

## **Internacionalização de Empresas Aéreas Brasileiras: retrato e análise para os anos 2010s**

**Eric F. Schneider – eric.almeida@usp.br**  
**Universidade de São Paulo (EESC/USP)**

**Humberto F. A. J. Bettini – humberto.bettini@usp.br**  
**Universidade de São Paulo (EESC/USP)**

### **Resumo**

Impactantes mudanças que têm transformado os cenários político e econômico brasileiros ao longo dos anos 2010s transformaram diversos setores da economia e, sobretudo, forçaram empresas a se adaptarem a novos contextos de operação. No transporte aéreo, os mecanismos de adaptação são mais eminentes, pois as empresas estão fortemente sujeitas ao complexo ambiente regulatório de vertentes nacional e internacional. Propomos três dimensões de internacionalização para a indústria do transporte aéreo e então fornecemos um panorama de eventos relacionados à dinâmica da internacionalização que as quatro principais empresas aéreas brasileiras de passageiros apresentaram na última década. Dados de fontes primárias e secundárias forneceram base para o enquadramento dos eventos dentro das dimensões de internacionalização propostas. Uma interpretação gráfica é fornecida para o confronto de oscilações macroeconômicas do período – inflação, produto, taxa de juros, câmbio e preço do petróleo - com três das dimensões de internacionalização: financeira; institucional e formas híbridas de organização. Os resultados indicam uma relação positiva entre nível de preços geral e taxas de câmbio (R\$/US\$) com a internacionalização, ao passo que uma relação negativa é indicada para níveis nas taxas de juros e nos preços do petróleo.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Empresas Aéreas; Ambiente Institucional; Formas Híbridas de Organização.

### **Brazilian Airlines Internationalization: portrait and analysis for the 2010s**

#### **Abstract**

Impacting changes in Brazilian political and economic scenarios throughout the 2010 decade have been transforming several sectors of the economy and, overall, have forced companies to adapt to new operating contexts. In the air transport sector, adaptation mechanisms are more eminent, as companies are heavily subject to a complex national and international regulatory environment. We propose three dimensions of internationalization for the air transport industry and then provide an overview of events related to the dynamics of internationalization that Brazilian four main passenger airlines have presented in the last decade. Data from primary and secondary sources provided the basis for framing events within the proposed internationalization dimensions. A graphical interpretation is provided for comparison of macroeconomic oscillations in the period (product, inflation, interest rate, exchange and oil price) with three of the dimensions of internationalization: financial, institutional and hybrid forms of organization. Results indicate a positive relation between price levels and exchange rates (R\$/US\$) regarding internationalization, whereas a negative relation is indicated for interest rates and oil prices.

**Keywords:** Internationalization, Airlines, Institutional Environment, Hybrid Forms of Organization.

## 1. Introdução

O ano de 2018 testemunhou a entrada em vigor do acordo de céus abertos (*open skies*) com os EUA, medida inserida em um movimento mais amplo de políticas crescentemente mais flexíveis com relação a investimentos estrangeiros no país para os setores de aviação, petróleo e de infraestrutura<sup>1</sup>. O ano acaba de testemunhar também o anúncio da *Joint Venture* entre a norte-americana Boeing e a fabricante de aeronaves regionais brasileira Embraer. É de memória recente ainda a fusão entre a TAM e o Grupo LAN, medida que originou a LATAM Airlines, que se consolidou há cerca de três anos. Estes três fatos servem como ilustração para mudanças no ambiente operacional que impactam direta ou indiretamente o setor de aviação nacional em vertentes tão distintas quanto liberdades comerciais e concentração de capital. À medida que a estrutura se altera, espera-se o redesenho da operação das empresas aéreas brasileiras. Em especial, uma hipótese de trabalho robusta relaciona alterações em condições regulatórias e macroeconômica locais às ações que empresas aéreas podem exercer em esferas internacionais, o que se traduz em uma tentativa de mapeamento dos níveis de internacionalização existentes na indústria do transporte aéreo e seu relacionamento com algumas variáveis-chave.

