação Contínua

Na perspectiva de Fleck (2009) a renovação está relacionada com as iniciativas destinadas a criar valor para os clientes e *stakeholders* relevantes e, a existência continuada requer da organização a adoção de inovação para que não se torne obsoleta. O processo de crescimento contínuo proporcionado pela auto renovação, gera, inevitavelmente, excesso de recurso (folga) que podem ser aplicados em outras atividades (Fleck, 2009) e manter o ciclo de crescimento e expansão.

Hambrick e D'Aveni (1988) mencionam sobre as iniciativas de domínio, que na indústria aérea se referem à expansão de rotas, ao crescimento da localização para o caso de empresas do varejo e transporte e criação de novos produtos nas empresas do varejo. Weitzel e Johnsson (1989) propõem que alguns dos fatores do declínio, ou seja, o oposto do crescimento continuado, é a redução da dimensão da organização, a estagnação interna e a incapacidade de adaptação a mudanças no ambiente.

Lamberg et al (2018) considera que a falha na renovação leva ao declínio, pois segundo o autor renovação está diretamente relacionada ao desenvolvimento de novas inovações tecnológicas, a criação de novas indústrias e que investimento em tecnologia e inovação gera criação de novos produtos, aumento

nas taxas de patenteamento e aumento no investimento em pesquisa & desenvolvimento.

No caso das duas companhias estudadas neste trabalho, foram encontradas evidências claras de iniciativas de crescimento e expansão. Tanto a Eastern quanto a Delta, expandiam suas rotas, modernizavam suas frotas de acordo com a renovação tecnológica da indústria, buscavam fusões e aquisições e evitavam a obsolescência.

Entretanto como Weitzel e Jonsson (1989) salientam é possível conceber um declínio ocorrendo ao mesmo tempo em que a expansão organizacional esteja acontecendo. Pois a expansão exige recursos adicionais que podem ser encontrados dentro ou fora da organização. E uma expansão excessiva ou inadequada, como expansões que esgotem as reservas financeiras, pode prejudicar a capacidade de sobrevivência de uma organização. Ou seja, a organização utilizando a folga para realizar a expansão, fazendo com que a empresa entre na espiral descendente do declínio conforme o modelo apresentado por Hambrick e D'Aveni (1988).

Ooghe e De Prijcker (2008) afirmam que a alavancagem extrema é um sinal de uma empresa com o crescimento deslumbrado assumindo riscos exagerados. Nesse sentido, foi observado que as renovações da Eastern foram acompanhadas de mais riscos, o que se reflete no seu nível de endividamento, que era maior do que o da Delta, salvo algumas raras exceções, como mostrado na Figura 17.

Quando a empresa se arrisca demais, e atua com alta alavancagem, passa a usar a folga para se renovar, e com isso, passa a reduzir o nível de folga disponível.

Uma vez que, a partir de uma perspectiva de longo prazo, nenhum ambiente é estável, para Amankwah-Amoah et al (2017), a longevidade nos negócios pode ser vista como a capacidade de uma empresa de se renovar em face as oscilações ambientais para prolongar sua existência e que a renovação implica em mudança das velhas práticas, na substituição de rotinas, processo e procedimentos obsoletos, para evitar desperdícios, ou seja fomentar a folga e permitir que a eficiência evolua em toda a organização.

No setor aéreo, o crescimento e a expansão de uma companhia implicam em aumento na complexidade de gerenciamento de seus sistemas de rotas. A estratégia da Delta de buscar rotas sem escala para Atlanta e posteriormente implementar o sistema hub-and-spoke foi uma iniciativa inovadora para resolver

de forma sistemática um problema de complexidade crescente, estratégia que foi seguida por quase todas as companhias, principalmente depois da desregulamentação. Contribuiu inclusive para moldar o ambiente, inovando as operações no setor.

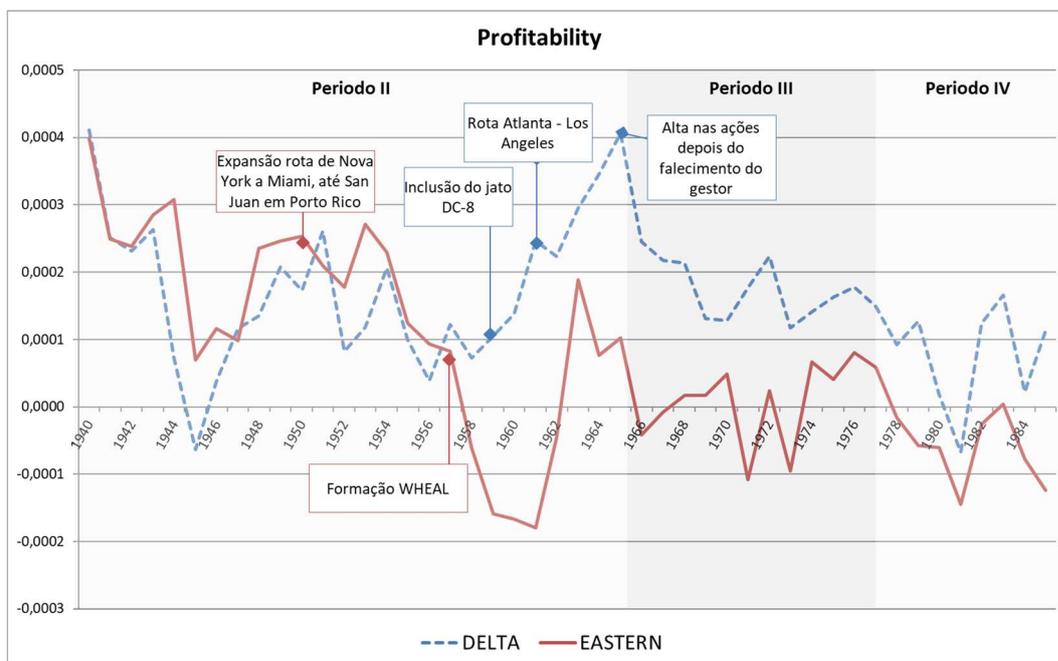


Figura 17: Lucratividade – Delta e Eastern

Fonte: Elaborado pela autora

Amankwah-Amoah et al (2017) afirmam que há evidências de que a capacidade de identificar e responder as mudanças no ambiente de negócios seja um elemento essencial para a longevidade dos negócios. As organizações que fazem a varredura proativa de seus ambientes têm uma chance melhor de mitigar o risco de falha e alcançar a longevidade.

Na narrativa histórica realizada neste trabalho mostrou que a Delta navegou melhor no ambiente de negócios do que a Eastern, conseguindo superar as crises do setor de forma mais equilibrada conforme já foi mencionado na seção 4.2.2.3.

Integridade Organizacional

Para Fleck (2009) o crescimento contínuo contém ameaças à longevidade saudável, pois à medida que o processo de crescimento se desenvolve múltiplas pressões podem ameaçar a integridade: rivalidade mal administrada, recrutamento ineficiente, conflitos de interesse de *stakeholders*, ética corporativa e falhas gerenciais. Lamberg et al (2018) complementa que falhas gerencias

podem estar relacionadas tanto à capacidade gerencial quanto com a ética corporativa: líderes idealistas que são substituídos por oportunistas motivados pelo lucro.

Segundo Fleck (2009), respostas adequadas a pressões de stakeholders reforçam a legitimidade e reputação das empresas e vice-versa. As evidências históricas sugerem que tanto a Eastern quanto a Delta enfrentaram ameaças contínuas de integridade. Porém a Delta se mostrou constantemente empenhada em fomentar a integração das partes, consolidar o espírito de coletividade da sua força de trabalho, ao invés de promover meios para fortalecer a rivalidade. Tal abordagem não só evitou conflitos destrutivos, como também promoveu iniciativas construtivas, tais como a campanha de arrecadação feita pelos funcionários para aquisição do primeiro Boeing 767, o *wide-body* apelidado de “*The Spirit of Delta*”.

Por sua vez a Eastern apresentou continuamente sua incapacidade em lidar com os conflitos que surgiram, a sua estrutura organizacional fragmentada facilitou a formação de diferentes grupos internos (diferentes sindicatos), nutrindo rivalidade entre si e impedindo decisões que pudessem beneficiar o todo. Tanto assim que, no fim da trajetória da Eastern, o presidente Borman conseguiu acordos de redução de benefícios salariais com os sindicatos, exceto com o sindicato dos operadores de máquina, o que levou a venda da Eastern para a Texas, de Frank Lorenzo.

Outro exemplo da incapacidade da Eastern de lidar com as pressões de *stakeholders* foi evidenciada quando a prática de *earnings management* passou a ser aplicada como forma de preservar o valor das ações, o que lhe permitiu pagar dividendos sobre operações em crescente prejuízo, e o que colocou em questão a dimensão ética da integridade da Eastern.

A Figura 18, que retrata a evolução da capacidade de investimentos com recursos próprios das duas companhias, mostra claramente o início do processo de enfraquecimento da Eastern desde o final da década de 1950 que “coincide” com o início das atividades contábeis questionáveis mencionada na seção 4.2.2.3.

Hambrick e D’Aveni (1988) constataram que empresas que fracassaram mostraram sinais de fraqueza já dez anos antes do evento da falência propriamente dito e sugerem que o processo de “morte organizacional” é um processo longo e demorado.

Se esse estado de folga insuficiente sugerido por Fleck (2018) se mantiver persistente ao longo do tempo e por muito tempo, pode estar sinalizando ser o início do processo de declínio que levará essa empresa ao fracasso.

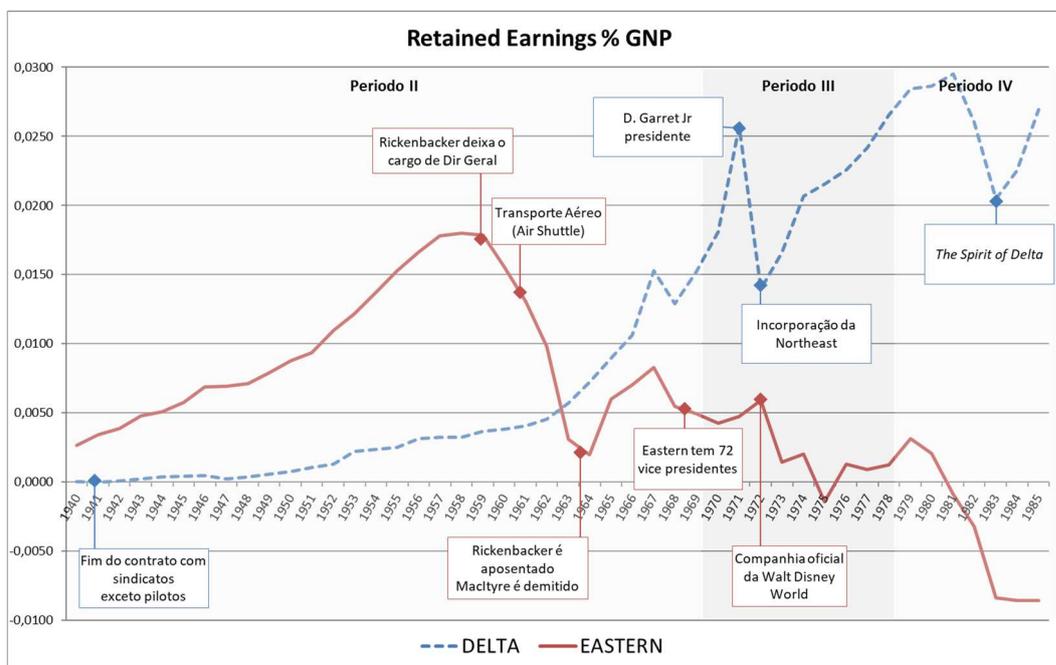


Figura 18: Capacidade de Investimento – Delta e Eastern

Fonte: Elaborado pela autora

Levando isso em consideração, ao confrontar essas teorias às análises das trajetórias da Eastern e da Delta, e aplicando o modelo Z-Score de previsão de falência proposto por Altman (1968) longitudinalmente para cada empresa, surpreendentemente é possível constatar que a Eastern por quase 30 anos antes de sua falência já teria sido considerada uma empresa insolvente pelo modelo de Altman (1968), como pode ser verificado no mapa visual na Figura 19.

Esse fato ascende para um ponto de atenção, de que se o modelo Z-Score fosse aplicado à Eastern ano a ano ao longo de sua trajetória, talvez pudesse ser considerado ineficiente, pois essa empresa teria entrado muitas vezes no grupo do falso negativo, ou seja, do falso insolvente, pois demorou 30 anos desde o primeiro ano em que ela teria sido considerada falida, até o ano em que efetivamente faliu.

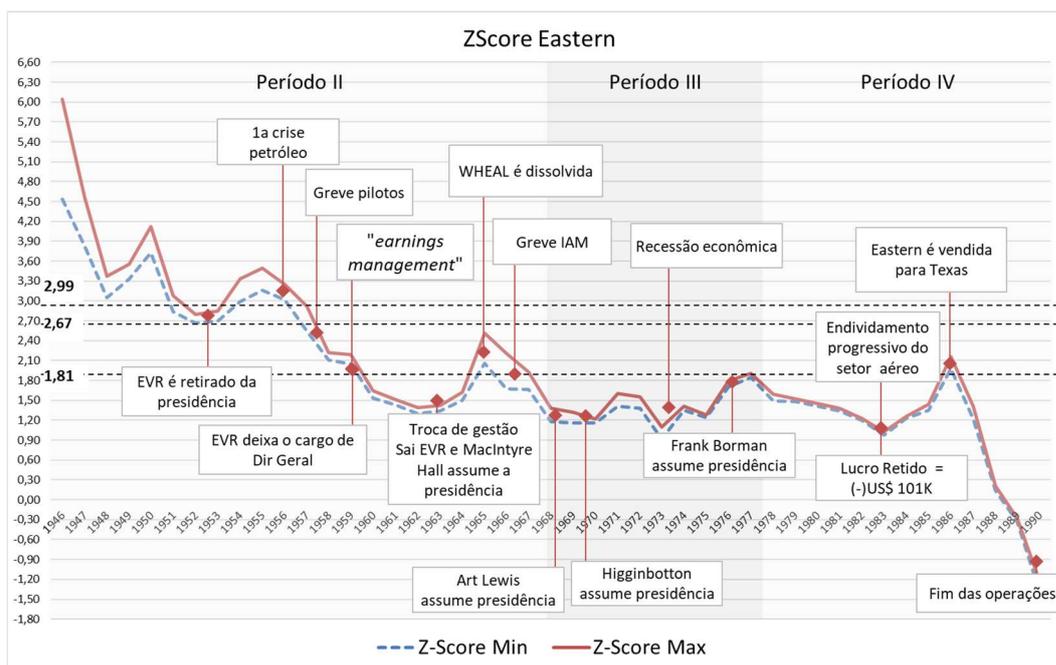


Figura 19: Mapa Visual – Z-Score Eastern

Fonte: Elaborado pela autora

Entretanto confrontando a curva de capacidade de investimento (Figura 18) da Eastern com a curva do modelo Z-Score da Figura 19, é possível verificar que coincide o ano em que os primeiros sinais de enfraquecimento da Eastern aparecem com o ano em que efetivamente entraria no grupo, do que Altman (1968) considera, de empresas falidas ($Z < 1,81$).

Segundo D'Aveni (1989), algumas empresas podem adiar a falência por anos, pois são capazes de protelar as demandas de dinheiro dos seus credores com sua grande capacidade de reduzir o tamanho de suas operações, grandes empresas com grandes quantidades de ativos podem gerar caixa por meio da liquidação desses ativos antes de necessariamente entrar em falência, ou seja, podem fazer uso de suas folgas por anos antes sucumbirem ao fracasso organizacional. Essa afirmação explicaria o longo declínio da Eastern, que por 30 anos apresentou seus sinais de deterioração até chegar à dissolução.

A trajetória da Delta, que se mostrou mais concisa, teve poucas incursões à faixa inferior a “área cinzenta”, onde é considerada alta a probabilidade de insolvência de uma empresa, conforme apresentado na Figura 20.

Apesar de ter se posicionado poucas vezes abaixo da linha do $Z = 1,81$, ou seja, ter sido considerada insolvente, fica um questionamento para se aprofundar em quais foram os motivos da Delta, uma empresa que estava em crescimento, que segundo as análises realizadas até o momento poderia ser considerado um

crescimento estruturado e contínuo, com uma tendência auto perpetuadora, não estar diretamente no grupo considerado de empresas saudáveis?

Na análise longitudinal através do modelo Z-Score aplicado para a Delta, poucas conclusões podem ser tiradas, e pontos de atenção e de possíveis aprofundamentos são levantados.

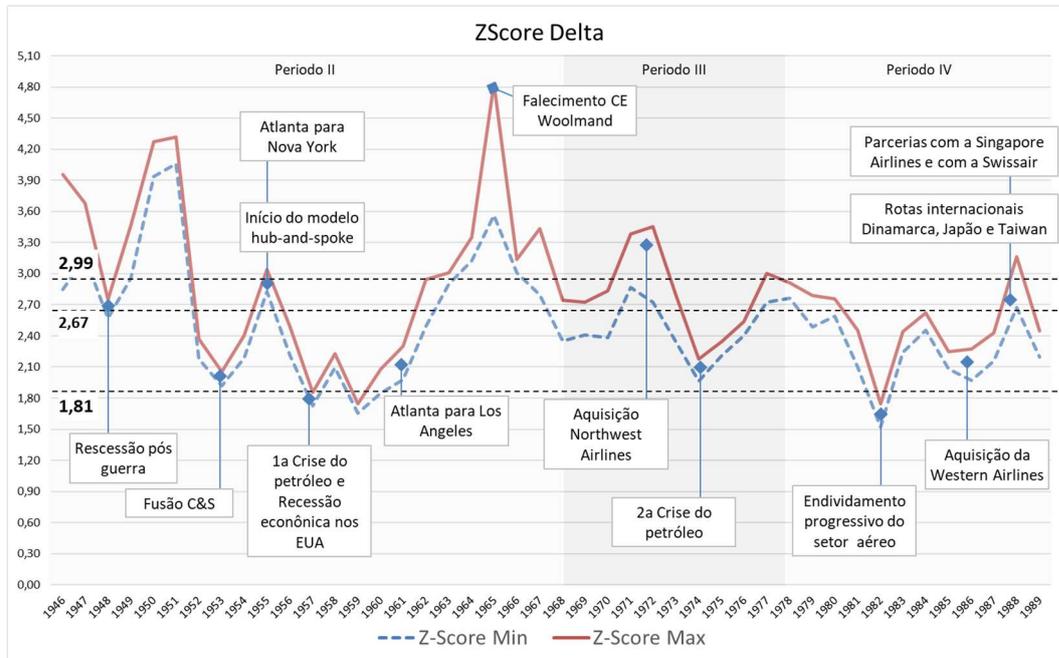


Figura 20: Mapa Visual – Z-Score Delta

Fonte: Elaborado pela autora

5

Considerações Finais e Recomendações Futuras

Quando se iniciou este trabalho de pesquisa constatou-se que apesar da indústria da aviação se mostrar muito importante no contexto econômico global, esta indústria ainda se mostra muito frágil, com muitos casos de declínio organizacional e falências.

Diante disso este estudo de caso com base histórica se propôs a analisar, a luz da abordagem de sucesso e fracasso proposta por Fleck (2009) os casos da Eastern e da Delta a fim de identificar quais fatores, elementos, aspectos organizacionais e ambientais, escolhas e ações gerenciais, stakeholders envolvidos, e seus respectivos graus de envolvimento, que possam ter influenciado na dinâmica de sucesso e fracasso, respectivamente, da Delta e da Eastern e que expliquem o crescimento sustentado de uma delas e a deterioração da outra.

Constata-se que este objetivo geral foi atendido porque efetivamente o trabalho conseguiu identificar que apesar nas características empreendedoras e de renovação das duas companhias, a Delta sempre atuou de forma menos arriscadas em seus investimentos e expansões, incorrendo em menor dívidas de longo prazo, ou seja, com menor níveis de alavancagem. Outra constatação foi que a Eastern tinha menos habilidade de gerenciar conflitos do que a Delta, tanto no que tange as relações do Top Management Team (TMT), quanto as relações entre os funcionários e o TMT e entre os próprios funcionários. A Delta soube se adaptar e navegar melhor no ambiente dinâmico do que a Eastern, onde inclusive foi responsável por moldar o ambiente com a implantação do sistema hub-and-spoke em suas operações. Em resumo a Eastern apesar de ter tido uma formação mais privilegiada do que a Delta, desde o início de seu desenvolvimento não gerenciou adequadamente sua folga organizacional de modo que o uso constante da folga a levou ao declínio e por fim até a sua dissolução.