Investigar relações entre esferas (ou mercados) nacional e internacional na indústria do transporte aéreo não é algo inédito. De fato, a dicotomia existente na indústria da aviação entre os mercados nacional e internacional é levada até à definição de questões institucionais, como o ambiente regulatório e regras de operação a serem elaboradas para cada um desses mercados. Isso começou a ser melhor definido na esfera institucional brasileira através da criação da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) em 2005. A partir de então, uma indicada maior abertura do mercado passou a despertar interesse e a gerar expectativas por parte de empresas estrangeiras visando a aumentar suas receitas através dos céus brasileiros. Ainda é relevante mencionar o fato de que o meio aéreo é uma das principais formas de integração nacional no Brasil, além de ser extremamente funcional ao ambiente corporativo, um dos grandes beneficiados do transporte aéreo no país. A internacionalização da indústria do transporte aéreo pode ocorrer por meio de diferentes dimensões, como exporemos adiante. No ramo comercial, por exemplo, as relações internacionais para essa indústria são estabelecidas por meio de Acordos sobre Serviços Aéreos (ASAs), além de ressalvas

---

<sup>1</sup>Leahy, J. (2017). Views from the top on what Temer should do. *Financial Times*. Recuperado de <https://www.ft.com/content/e237f560-1938-11e7-9c35-0dd2cb31823a>

regulatórias de autoridades internacionais. Pode-se entender que, com esse novo padrão de regulação no país, as empresas passaram a propor novas formas de operação, e um fenômeno que passou a ser observado com maior evidência foi a diferença na demanda por voos nacionais e internacionais. Se analisadas juntamente com questões da situação econômica do Brasil, as empresas aéreas passaram a apostar com proporções diferentes em ambos os tipos de mercado para superar os obstáculos do setor que possui margens bastante reduzidas, além de se expor a fatores cambiais. Essas variações são evidenciadas na Figura 1, a qual destaca a crescente demanda por voos internacionais.

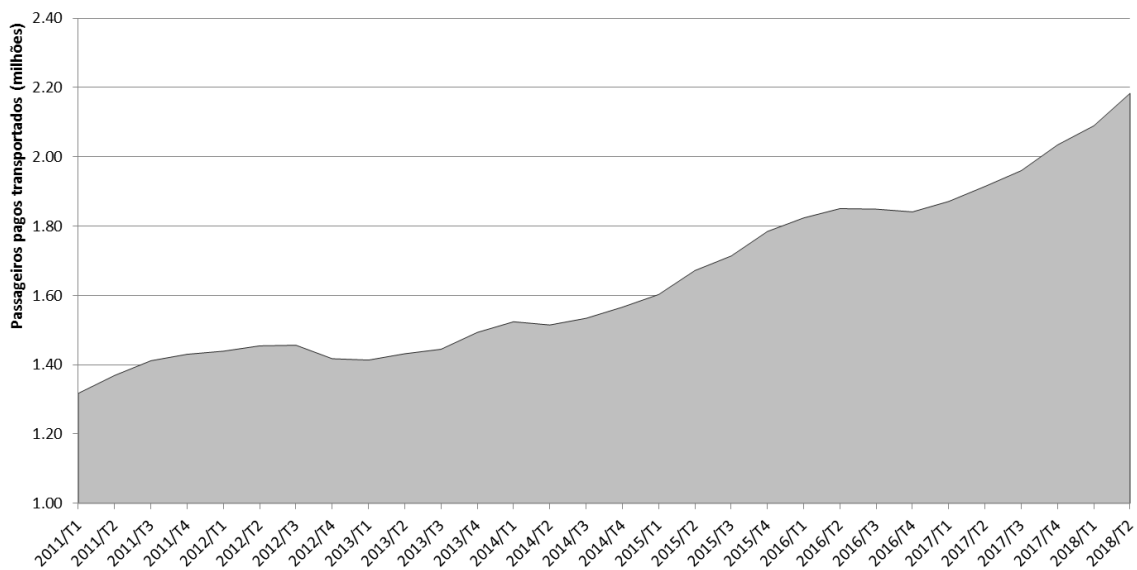


Figura 1 - Passageiros pagos transportados por empresas aéreas brasileiras no mercado internacional (elaborado pelos autores com dados da ANAC<sup>2</sup>)

Mais detalhadamente, em quais dimensões a internacionalização de empresas aérea pode se manifestar? O presente estudo visa contribuir com esta discussão apresentando uma visão factual, ou seja, sem que pretenda inferir acerca de acertos ou equívocos de políticas públicas relacionadas ao setor.

O presente texto está organizado da seguinte maneira: a Seção **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta uma contextualização acerca dos conceitos em internacionalização de empresas que baseiam a discussão. A Seção **Erro! Fonte de referência não encontrada.** traz as dimensões de internacionalização identificadas como

<sup>2</sup> ANAC. (2018). Base de Dados Estatísticos do Transporte Aéreo [ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil]. Recuperado de <http://www.anac.gov.br/assuntos/setor-regulado/empresas/envio-de-informacoes/base-de-dados-estatisticos-do-transporte-aereo>

motivações para esse fenômeno na Indústria do Transporte Aéreo (a partir de agora, ITA). A metodologia empregada para obtenção do retrato e análise das empresas é apresentada na Seção **Erro! Fonte de referência não encontrada.** Os resultados e discussões decorrentes são delineados na Seção **Erro! Fonte de referência não encontrada.** A última parte conclui o estudo apontando algumas limitações e janelas de oportunidade para a expansão dessa abordagem.