Um dos objetivos específicos era o de identificar padrões longitudinais de comportamento organizacional, utilizando os casos das duas companhias aéreas que pudessem explicar diferentes desfechos (falência vs. sobrevivência), para

isso foram gerados gráficos que apresentaram os indicadores quantitativos propostos por Altman (1968), Hambrick e D'Aveni (1988) e Fleck (2009), onde foi possível descrever o comportamento das empresas com relação às suas trajetórias na economia, seus desempenhos financeiros e operacionais, suas capacidades de investimentos e a utilização de suas folgas organizacionais no decorrer do período da análise.

O segundo objetivo específico propor visualizações das informações que gerassem insights inovadores sobre os stakeholders no setor. Esse objetivo foi atendido com a elaboração dos mapas visuais como proposto por Langley (1999), onde foi possível apresentar grandes quantidades de informações relevantes em pequenos espaços.

E por fim o terceiro e último objetivo específico era entender os desafios e pressões específicos da indústria de aviação, e as respostas com desfecho positivo e negativo dadas pelas duas companhias. Esse objetivo foi atendido, pois alguns pontos chave a respeito da indústria aérea ficaram evidentes.

De ordem tecnológica ficou evidente que o avanço na tecnologia pressiona as empresas a adotarem inovações para que não se tornem obsoletas, porém muitas vezes as levam a um alto grau de endividamento e muitas vezes levam a um alto percentual de *load factor*, que pode vir a ser considerado folga se bem gerenciado, caso contrário acaba por se transformar em desperdício, e conseqüentemente consumindo folga.

De ordem econômica foi possível constatar que o setor é muito sensível as influências externas à empresa, como aos ciclos de expansão e contração da demanda e também às variações do preço do petróleo (custos do combustível).

De ordem trabalhista, constatou-se que o custo de mão de obra representa uma alta parcela nas despesas das companhias aéreas, com isso reivindicações trabalhistas devem sempre ser muito bem negociadas, para evitar incorra em graves e causando ainda mais desgaste e por vezes mais prejuízo, ou seja, mais consumo de folga organizacional.

As evidências coletadas neste estudo permitiram reconstruir o histórico das duas organizações e do setor e, desta forma, identificar e comparar os padrões das respostas das duas companhias em relação aos desafios de crescimento de Fleck (2009), examinar como o desenvolvimento das empresas afetou os três componentes do mecanismo central (renovação, integridade e folga) que promove ou dificulta a sobrevivência em longo prazo das organizações.

Sendo assim foi possível identificar vários pontos de divergência entre as duas companhias nas respostas aos desafios de crescimento de Fleck (2009), onde a Eastern em várias situações se posicionou no lado mais tendente a autodestruição e a Delta mais tendente a autopetuação. O que respondeu à pergunta da pesquisa que foi: “Porque duas empresas contemporâneas, do mesmo setor e contextualizadas no mesmo macroambiente, puderam seguir trajetórias distintas no que tange ao sucesso e fracasso?”

Embora o impacto social de uma falência seja muito negativo, o estudo sobre fracasso organizacional sugere que há muitas lições que podem ser obtidas com as falhas, e que por muitas vezes esse aprendizado contribui para um possível sucesso de uma outra organização (McMillan e Overall, 2017).

Usando a perspectiva histórica este trabalho realizou um estudo de caso comparativo longitudinal, sobre a Delta Airlines e a Eastern Airlines. Foram obtidos dados primários (relatórios anuais das duas companhias, da Eastern de 1938-1985 e da Delta de 1941-1985) e fontes secundárias como os relatórios Moody's Transportation Manual (1952-1990), além periódicos acadêmicos, periódicos comerciais e setoriais, revistas de negócios e livros sobre as empresas e sobre o setor também foram consultados. Os dados secundários foram coletados por meio de métodos como redes e abordagens de bola de neve, ou seja, referência dentro das referências.

É importante ressaltar uma limitação dessa pesquisa foi em questão a obtenção das informações, apesar de ter sido possível reunir um rico material a respeito das duas companhias, por decorrência do período a ser estudo ser muito longo, as informações coletadas foram insuficientes para afirmar a característica de cada empresa em relação as respostas que cada uma dava aos desafios de crescimento: provisionamento de recursos humanos, diversidade e complexidade do modelo proposto por Fleck (2009), utilizado como pilar principal para análise deste trabalho.

Apesar da limitação dos dados, este estudo trouxe uma contribuição em relação ao trabalho de Hambrick e D'Aveni (1988) onde foram utilizados apenas dados secundários, a presente pesquisa teve acesso também a dados primários, relatos de gestores, e cartas aos acionistas por exemplo, o que contribuiu com informações não financeiras.

Os resultados encontrados neste trabalho não só corroboram o estudo de Hambrick e D'Aveni (1988), onde eles apresentam que uma empresa mostra

sinais de enfraquecimento com muitos anos de antecedência à sua falência propriamente dita. Como complementa que a dimensão temporal considerada por eles possa ser revista, uma vez que a Eastern inicia o seu processo de declínio aproximadamente 30 anos antes da sua dissolução. A empresa passou pelos estágios indicados por eles, passando pela redução dos níveis de folga, entretanto em períodos mais longos dos que apresentados no estudo.

Sendo assim uma recomendação de pesquisas futuras parte dessa revisão temporal aos estágios da espiral descendente apresentada por Hambrick e D'Aveni (1988) à luz da história de declínio da Eastern Airlines.

Outra sugestão de continuidade a esse trabalho está no aprofundamento do entendimento relativo ao TMT (top management team), quais as características de cada gestor, e conseqüentemente que implicações essas características imprimiram no destino de cada companhia.

E por fim, outra sugestão de pesquisa futura está relacionada a continuidade deste estudo aplicado a Delta após 1991, que entrou com pedido de recuperação judicial em 2005. Quais razões levaram ao declínio desta companhia, e quais foram as estratégias utilizadas para que a mesma voltasse a saúde financeira, se mantendo com uma das maiores do mundo até os dias de hoje?

6

Referências Bibliográficas

Aerospace Industry Association - The Aircraft Year Book 1919 - 1970

Airmail: The Air Mail Act of 1925 through 1929. U.S. Centennial of Flight Commission, centennialofflight.gov.

ALAN, Yasin; LAPRÉ, Michael A. Investigating operational predictors of future financial distress in the US airline industry. **Production and Operations Management**, v. 27, n. 4, p. 734-755, 2018.

ALLEN, Oliver E. **The airline builders**. Time-Life Books, 1981.

ALTMAN, Edward I. et al. A race for long horizon bankruptcy prediction. **Applied Economics**, p. 1-20, 2020.

ALTMAN, Edward I. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. **The journal of finance**, v. 23, n. 4, p. 589-609, 1968.

ALTMAN, Edward I.; GRITTA, Richard D. Airline bankruptcy propensities: a Zeta analysis. In: **PROCEEDINGS--TRANSPORTATION RESEARCH FORUM**. 1984.

AMANKWAH-AMOA, Joseph. An integrative process model of organisational failure. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 9, p. 3388-3397, 2016.

AMANKWAH-AMOA, Joseph; DEBRAH, Yaw A. Air Afrique: The demise of a continental icon. **Business History**, v. 56, n. 4, p. 517-546, 2014.

AMANKWAH-AMOA, Joseph; OTTOSSON, Jan; SJÖGREN, Hans. United we stand, divided we fall: Historical trajectory of strategic renewal activities at the Scandinavian Airlines System, 1946–2012. **Business History**, v. 59, n. 4, p. 572-606, 2017.

Annual Report - DELTA - 1941 - 1985

Annual Report - Eastern - 1938 - 1985

BAMBER, Greg J. et al. Up In The Air: How Airlines Can Improve Performance by Engaging Their Employees. 2009.

BARNHART, Cynthia; BELOBABA, Peter; ODONI, Amedeo R. Applications of operations research in the air transport industry. **Transportation science**, v. 37, n. 4, p. 368-391, 2003.

BARROS, Gabriel Cupertino Osório de. **Modelos de Previsão da Falência de Empresas Aplicação Empírica ao Caso das Pequenas e Médias Empresas Portuguesas**. 2008. Tese de Doutorado.

BEAVER, William H. Financial ratios as predictors of failure. **Journal of accounting research**, p. 71-111, 1966.

BELLOVARY, Jodi L.; GIACOMINO, Don E.; AKERS, Michael D. A review of bankruptcy prediction studies: 1930 to present. **Journal of Financial education**, p. 1-42, 2007.

BELOBABA, Peter; ODoni, Amedeo; BARNHART, Cynthia (Ed.). **The global airline industry**. John Wiley & Sons, 2015.

BERRY, Steven; JIA, Panle. Tracing the woes: An empirical analysis of the airline industry. **American Economic Journal: Microeconomics**, v. 2, n. 3, p. 1-43, 2010.

BORENSTEIN, Severin. **On the persistent financial losses of US airlines: A preliminary exploration**. National Bureau of Economic Research, 2011.

BORENSTEIN, Severin; ROSE, Nancy L. How airline markets work... or do they? Regulatory reform in the airline industry. In: **Economic Regulation and Its Reform: What Have We Learned?**. University of Chicago Press, 2014. p. 63-135.

BRENNER, Aaron; DAY, Benjamin; NESS, Immanuel. **The encyclopedia of strikes in American history**. ME Sharpe, 2009.

CAMERON, Kim S.; KIM, Myung U.; WHETTEN, David A. Organizational effects of decline and turbulence. **Administrative Science Quarterly**, p. 222-240, 1987.

CHANDLER, Alfred D. **The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business**. Belknap/Harvard Press: Cambridge, MA. 1977.

CHRISTENSEN, Clayton M. **The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail**. Harvard Business Review Press, 2013.

CLARKE, Michael; SMITH, Barry. Impact of operations research on the evolution of the airline industry. **Journal of aircraft**, v. 41, n. 1, p. 62-72, 2004.

COELHO, Rodrigo Pereyra de Sousa et al. Impactos da desregulação do setor aéreo comercial sobre os trabalhadores: uma análise dos casos brasileiro e norte-americano. 2003.

CROSS PH D, David; BURRUS PH D, Scott WM; SHAW PH D, Melanie. Evaluating Conflict between Employees: Exploring the Costs to an Organization. **International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace**, v. 1, n. 1, p. 1-24, 2014.

DANA, James D.; SCHMITT, David A. The US airline industry in 1995. **Kellogg School of Management Cases**, 2017.

D'AVENI, Richard A. The aftermath of organizational decline: A longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 577-605, 1989.

DAVIS, Sidney F. **Delta Air Lines: Debunking the Myth**. Peachtree Pub Limited, 1988.

DIKEMAN, Bruce; CASH, Tom. **Why Did Airline Deregulation Produce Today's Industry Structure? Should Our Lawmakers Have Predicted How the Industry Would Emerge?**. INDUSTRIAL COLL OF THE ARMED FORCES WASHINGTON DC, 1993.

DONOHUE, Nancy; GHEMAWAT, Pankaj. The US Airline Industry, 1978-1988 (A). **The Harvard Business School Case**, p. 9-390, 1995.

DU JARDIN, Philippe; VEGANZONES, David; SÉVERIN, Eric. Forecasting corporate bankruptcy using accrual-based models. **Computational Economics**, v. 54, n. 1, p. 7-43, 2019.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FLECK, Denise L. The route to long-term success of technology companies. **International Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 01, p. 165-190, 2007.

FLECK, Denise L. Archetypes of organizational success and failure. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 6, n. 2, p. 78-100, 2009.

FLECK, Denise L. Dois motores do crescimento corporativo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 10-24, 2003.

FLECK, Denise L. Dual Role of the Visible Hand. Unpublished. Jan. 2020.

FLECK, Denise L. Grow od Die! True or False? The Building Blocks of a Theory of Responsible Growth and Healthy Organizational Survival. Tese defendida no concurso para Professor Titular da UFRJ, outubro de 2018.

FLECK, Denise L. Growth trajectories of firms. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2002.

FLECK, Denise L. Growth, dominance and decline: insights from the histories of General Electric and Westinghouse. **Revista de administração contemporânea**, v. 8, n. SPE, p. 79-106, 2004.

FLECK, Denise L. Institutionalization and organizational long-term success. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 4, n. 2, p. 64-80, 2007.

GLINES, C. V. Charmed life of Captain Eddie Rickenbacker. **Aviation History**, v. 9, n. 3, p. 42-49, 1999.

GOLIGHTLY, Henry O. The airlines: A case study in management innovation. **Business Horizons**, v. 10, n. 3, p. 67-75, 1967.

GREGORY, Ross. **Cold War America, 1946 to 1990**. Infobase Publishing, 2014.

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. In: **Readings in strategic management**. Palgrave, London, 1989. p. 373-387.

GRITTA, Richard D. Discriminant, Logit, and Neural Network Models for Measuring Financial Fitness: Application to the US Airline Industry'. **Handbook of Transport Strategy, Policy and Institutions**, v. 6, p. 547-560, 2005.

GRITTA, Richard D. et al. An update on airline financial condition and insolvency prospects using the Altman Z" score model. In: **Journal of the Transportation Research Forum**. 2011.

GRITTA, Richard D.; FREED, Edward J.; CHOW, Garland. Measuring the Degrees of Operating, Financial and Combined Leverage for the Major US Air Carriers: 1979-1995. **Transp. LJ**, v. 26, p. 51, 1998.

GROSSMAN, Arnold J. Airline Executives and Federal Regulation. **Air Power History**, v. 47, n. 4, p. 60-60, 2000.

GUDMUNDSSON, Sveinn Vidar. Airline distress prediction using non-financial indicators. **Journal of Air Transportation**, v. 7, n. 2, p. 3-24, 2002.

GUHA, Mahua. Organizational slack in declining firms and surviving firms. **Journal of Strategy and Management**, 2016.

HAMBRICK, Donald C.; D'AVENI, Richard A. Large corporate failures as downward spirals. **Administrative science quarterly**, p. 1-23, 1988.

HEINE, Klaus; RINDFLEISCH, Heike. Organizational decline. **Journal of Organizational Change Management**, 2013.

HOPKINS, George E. **Flying the Line Volume II: The Line Pilot in Crisis; ALPA Battles Airline Deregulation and Other Forces**. ALPA, 2000.

HOPKINS, George E. **Flying the line: The first half century of the Air Line Pilots Association**. Alpa Books, 1982.

HOPKINS, H. Donald. Successful turnaround strategies. **Strategic Direction**, 2008.

International Civil Aviation Organization (ICAO) – Annual Report of the ICAO Council: 2019

JONES, Geoff. **Delta Air Lines: 75 years of airline excellence**. Arcadia Publishing, 2003.

JONES, Stewart; JOHNSTONE, David; WILSON, Roy. Predicting corporate bankruptcy: An evaluation of alternative statistical frameworks. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. 44, n. 1-2, p. 3-34, 2017.

JOSEFY, Matthew A. et al. Living and dying: Synthesizing the literature on firm survival and failure across stages of development. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 2, p. 770-799, 2017.

LAMBERG, Juha-Antti; OJALA, Jari; PELTONIEMI, Mirva. Thinking about industry decline: A qualitative meta-analysis and future research directions. **Business History**, v. 60, n. 2, p. 127-156, 2018.

LANGLEY, Ann. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LEARY, William Matthew (Ed.). **The Airline Industry**. Facts on File, 1992.

LEE, David D. Herbert Hoover and the Development of Commercial Aviation, 1921-1926. **The Business History Review**, p. 78-102, 1984.

LEWIS, Walter David; NEWTON, Wesley Phillips. **Delta: The History of an Airline**. 1979.

LU, Chiuling; YANG, Ann Shewing; HUANG, Jui-Feng. Bankruptcy predictions for US air carrier operations: a study of financial data. **Journal of Economics and Finance**, v. 39, n. 3, p. 574-589, 2015.

LUSSIER, Robert N.; HALABI, Claudia E. A three-country comparison of the business success versus failure prediction model. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 3, p. 360-377, 2010.

MAHESHWARI, Sunil Kumar. Organizational decline and turnaround management: A contingency framework. **Vikalpa**, v. 25, n. 4, p. 39-50, 2000.

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MAYO, A.; NOHRIA, Nitin; RENNELLA, Mark. **Entrepreneurs, managers, and leaders: What the airline industry can teach us about leadership**. Springer, 2016.

MCMILLAN, Charles J.; OVERALL, Jeffrey S. Crossing the chasm and over the abyss: Perspectives on organizational failure. **Academy of Management Perspectives**, v. 31, n. 4, p. 271-287, 2017.

MELLO, Melissa; NUNES, Souza Edson. A Aviação Civil nos Estados Unidos: Um Estudo sobre o Papel do Estado na Regulação do Setor Aéreo. 2007.

MEYER, John Robert et al. **Deregulation and the new airline entrepreneurs**. MIT Press, 1984.

- MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management science**, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984.
- MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic management journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.
- MOHR, Lawrence B. **Explaining organizational behavior**. Jossey-Bass, 1982.
- Moody's Investors Service. (1959-2002). Moody's transportation manual. New York, NY
- MORGAN, Gareth. The schismatic metaphor and its implications for organizational analysis. **Organization Studies**, v. 2, n. 1, p. 23-44, 1981.
- MORRISON, Steven; WINSTON, Clifford. **The evolution of the airline industry**. Brookings Institution Press, 2010.
- OLIVER, Christine. Strategic responses to institutional processes. **Academy of management review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.
- OOGHE, Hubert; DE PRIJCKER, Sofie. Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology. **Management decision**, 2008
- PAJUNEN, Kalle. Comparative causal analysis in processual strategy research: A study of causal mechanisms in organizational decline and turnarounds. **Advances in Strategic Management**, v. 22, n. 4, p. 415-456, 2005.
- PENROSE, Edith T. The theory of the growth of the firm. White Plains, NY: ME Sharpe. 1959.
- PETZINGER JR, Thomas. **Hard landing: The epic contest for power and profits that plunged the airlines into chaos**. Currency, 2010.
- RIBEIRO, Lucas. História da aviação civil e origem do setor de transportes aéreos no Brasil. **Ciências Aeronáuticas-Unisul Virtual**, 2018.
- RUSSELL, David Lee. **Eastern Air Lines: A History, 1926-1991**. McFarland, 2013.
- SANTOS, Fábio Anderson Batista dos. As consequências da desregulamentação econômica na indústria do transporte aéreo. **Journal of Transport Literature**, v. 3, n. 2, 2010.
- SCAGGS, Mary B.; CRAWFORD, P. J. Altman's corporate bankruptcy model revisited: Can airline bankruptcy be predicted. **Review of regional economics and business**, v. 11, n. 2, p. 11-16, 1986.
- SCHENDEL, Dan; PATTON, George Richard; RIGGS, James. Corporate turnaround strategies: A study of profit decline and recovery. **Journal of general management**, v. 3, n. 3, p. 3-11, 1976.