## **2. Determinantes da Internacionalização de Empresas**

A internacionalização de empresas pode ser analisada com sua origem nos setores de manufatura, e trata-se de um fenômeno que foi acompanhado por definições teóricas, ao longo de anos de consolidação como campo de pesquisa, com abordagens econômicas, comportamentais e estratégicas, como pode ser verificado nos panoramas factuais e cronológicos fornecidos por (Aharoni & Brock, 2010) e (Dunning & Lundan, 2008). Conceitos de estruturas de operação de empresas, como multinacionais, globais e transnacionais (Bartlett, 1986), além de modelos teóricos que tentam descrever os mecanismos de internacionalização dessas empresas, por exemplo o modelo OLI (Dunning, 2001), constituem as bases teóricas nesse campo do conhecimento.

Os embasamentos teóricos que podem ser adotados para um estudo de internacionalização de empresas no contexto da ITA têm sido alvo de muitos trabalhos, partindo de ideias no campo dos serviços (Erramilli & Rao, 1993; Grönroos, 1999; Vandermerwe & Chadwick, 1989), até casos mais específicos de empresas de transporte aéreo, interpretando suas estratégias de acordo com a literatura existente (Ramón-Rodríguez, Moreno-Izquierdo, & Perles-Ribes, 2011) ou possíveis arranjos para esse processo de internacionalização (Albers, Heuermann, & Koch, 2010).

Contudo, ainda não há consenso na literatura e é possível levantar discussões sobre a adequação de tais conceitos para o campo da internacionalização de serviços, que é o caso presente na ITA. Assim sendo, com o intuito de observar como os processos de internacionalização na ITA se desenvolvem e em uma tentativa de traçar suas principais motivações, na sequência são elencadas dimensões de internacionalização sob as quais as empresas aéreas podem se enquadrar.

## **3. Dimensões da Internacionalização de Empresas Aéreas**

Caracterizada por ser uma das mais globais de todas as indústrias (Hanlon, 2007), a ITA é

acompanhada de perto por aspectos institucionais e regulatórios nas mais diversas áreas de sua atuação. Com início na convenção de Chicago em 1944<sup>3</sup>, o embasamento regulatório para o campo internacional do transporte aéreo começou a ser delineado. Uma característica bastante peculiar dessa indústria é justamente a existência de uma organização pertencente à Organização das Nações Unidas (ONU) inteiramente dedicada à regulação internacional de seus serviços, a *International Civil Aviation Organization* (ICAO). A ITA possui características notáveis como sua bifurcação entre mercados nacionais, ou domésticos, e internacionais - objeto de estudo desse trabalho - como estudado por (Clougherty, 2001). Tradicionalmente, há uma regulação intrinsecamente mais liberal na esfera de mercado nacional, e menos flexível na esfera internacional.

Esta dicotomia aplica-se ao Brasil atual, embora esteja havendo importantes alterações em termos de políticas. Em especial, dois estudos publicados por meio da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) revelam um panorama da literatura e descrevem sobre a questão dos acordos internacionais e seus impactos econômicos na sociedade. Primeiramente, (Santacruz, 2009) destaca o surgimento de mecanismos de adaptação a barreiras regulatórias à internacionalização e a implicação no aumento de eficiência e na redução de custos das empresas. Além disso, Santacruz discute ainda sobre os possíveis desdobramentos que cada acordo entre empresas aéreas pode acarretar nas estruturas de mercado e competição, além de discorrer sobre possíveis mudanças na qualidade do bem-estar econômico da sociedade e qualidade percebida dos serviços pelos consumidores. Por isso, segundo conclui o autor, há a necessidade de o poder público analisar cautelosamente cada iniciativa de acordo por parte das empresas, algo que se faz basicamente por meios institucionais.

Quanto ao impacto real que tais processos de internacionalização existentes na indústria do transporte aéreo nacional tiveram no caso brasileiro, (Padilha et al., 2017) estabelecem modelos econométricos e analisam os impactos regulatórios e suas relativas restrições no desenvolvimento do mercado internacional da aviação brasileira. Em tal estudo, os autores destacam a gradativa liberalização que o mercado internacional da aviação brasileira vem apresentando a partir de novas definições regulatórias desencadeadas a partir de 2005, além de também revelar que o impacto regulatório dos acordos de serviços aéreos (ASAs) do Brasil é majoritariamente positivo nas primeiras décadas desse século.