- SELZNICK, P. Leadership in administration. New York: Harper & Row. 1957.
- SERLING, Robert J. **From the Captain to the Colonel: An Informal History of Eastern Airlines**. Dial Press, 1980.
- SERLING, Robert J. **The jet age**. Time Life Medical, 1982.
- SERRA, Fernando Antônio Ribeiro et al. Organizational decline research review: Challenges and issues for a future research agenda. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 14, n. 2, 2017.
- STARBUCK, William H. Organizational growth and development. **Handbook of organizations**, v. 111, p. 451-533, 1965.
- VAARA, Eero; LAMBERG, Juha-Antti. Taking historical embeddedness seriously: Three historical approaches to advance strategy process and practice research. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 4, p. 633-657, 2016.
- VAN DER LINDEN, F. Robert. **Airlines and air mail: The post office and the birth of the commercial aviation industry**. University Press of Kentucky, 2014.
- VAN WITTELOOSTUIJN, Arjen. Bridging behavioral and economic theories of decline: Organizational inertia, strategic competition, and chronic failure. **Management Science**, v. 44, n. 4, p. 501-519, 1998.
- VIETOR, Richard HK. Contrived competition: Airline regulation and deregulation, 1925-1988. **The Business History Review**, p. 61-108, 1990.
- VINTEN, Gerald; SMITH, Malcolm; GRAVES, Christopher. Corporate turnaround and financial distress. **Managerial Auditing Journal**, 2005.
- WEITZEL, William; JONSSON, Ellen. Decline in organizations: A literature integration and extension. **Administrative science quarterly**, p. 91-109, 1989.
- WHETTEN, David A. Organizational decline: A neglected topic in organizational science¹. **Academy of Management review**, v. 5, n. 4, p. 577-588, 1980.
- WHITELEGG, Drew. Delta Air Lines 1970-1995: Sowing the seeds of globalization.
- WOLFRAM, Catherine. Competitive Bidding for the Early US Airmail Routes. **UC Berkeley**, 2004.
- YIN, Robert K. Case study research: Design and methods, London. **Ed. Sage Publications**, 1994.
- YU, Gang; YANG, Jian. Optimization applications in the airline industry. In: **Handbook of combinatorial optimization**. Springer, Boston, MA, 1998. p. 1381-1472.

Anexo 1 – Lista de Eventos Chave

Lista de Eventos Chave

| P | Ano | Evento | "Ator" | Empr | | | Naveg | | | Divers | | | RH | | | Compl | |
|---|------|---|-----------|---------|-----------|----------|---------|-------------|-----------|----------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|--|
| | | | | Crescim | Aquisição | Parceria | Negócio | Instituição | Sociedade | Inovação | Fragment | Desperd | Comp TMT | Suc TMT | Pol pess | Complex | |
| I | 1924 | Formação da Huff Daland Duster a primeira organização aérea de pulverização, uma subsidiária da fabricante de aviões Huff Daland Aero Company, predecessora da Delta Airlines | Delta | | | | | | | | x | | | | | | |
| I | 1924 | Formação da Pitcairn Aviation, predecessora da Eastern Airlines | Eastern | | | | | | | | | | x | | | | |
| I | 1925 | Produção do primeiro avião pela Pitcairn, o Fleetwing PA-1, com 5 lugares para serviço de passageiros | Eastern | x | | | | | | | x | | | | | | |
| I | 1925 | Lei do Contrato de Correio Aéreo de 1925, que permitiu a contratação do serviço de correio aéreo por transportadoras particulares | Indústria | | | | | | | x | | | | | | | |
| I | 1926 | Huff Daland Duster (Woolman) diversificou as operações durante a entressafra norte-americana passou a operar os serviços de pulverização no Peru, America do Sul, onde tinha as estações invertidas. | Delta | | | | | | | | x | | | | | | |
| I | 1926 | Lei do Comércio Aéreo 1926 que criou algumas regras para a contratação de empresas particulares para executar o serviço de correio aéreo | Indústria | | | | | | | | x | | | | | | |
| I | 1926 | Ford é a primeira empresa a transportar o correio aéreo | Indústria | | | | | | | | | | | | | | |
| I | 1926 | Produção do PA-5 Mailwing, pela Pitcairn. Um biplano criado exclusivamente para atender o serviço de correio aéreo | Eastern | x | | | | | | | x | | | | | | |
| I | 1927 | Todo o correio aéreo dos EUA estava sendo transportado por empresas privadas | Indústria | | | | | | | | | | | | | | |
| I | 1927 | Pitcairn Aviation ganha o primeiro contrato de correio aéreo. Para transportar correspondência de Nova York a Atlanta, com algumas cidades no percurso | Eastern | x | | | | | | | | | | | | | |
| I | 1927 | Pitcairn Aviation ganha o segundo contrato de correio aéreo. Para transportar correspondência de Atlanta a Miami, passando a cobrir uma rota de 1500 milhas entre Nova York e Miami e se tornando pioneira no transporte de correspondência norte-sul do país pela costa leste. | Eastern | x | | | | | | | | | | | | | |
| I | 1928 | Huff Daland incorporou a Peruvian Airways e garantiu os direitos de correio aéreo para America do Sul, e três dias após Pan Am junto com a Grace Airways comprou as ações da recém adquirida empresa peruana e tornou-se a PANAGRA, que dominou o mercado por quase 50 anos | Indústria | | | | | | | | | | | | | | |

Lista de Eventos Chave

| P | Ano | Evento | "Ator" | Empr | | | Naveg | | | Divers | | | RH | | | Compl |
|---|-------------------|--|----------------|---------|-----------|----------|---------|-------------|-----------|----------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|
| | | | | Crescim | Aquisição | Parceria | Negócio | Instituição | Sociedade | Inovação | Fragment | Desperd | Comp TMT | Suc TMT | Pol pess | Complex |
| I | 1928 | CE Woolman vice-presidente da divisão de pulverização da Huff Daland junto com investidores locais de Monroe, Luisiana e compraram a Huff Daland Duster e nomeia a empresa para Delta Air Service | Delta | x | | | | | | | | | x | | | |
| I | 1928 | Aquisição de três monoplanos de cinco passageiros pela Delta Air Service | Delta | x | | | | | | x | | | | | | |
| I | 1928 | Haroldo Pitcairn vende a empresa para empresário Clement Key que já possuía outras empresas de aviação, como a National Air Transport (empresa vencedora de um dos primeiros contratos de correio aéreo com a rota de Chicago a Dallas) e a Transcontinental Air Transport (predecessora da Big Four TWA). E passa a ser subsidiária da National American Aviation Corporation (NAAC) | Eastern | | | | | x | | | x | | x | | | |
| I | 1928 | Herbert C. Hoover é eleito presidente dos EUA | Macro-Ambiente | | | | | | | | | | | | | |
| I | 1928 | Walter Folger Brown é nomeado Diretor Geral dos Correios | Indústria | | | | | | | | | | | | | |
| I | Entre 1926 e 1931 | Arrecadação das transportadoras foi de US\$ 48milhões para o transporte de correio aéreo | Indústria | | | | | | | | | | | | | |
| I | Entre 1926 e 1931 | Intensa competição levou as transportadoras a fazerem lances tão baixos que não cobriam os custos dos serviços. Os custo do serviço aéreo no início eram US\$ 17milhões e as receitas US\$ 5milhões | Indústria | | | | x | | | | | | | | | |
| I | Entre 1926 e 1931 | Indústria que estava se formando era de pequenas transportadoras, com pouco capital, e que não podiam modernizar suas frotas e conseqüentemente não conseguiam aumentar suas receitas oferecendo outros serviços, como o de passageiros por exemplo, | Indústria | | | | | | | | | | | | | |
| I | 1929 | Delta oferece seu primeiro serviço de passageiros pela rota entre Dallas, Texas e Jackson, Mississippi e logo expande o serviço a oeste até Forth Worth e a leste até Birmingham | Delta | x | | | | | | | x | | | | | |
| I | 1929 | Crise de 29 | Macroambiente | | | | | | | x | | | | | | |
| I | 1930 | Delta expande o serviço de passageiros a leste até Atlanta, sem um contrato dos correios, e conseqüentemente sem o subsídio do governo. | Delta | x | | | | | | | | | | | | |
| I | 1930 | Pitcairn Aviation é renomeada para Eastern Air Transport, e Thomas B. Doe é nomeado o primeiro presidente da nova empresa, apesar de ser uma figura | Eastern | | | | | | | | | x | | x | | |

Lista de Eventos Chave

| P | Ano | Evento | "Ator" | Empr | | | Naveg | | | Divers | | | RH | | | Compl |
|---|------|--|-----------|---------|-----------|----------|---------|-------------|-----------|----------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|
| | | | | Crescim | Aquisição | Parceria | Negócio | Instituição | Sociedade | Inovação | Fragment | Desperd | Comp TMT | Suc TMT | Pol pess | Complex |
| | | ilustrativa, devido ao controle e direcionamentos da empresa serem dados por Clement Keys | | | | | | | | | | | | | | |
| I | 1930 | Aprovada a Lei do Correio Aéreo de 1930 que concedeu mais autonomia ao Diretor Geral dos Correios, que estava insatisfeito com o lento desenvolvimento da indústria | Indústria | | | | | | x | | | | | | | |
| I | 1930 | Alteração na regra de pagamento as transportadoras que era inicialmente pelo peso da correspondência transportada e passou a adotar um sistema baseado no espaço disponível para transporte de correio nas aeronaves. Que incentivou o aumento das aeronaves usadas no serviço | Indústria | | | | | | | | | | | | | |
| I | 1930 | Premiação das transportadoras com mais de 2 anos de operação com a troca da permissão de 2 anos por uma de 10 anos, além do reconhecimento de direitos de pioneirismo | Indústria | | | | x | | | | | | | | | |
| I | 1930 | Spoils Conferencie, reuniões promovidas pelo Diretor Geral dos Correios com as maiores transportadoras, para reformular a concessão das rotas | Indústria | | | | x | | | | | | | | | |
| I | 1930 | Nas Spoils Conferencie, Thomas Doe propõe alguns acordos com outras transportadoras, inclusive com a Delta para operar de Atlanta a Dallas. Mas este acordo foi vetado pelo Diretor Geral dos Correios, por pressão da AVCO que ambicionava essa rota. | Indústria | | | | x | | | | | | | | | |
| I | 1930 | Concessão das principais rotas às 4 maiores transportadoras formadas após uma série de fusões e aquisições, formação das <i>Big Four</i> | Eastern | | | | x | | | | | | | | | |
| I | 1930 | Delta não consegue um contrato de correio aéreo, e tem que vender a operação a AVCO, uma das <i>Big Four</i> formada pelas Spoil Conferences. E volta a oferecer somente o serviço de pulverização | Delta | x | | | x | | | | | | | | | |
| I | 1930 | Mesmo com a economia nacional em recessão, Clement Key autorizou Doe a adquirir novas aeronaves para iniciar o serviço de passageiros | Eastern | x | | | | | | x | | | | | | |
| I | 1931 | Um grande hangar foi construído no aeroporto de Newark que se tornou o terminal norte da Eastern, servindo toda a área de Nova York | Eastern | | | | | | | | | | | | | |
| I | 1931 | Eastern fez a primeira aquisição de uma nova transportadora a New York Airways que voava entre Nova York e Atlantic City. Área que estava se desenvolvendo como uma área de resorts. | Eastern | | x | | | | | | | | | | | |
| I | 1931 | Eastern venceu a licitação para a rota entre Nova York e Washington da empresa Ludington Line, mesmo com o lance quase 3 vezes maior. | Eastern | | | | x | | | | x | | | | | |

Lista de Eventos Chave

| P | Ano | Evento | "Ator" | Empr | | | Naveg | | | Divers | | | RH | | | Compl |
|---|------|---|-----------|---------|-----------|----------|---------|-------------|-----------|----------|----------|---------|----------|---------|----------|-------|
| | | | | Crescim | Aquisição | Parceria | Negócio | Instituição | Sociedade | Inovação | Fragment | Desperd | Comp TMT | Suc TMT | Pol pess | |
| I | 1939 | O tráfego de passageiros da indústria que cresceu a uma taxa de 20% ao ano em 1938, passou a apresentar um crescimento acima de 50%. Em 1939 as companhias já transportavam em média 1,5 milhões de passageiros ao ano. Esse número chegou a 2,5 milhões em 1940 e 3,4 milhões em 1941 | Indústria | | | | | | | | | | | | | |
| I | 1939 | O sistema de rotas da Eastern em expansão ajudou a gerar um lucro líquido de mais de US\$883 em 1939, voando mais de 11mil milhas e transportando mais de 230mil passageiros entre 47 cidades | Eastern | x | | | | | | | | | | | | |
| I | 1940 | À medida que o tráfego de passageiros se multiplicava, o lucro da empresa praticamente dobrou em 1940 em relação a 1939 ultrapassando US\$ 1,5 milhões e empregava mais de 2000 funcionários | Eastern | x | | | | | | | | | | | | |
| I | 1940 | Eastern atua no ramo de transporte de passageiros há 10 anos. Mais de 1.000.000 de passageiros foram transportados desde então, com quase um quarto do total em 1939 | Eastern | x | | | | | | | | | | | | |
| I | 1940 | Em 1940 o número de passageiros transportados pela Delta saltou para mais de 40mil pessoas, e assim a receita de serviço de passageiros se igualou a receita do serviço de correio aéreo | Delta | x | | | | | | | | | | | | |
| I | 1940 | Presidente Roosevelt dividiu a CAA em duas agências reguladoras, a Administração Aeronáutica Civil (Civil Aeronautic Administration - CAA) e o Conselho Aeronáutico Civil (Civil Aeronautic Board - CAB). O CAA ficou responsável pelo controle do tráfego aéreo, programas de segurança e desenvolvimento das vias aéreas, e o CAB ficou responsável pela elaboração das regras de segurança, investigação de acidentes e regulamentação econômica das companhias aéreas | Indústria | | | | | | | | | | | | | |
| I | 1940 | A Delta em ampla expansão mudou sua sede de Monroe, Luisiana para Atlanta, onde estavam os maiores centros comerciais e industriais do Sul, e também porque tinha ganhado a rota entre Atlanta e Cincinnati, Ohio | Delta | x | | | | | | | x | | | | | |
| I | 1940 | A Delta aumentou sua frota, comprando de segunda mão, 4 DC-2 da American, e junto com essas aeronaves, contratou a primeira comissária de bordo mulher | Delta | x | | | x | | | | x | | | | x | |
| I | 1940 | No verão de 1940, a Delta decidiu adquirir aeronaves novas. Woolman consultou os pilotos, para decidirem entre 6 Douglas DC-3 ou 7 M-18 Lodestars da Lockheed, por unanimidade optaram pelos DC-3s | Delta | | | | x | | | | x | | | | x | |

Lista de Eventos Chave

| P | Ano | Evento | "Ator" | Empr | | | Naveg | | | Divers | | | RH | | | Compl |
|----|-------------|--|-----------|---------|-----------|----------|---------|-------------|-----------|----------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|
| | | | | Crescim | Aquisição | Parceria | Negócio | Instituição | Sociedade | Inovação | Fragment | Desperd | Comp TMT | Suc TMT | Pol pess | Complex |
| II | 1945 | A Delta aproveitou o fim da guerra para adicionar o DC-4 (aeronave militar convertida para serviço de passageiros, pressurizada) e ganhou uma vantagem inicial sobre a concorrente Eastern | Delta | | | | x | | | | | | | | | |
| II | 1945 | Quando as operações de passageiros e correio aéreo prevaleceram em relação às de pulverização, a Delta mudou o nome de Delta Air Corporation para Delta Airlines Inc. e nomeia CE Woolman a presidente e diretor geral. | Delta | | | | | | | | | | | x | | |
| II | pós-guerra | Rickenbacker queria internacionalizar a Eastern expandindo as operações para o México e Canadá, entretanto com a antipatia dele ao governo a companhia tinha poucas chances de ter as rotas aprovadas, uma vez que o presidente tinha poder de veto nas rotas internacionais | Eastern | | | | | | x | | | | | | | |
| II | 1945 e 1946 | Com o período de rentabilidade no setor gerado no pós-guerra, o CAB em resposta a pressões políticas, concedeu mais rotas as companhias aéreas domésticas, permitindo a competição pela primeira vez em muitas vias aéreas. E permitiu também a entrada de novas companhias aéreas locais, conhecidas como LSAs (Local Service Airlines), entretanto garantindo que as mesmas atuassem como alimentadoras (Feeder service) das rotas principais, e não competissem diretamente com as companhias estabelecidas | Indústria | | | | | | | | | | | | | |
| II | 1946 | A Segunda Guerra Mundial apoiou um período de rentabilidade após 1946, com um aumento significativo no número de clientes aéreos. Passando de 3,4 milhões de passageiros para 12,5 milhões em 1946 | Indústria | | | | | | | | | | | | | |
| II | 1947 e 1948 | O boom esperado para pós guerra não se materializou, muitas empresas registraram perdas alarmantes, desencadeando numa recessão em 1947 e 1948 | Indústria | | | | | | | | | | | | | |
| II | 1947 | As dificuldades financeiras do pós guerra, adicionadas a necessidade de desenvolvimento (aquisição de novas aeronaves, treinamento de pessoal, entre outros) da rota recém recebida, Chicago-Miami, levou a problemas trabalhistas da Delta com os mecânicos, que eram representados pelo sindicato IAM (International Association of Mechanics), culminando numa violenta greve. Porém a Delta foi à corte declara que a greve era ilegal, e não foi autorizada, violando assim as leis que obrigavam as manifestações serem comunicadas com 30 dias de antecedência, além disso, acusou os sindicalistas de agredirem aos funcionários que não quiseram aderir à greve. Essa manifestação terminou em fracasso para o sindicato. A Delta não | Delta | | | | | x | | | x | | | | x | |

Lista de Eventos Chave

| P | Ano | Evento | "Ator" | Empr | | | Naveg | | | Divers | | | RH | | | Compl |
|----|------|---|-----------|---------|-----------|----------|---------|-------------|-----------|----------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|
| | | | | Crescim | Aquisição | Parceria | Negócio | Instituição | Sociedade | Inovação | Fragment | Desperd | Comp TMT | Suc TMT | Pol pess | Complex |
| | | renovou o contrato com este sindicato, se limitando a partir daí a sindicalização apenas dos pilotos. | | | | | | | | | | | | | | |
| II | 1947 | Eastern ultrapassou a Delta no quesito aeronave com a inclusão dos DC-4 e a adição dos Lockheeds Constellations | Eastern | | | | | x | | | x | | | | | |
| II | 1947 | Apesar da receita da indústria ter apresentado uma máxima história de US\$ 316,2 milhões em 1947, as despesas operacionais da indústria subiram para US\$ 322,2 milhões, o tráfego de passageiros estagnou e o fator de carga despencou, ocasionando em margens operacionais fortemente negativas | Indústria | | | | | | | | | | | | | |
| II | 1948 | Foi fundada o sindicato dos Engenheiros de Voo - FEIA (Flight Engineers International Association) | Indústria | | | | | | | | | | | | | |
| II | 1948 | Delta adquiriu os Douglas DC-6, que eram aprimoramentos do DC-4 | Delta | | | | | x | | | | | | | | |
| II | 1948 | A Eastern respondeu aos DC-6 da Delta com os Lockheeds Super Constellations | Eastern | | | | | x | | | x | | | | | |
| II | 1948 | Uma das razões para a escolha do DC-6 pela Delta, foi devido a quantidade de pessoas "necessárias" na cabine. O DC-6 foi projetado para ter as habituais duas pessoas (piloto e copiloto). Porém, posteriormente a regulamentação obrigou a presença da 3ª pessoa | Delta | | | | | x | | | x | | | | | |
| II | 1948 | Depois da obrigação de incluir o terceiro integrante na cabine, a Delta optou por colocar pilotos treinados para desempenhar a função do engenheiro de voo, para evitar ter duas categorias profissionais no cockpit, e evitar possíveis divergências. Mesmo que isso resultasse em custos operacionais mais altos, uma vez que os treinamentos de pilotos eram mais extensos e os salários mais altos que de um engenheiro de voo. | Delta | | | | | | | | x | | | | | x |
| II | 1948 | A Eastern empregou engenheiros de voo para ocupar o terceiro assento nas aeronaves quadrimotor, e posteriormente veio a ter problemas sérios devido as divergências entre as duas classes (pilotos e engenheiros de voo) | Eastern | | | | | | | | | x | | | | x |
| II | 1948 | A recessão de 1948 coincidiu com a entrada do segundo ciclo de reequipamento, com inovações e mudanças tecnológicas das aeronaves, para os quadrimotores | Indústria | | | | | | | | | | | | | |
| II | 1948 | Com objetivo de economia de escala, Delta começa um serviço de intercâmbio com a TWA, que voava nos aviões Delta de Cincinnati para Detroit e as | Delta | | | x | | | | | x | | | | | |

Lista de Eventos Chave

| P | Ano | Evento | "Ator" | Empr | | | Naveg | | | Divers | | | RH | | | Compl |
|----|------------------|--|-----------|---------|-----------|----------|---------|-------------|-----------|----------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|
| | | | | Crescim | Aquisição | Parceria | Negócio | Instituição | Sociedade | Inovação | Fragment | Desperd | Comp TMT | Suc TMT | Pol pess | Complex |
| | | equipes Delta voavam nas aeronaves TWA ao sul de Cincinnati para Atlanta, Miami e Dallas. | | | | | | | | | | | | | | |
| II | 1949 | Delta começa o serviço de intercâmbio com a American nos voos para o Oeste de Forth Worth para a Califórnia | Delta | | | x | | | | | x | | | | | |
| II | início década 50 | Eastern expandiu a rota de Nova York a Miami, até San Juan em Porto Rico | Eastern | x | | | | | | | | | | | | |
| II | 1950 | Apesar a recessão a Eastern apresentou lucros consistentes começando a década de 50 com um lucro líquido de US\$ 5,5 milhões, com US\$ 25 milhões em títulos de curto prazo e um capital de giro em US\$ 15,7 milhões | Eastern | x | | | | | | | | | | | | |
| II | 1950 | Em 1950 Rickenbacker instituiu um plano de compra de ações de funcionários e colocou 100mil ações ao preço mínimo de US\$ 13,00por ação para todo funcionário com mais de 3 anos de empresa. Dois anos depois, 60% dos funcionários detinham mais de 20% da empresa | Eastern | | | | | | | | | | | | x | |
| II | 1950 | Durante o início dos anos 50 houve uma onda de novos aviões, como Convair 340, Douglas DC-7, Lockheed Super Constellation. Aviões com capacidade média de 50 passageiros, com melhores sistemas de pressurização e isolamento acústico | Indústria | | | | | | | | | | | | | |
| II | 1953 | Delta adquire a Chicago& Southern Airlines essa fusão trouxe a Delta as primeiras rotas internacionais para o Caribe e America do Sul, a partir de Nova Orleans. Além das rotas domésticas que ligavam Chicago a Nova Orleans e Houston a Detroit | Delta | | x | | | | | | | | | | | |
| II | 1953 | A Delta aplicou a regra do terceiro piloto aos funcionários vindos da recém adquirida Chicago&Southern. E fez acordo com os Engenheiros de Voo que recusaram o emprego em terra. O acordo custou aproximadamente US\$ 250.000 | Delta | | | | | | x | | | | | | | x |
| II | 1953 | Rickenbacker deixou o cargo de presidente e passa a assumir o cargo de Presidente do conselho de administração e diretor geral. Tom Armstrong foi nomeado presidente. Armstrong foi secretário e tesoureiro da Eastern e subordinado de Rickenbacker por um longo período, seguiu como uma figura ilustrativa, pois EVR seguiu tomando as decisões da empresa. | Eastern | | | | | | | | | | | x | | |

Lista de Eventos Chave

| P | Ano | Evento | "Ator" | Empr | | | Naveg | | | Divers | | | RH | | | Compl |
|----|-------------|--|----------------|---------|-----------|----------|---------|-------------|-----------|----------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|
| | | | | Crescim | Aquisição | Parceria | Negócio | Instituição | Sociedade | Inovação | Fragment | Desperd | Comp TMT | Suc TMT | Pol pess | Complex |
| | | passando por Charote, Washington DC, Baltimore, e Filadélfia, intensificando ainda mais a competição com a Eastern | | | | | | | | | | | | | | |
| II | 1955 | A Delta foi pioneira no modelo de operações <i>Hub-and-Spoke</i> , onde o tráfego de pequenas e médias cidades eram canalizados para pontos nodais como Atlanta, Memphis e Chicago durante períodos específicos ao longo do dia. O tráfego era então redistribuído para voos de longa distância em direção aos principais pontos de destino. | Delta | | | | | | | | x | | | | | |
| II | 1955 | Esse modelo <i>hub-and-spoke</i> facilitou uma enorme variedade de conexões que de outra forma não seria viável. Fatores de carga foram otimizados e economia de combustível incentivaram a Delta a preservar as estações menores ao invés de entrega-las às companhias de alimentação (<i>Feeders Services</i>) | Delta | | | | | | | | x | | | | | |
| II | 1956 | Eastern adquiriu a Canadense Colonial Airlines, depois de uma longa batalha estratégica junto com os acionistas, para impedir a fusão da canadense com a National. Essa aquisição deu a Eastern, acesso a 3.000 milhas de rotas, para 19 novas cidades, entre elas cidades da região Centro-Atlântica e a dois países: Canadá e Bermudas. A Eastern absorveu os 800 funcionários da Colonial e as aeronaves (relativamente obsoletas diante da frota da Eastern) foram posteriormente vendidas. | Eastern | | x | | | | | | | | | | | |
| II | 1956 e 1957 | 1a Crise do petróleo e Recessão econômica nos EUA | Macro Ambiente | | | | | | | | | | | | | |
| II | 1958 | Aprovação da Lei Federal da Aviação de 1958 (<i>Federal Aviation Act of 1958</i>), que resultou na criação da Agência Federal de Aviação (Federal Aviation Agency - FAA) que assumiu as funções do CAA (Administração Aeronáutica Civil) de supervisionar, regular e garantir a segurança no setor aéreo e o uso do espaço aéreo por aeronaves civis e militares | Indústria | | | | | | | | | | | | | |
| II | 1958 | Ao fim dos anos 50, foi a entrada das aeronaves de motores a jato nas operações de serviço de passageiro, a Pan Am no serviços internacionais, a American nas rotas domésticas com os Boeing B-707 | Indústria | | | | | | | | | | | | | |
| II | 1958 | A National Airlines introduziu o B-707 alugado da Pan Am, em uma rota altamente competitiva com a Eastern, a rota entre Nova York e Miami | Eastern | | | | | | | | | | | | | |
| II | 1959 | A Eastern abriu mão da prioridade na encomendas do aviões a jato DC-8 (que competia com o B-707), devido a uma questão nas turbinas Resolveu aguardar | Eastern | | | | | x | | | x | | | | | |

Lista de Eventos Chave

| P | Ano | Evento | "Ator" | Empr | | | Naveg | | | Divers | | | RH | | | Compl |
|----|-------------------------|--|---------|---------|-----------|----------|---------|-------------|-----------|----------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|
| | | | | Crescim | Aquisição | Parceria | Negócio | Instituição | Sociedade | Inovação | Fragment | Desperd | Comp TMT | Suc TMT | Pol pess | Complex |
| | | os DC-8 com turbinas mais potentes que chegariam 10 meses depois. E a Delta aproveitou e foi a pioneira na inclusão dos DC-8 em serviço | | | | | | | | | | | | | | |
| II | 1959 | O atraso da Eastern na inclusão dos jatos em serviço, afetou diretamente as rotas em que as outras companhias já estavam usando os jatos. A rota entre Nova York e Houston sem escala, em que a Delta concorria com os novos jatos DC-8, por exemplo, que a Eastern já teve 90% de passenger load factor, estava transportando apenas o transbordo da Delta, e chegou a ser abandonada pela Eastern, por falta de lucratividade. | Eastern | | | | x | | | | | | | | | |
| II | 1959 | O conselho de diretores, estava insatisfeito com a gestão de Rickenbacker e o forçou a deixar o cargo de diretor geral, seguindo apenas como Presidente do Conselho. Malcom A. MacIntyre, um ex advogado da American Airlines e subsecretário da Força Aérea dos EUA, foi contratado para assumir o cargo de Presidente e Diretor Geral | Eastern | | | | | | | | x | | | x | | |
| II | Final da década de 50 | Eastern desenvolveu uma reputação de mau atendimento aos passageiros, culminando na criação de uma organização formada por clientes insatisfeitos conhecida por WHEAL anacrônimo de " <i>We hate Eastern Air Lines</i> " | Eastern | x | | | | | | | x | | | | | |
| II | A partir de 1959 | Eastern começa a realizar " <i>Earning management</i> (manipulando resultados contábeis e distribuindo dividendos sobre prejuízo em 1960) | Eastern | | | | | x | | | x | | | | | |
| II | 1960 | Os pilotos fizeram uma greve de 12 dias que teve algumas de suas raízes na greve FEIA (Flight Engineers International Association) de 1958. Parte do acordo de 1958 consistia em incluir um terceiro piloto nas aeronaves de 4 motores da Eastern, resultando em uma tripulação de quatro homens. Quando os inspetores da Federal Aviation Administration (FAA) insistiram em ocupar o assento do terceiro piloto durante os testes, os pilotos protestaram. A greve resultante custou à Eastern US \$ 8 milhões em receitas perdidas e, combinada com a recessão de 1960, causou sua primeira perda líquida (US \$ 3,6 milhões) em 26 anos. | Eastern | | | | | | | | | | x | | x | |
| II | 1961 | A Eastern não conseguiu garantir as rotas transcontinentais de longo curso. | Eastern | x | | | | | | | | | | | | |
| II | 1961 | Delta conquistou os direitos operacionais para a costa do Pacífico e para o serviço sem escala de Atlanta para Los Angeles. | Delta | x | | | | | | | | | | | | |
| II | Final da década de 50 e | Rickenbacker relutou em deixar o cargo e interferiu muitas vezes nas decisões do novo gestor, criando internamente uma disputa na liderança | Eastern | | | | | | | | | x | | x | | |

Lista de Eventos Chave

| P | Ano | Evento | "Ator" | Empr | | | Naveg | | | Divers | | | RH | | | Compl |
|----|------|---|----------------|---------|-----------|----------|---------|-------------|-----------|----------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|
| | | | | Crescim | Aquisição | Parceria | Negócio | Instituição | Sociedade | Inovação | Fragment | Desperd | Comp TMT | Suc TMT | Pol pess | Complex |
| IV | 1980 | A New York Air iniciou suas operações, competindo contra o shuttle Washington-New York da Eastern Air Lines. A nova transportadora regional não sindical foi criada pela Texas Air, uma holding criada por Frank Lorenzo em 1980. | Eastern | | | | | | | | | | | | | |
| IV | 1980 | Conflitos trabalhistas e violentas greves tumultuaram os serviços e aeroportos de várias companhias aéreas, causando preocupação com segurança e provocando a ira dos consumidores | indústria | | | | | | | | | | | | | |
| IV | 1980 | Ronal Reagan é eleito presidente dos EUA. Reagan tinha o objetivo de diminuir consideravelmente a regulação do governo em diversos setores. Aplicou a política radical de <i>Laissez faire</i> , expressão em francês usada para se referir ao liberalismo. Ideia que está ligada a deixar o mercado agir sem interferência das ações do governo. Além de ser profundamente antissindicalista | Macro Ambiente | | | | | | | | | | | | | |
| IV | 1980 | Charles Bryan foi eleito novo presidente da divisão Eastern do sindicato dos operadores de máquinas (Associação Internacional de Maquinistas e Trabalhadores Aeroespaciais (IAM). E rapidamente começou uma pressão contra o VEP (plano de ganhos variáveis) de Borman | Eastern | | | | | x | | | x | | | | | x |
| IV | 1981 | Eastern desafiou a Delta construindo um novo terminal no aeroporto de Atlanta | Eastern | | | | x | | | | | | | | | |
| IV | 1981 | Juntamente com a recessão e devido ao impasse na disputa trabalhista com os controladores de voo, que ocasionou numa demissão em massa dessa classe e que forçou as companhias a ter que cortar 2/3 dos seus voos, a Eastern teve que demitir 2500 profissionais | Eastern | | | | | | | | | x | | | | x |
| IV | 1982 | A recessão do início dos anos 80 foi uma grave recessão econômica global que afetou grande parte do mundo desenvolvido no final dos anos 70 e início dos anos 80. | Macro Ambiente | | | | | | | | | | | | | |
| IV | 1982 | Depois que a Delta sofre perdas financeiras, os funcionários levantam US \$ 30 milhões em deduções na folha de pagamento para comprar o primeiro Boeing 767 da empresa, chamado The Spirit of Delta. | Delta | | | | | | | | | | | | | x |
| IV | 1982 | Em 1982 a Eastern apresentou um déficit adicional de US\$ 75milhões | Eastern | x | | | | | | | | | | | | |
| IV | 1982 | O plano VEP foi substituído por um "Programa de Investimento de Empregado", que exigia que a empresa garantisse o pagamento com juros de | Eastern | | | | | x | | | x | | | | | x |

Lista de Eventos Chave

| P | Ano | Evento | "Ator" | Empr | | | Naveg | | | Divers | | | RH | | | Compl |
|----|------|--|---------|---------|-----------|----------|---------|-------------|-----------|----------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|
| | | | | Crescim | Aquisição | Parceria | Negócio | Instituição | Sociedade | Inovação | Fragment | Desperd | Comp TMT | Suc TMT | Pol pess | Complex |
| IV | 1986 | Em 1986 orientado pelo conselho de administração a contratar duas empresas financeiras para revisar os livros e encontrar alguma maneira de retornar à lucratividade, Borman contratou a AVMARK. Que concluiu que a Eastern deveria reduzir os custos de mão-de-obra em US\$ 700milhões de dólares por ano, e sugeriu que o salário dos funcionários devesse ser reduzido em 20% para evitar a falência da empresa. Os custos da Eastern eram 40% das despesas da empresa enquanto a média da indústria era de 35% e nos concorrentes de baixo custo como a People Express eram 18% | Eastern | | | | | | | | | | | | | |
| IV | 1986 | A Eastern Air Lines, com problemas financeiros, aceitou a oferta de compra pela Texas Air. A decisão do conselho seguiu negociações trabalhistas nas quais os pilotos da Eastern concordaram em fazer concessões salariais de 20%, mas o sindicato que representa os mecânicos não aceitou. | Eastern | | | | | x | | | x | | | | x | |
| IV | 1986 | Delta adquire a Western Airlines e aumenta substancialmente seu sistema de rotas, com novos hubs em Los Angeles e Salt Lake City e com os serviços para o México e para o Alaska, além do início dos serviços de Atlanta para Portland, Oregon e Tóquio no Japão. Levando a Delta a se tornar a quarta maior transportadora dos EUA e a quinta no mundo, | Delta | | x | | | | | | | | | | | |
| IV | 1986 | Em uma rodada de discussão com os sindicatos diante da realidade financeira da Eastern, os 3 sindicatos compreenderam a situação, porém os pilotos e os comissários de bordo (representados pelo TWU Transport Workers Union) estavam dispostos a apoiar a redução salarial em detrimento da salvação da empresa. Diferente do sindicato dos operadores de máquina (IAM) se recusando a aceitar o corte de 20% nos custos de mão-de-obra proposto por Borman. | Eastern | | | | | x | | | x | | | | x | |
| IV | 1986 | A Eastern tinha 3 alternativas diante da atual situação financeira: 1 pedir falência e assumir a derrota; vender a empresa a Texas Air, de Frank Lorenzo, que já era conhecidamente antissindicalista, e que tinha a proposta de reduzir sem ressentimento os salários de funcionários, como já havia acontecido em uma severa disputa trabalhista na Continental anos antes; ou os funcionários aceitarem os cortes de 20% nos custos de mão de obra. O que daria um fôlego a empresa para acertar as operações e ter a chance de voltar a lucratividade. Mas diante da insistência de Charles Bryan em recusar o acordo, a opção tomada foi de vender a Frank Lorenzo. | Eastern | | | | | | | | x | | | | x | |

Lista de Eventos Chave

| P | Ano | Evento | "Ator" | Empr | | | Naveg | | | Divers | | | RH | | | Compl |
|----|------|---|---------|---------|-----------|----------|---------|-------------|-----------|----------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|
| | | | | Crescim | Aquisição | Parceria | Negócio | Instituição | Sociedade | Inovação | Fragment | Desperd | Comp TMT | Suc TMT | Pol pess | Complex |
| IV | 1986 | Com a aquisição da Eastern, a Texas Air, atingiu um tamanho suficientemente grande para enfrentar o novo mercado desregulamentado. A Eastern e a Continental combinadas tinham 50.000 funcionários e uma frota de 450 aeronaves. Gerou cerca de US\$ 8 bilhões em receita anual e representou 15% do tráfego aéreo americanos | Eastern | | | | | | | | | | | | x | |
| IV | 1986 | Adicionando a Eastern a sua holding, Lorenzo iniciou uma política de assédio calculado aos sindicatos da empresa, e também começou a mobilizar fundos para sobreviver a uma greve n qual esperava forçar os mecânicos de Bryan, quando o contrato atual expirasse | Eastern | | | | | | | | | x | | | | x |
| IV | 1987 | Ao recusar os termos de Lorenzo, Bryan se absteve de convocar a greve, e o administrador federal do Conselho Nacional de Mediação NMB (<i>National Mediation Board</i>) se recusou a certificar a existência de um impasse que obrigaria a paralização e 30 dias. Como o impasse continuou, a situação financeira da Eastern foi se deteriorando, e Lorenzo foi obrigado a liquidar os ativos, para manter a empresa solvente. | Eastern | | | | | | | | | | | x | | x |
| IV | 1987 | Allen lançou novas rotas internacionais para a Delta, como Dinamarca, Japão e Taiwan. E a empresa firmou parcerias com a Singapore Airlines e com a Swissair | Delta | x | | | | | | | | | | | | |
| IV | 1988 | Tentou vender o serviço de transporte (Shuttle Service) mas a venda foi temporariamente bloqueada pela argumentação dos líderes sindicais que o levaram a tribunal. Enquanto isso os déficits da empresa só aumentavam. Eastern perdeu um recorde de US\$ 335milhões. | Eastern | | | | | | | x | | x | | | | |
| IV | 1988 | À medida que a situação financeira da Eastern se tornava mais crítica, os funcionários tentaram orquestrar um compra, oferecendo a troca de futuros cortes salariais e outras concessões pela saída de Lorenzo. Embora vários licitantes tenham sido cortejados, nada ocorreu com esses movimentos | Eastern | | | | | | | | | | | | | x |
| IV | 1989 | Depois que os esforços para encontrar um comprador para a empresa fracassaram, o administrador do NMB declarou formalmente o impasse e acionou o relógio de 30 dias e a greve que o Lorenzo vinha tentando há tanto tempo se concretizou no início de 1989. Mas a estratégia que Lorenzo planejava de continuar operando com a mecânica substituta durante a greve, foi frustrada quando os pilotos e comissários de bordo se recusaram a cruzar a linha de piquete do IAM. E | Eastern | | | | | | | x | | x | | | | x |

Anexo 2.1 – Mapeamento das Iniciativas de Expansão - Eastern

Mapeamento das Iniciativas de Expansão - Eastern

| | 1946 | 1947 | 1948 | 1949 | 1950 | 1951 | 1954 | 1955 | 1956 | 1957 | 1958 | 1961 | 1967 | 1968 | 1969 | 1970 | 1971 | 1976 | 1977 | 1978 | 1982 | |
|--|------|------|------|------|------|------|------|--|------|------|------|------|--|---|--|------|----------------------------|------|------|------|---|--|
| M&A EXPANSION Route expansion (regional, national, international + Km) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Regional (Não teve) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| National | | | | | | | | | | | | | Mackey Airline | | | | | | | | | |
| International | | | | | | | | Colonial Airlines - Canada e Bermuda adição de 24 novas rotas e 3.033 milhas | | | | | | | | | | | | | Braniff: US\$30 milhões pelas rotas sulamericanas : Bogota, Cali (Colombia); Quito e Guayaquil (Equador); La Paz (Bolivia); | |
| Diversification Resort Hotel | | | | | | | | | | | | | Dorado Beach Hotel - Porto Rico | Residencia turístico e recreativo no Hawai Dilrock- Eastern Company (joint | Expansão do Dorado Beach Hotel de 512 quartos | | Cerromar Beach Hotel | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Mauna Kea Beach Hotel - Hawaii | Expansão de 102 quartos no Mauna Kea Beach | | | | | | | | |

Anexo 2.2 – Mapeamento das Iniciativas de Expansão – Delta

Mapeamento das Iniciativas de Expansão - Delta

| | 1948 | 1949 | 1950 | 1953 | 1956 | 1958 | 1961 | 1964 | 1969 | 1972 | 1973 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 | |
|--|------|------|------|---|------|------|------|------|------|-----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|
| DELTA - GROWTH INITIATIVES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| M&A EXPANSION Route expansion (regional, national, international + Km) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Regional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| National | | | | Fusão C&S - A Delta, como empresa sobrevivente, emitiu para os acionistas da C&S 5,5% de debêntures subordinadas conversíveis com vencimento em 1º de maio de 1973, no valor total de \$ 10.695.846 | | | | | | Fusão com a Northeast | | | | | | | | | |
| International | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diversification (Não teve) Industry X Industry Y | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