Apresentado esse cenário de aspectos que permeiam a internacionalização de empresas na

---

<sup>3</sup> ICAO. (2018). The History of ICAO and the Chicago Convention [Institutional]. Recuperado de <https://www.icao.int/about-icao/History/Pages/default.aspx>

ITA, é possível observar tal fenômeno sob aspectos relacionados à três dimensões que podem reunir motivações para a internacionalização de uma empresa aérea:

**Financeira (FIN):** diz respeito à internacionalização de recursos financeiros, exploração (*exploration* e *exploitation*) de fontes internacionais para a obtenção de recursos financeiros que permitam o suporte a operações habituais (capital de giro), operações extraordinárias (planos de expansão, planos de frota) ou a constituição (emissões primárias de ações) de uma empresa aérea;

**Institucional (INS):** dimensão que se refere à exploração (*exploration* e *exploitation*) de mercados internacionais como fontes de receita. Como já discutido, o acesso de empresas aéreas a mercados externos é matéria fortemente regulada e regida por meio de acordos bilaterais ou multilaterais entre nações. Os níveis de acesso podem ser enquadrados em categorias chamadas de **Liberdades do Ar**<sup>4</sup>. Tais níveis de acesso alteram-se ao longo do tempo, à medida que nações realizam negociações diplomáticas. Um aspecto curioso é que há nações (duplas ou conjuntos maiores de nações) que são mais propensas a explorar categorias especiais (ex. voos entre Austrália e Nova Zelândia, entre Brasil e Argentina), e também empresas aéreas mais propensas a realizar voos em certas categorias (ex. empresas do Oriente Médio entre o Brasil e a Argentina; Emirates Airline entre Austrália e Nova Zelândia; Singapore Airlines em múltiplos casos);

**Formas Híbrida de Organização (HFO):** conforme discussões iniciadas por (Williamson, 1993) e avançadas por (Ménard, 2004, 2012) em seus trabalhos no campo da nova economia institucional, há um leque de situações nas quais o acesso a mercados locais e - mesmo a terceiros mercados - internacionais ocorre por meio da celebração de acordos comerciais formais ou informais com empresas estrangeiras, frequentemente viabilizados por meio de governança contratual. O caso mais comum desta modalidade é o chamado *code-share* (compartilhamento de código de voos), mecanismo que dá acesso a mercados locais ou mesmo estrangeiros. Um exemplo do primeiro caso seria a GOL Linha Aéreas (companhia *low cost* brasileira) concedendo à Air France (companhia francesa) acesso a dezenas de cidades brasileiras. Como exemplo do segundo caso, a Air France concede à GOL acesso não apenas a cidades francesas, mas a outros pontos de sua rede como Zurique (Suíça) e Istambul (Turquia).

O enquadramento dos estudos encontrados na literatura ao modelo de dimensões de

---

<sup>4</sup> ICAO. (2004). (DOC 9626) *MANUAL ON THE REGULATION OF INTERNATIONAL AIR TRANSPORT*. International Civil Aviation Organization (ICAO). Recuperado de <https://www.icao.int/Pages/freedomsAir.aspx>

internacionalização proposto pode ser evidenciada através da categorização sistemática apresentada na Tabela 1.

Tabela 1- Enquadramento da literatura conforme as dimensões de internacionalização propostas para a ITA

Dimensão de Internacionalização	Estudos	Tipo de Estudo	Apontamentos
Financeira (FIN)	Li et al. (2007)*	Teórico	- Interpretação do sistema internacional de airlines por métodos quantitativos estocásticos
	Wang (2013); Wang et al. (2017)*; Gillen and Lall (2003)*; Berghoefer and Lucey (2014)*; Oum et al. (2004)*; Calzaretta et al. (2017)*	Empírico	- Relação de crises, alocação de ativos e respectivos desdobramentos internacionais na indústria; performance financeira de <i>airlines</i> ; - Risco financeiro das <i>airlines</i> considerando preço dos combustíveis; Relação de processos de internacionalização na lucratividade e produtividade de <i>airlines</i> internacionais
	Carpenter and Hanssens (1994)*	Estudo de Caso	- Impacto dos preços na performance do mercado internacional de airlines
Institucional (INS)	Flores (1998)*; Fan et al. (2001)*;	Teórico	- Explicar acordos comerciais entre empresas aéreas e suas motivações dados os diversos ambientes regulatórios
	Clougherty (2001)*; Endo (2007)*; Bowen (2002)*; Adler and Mantin (2015)*; Lazzarini (2007)*	Empírico	- Entendimento do processo de internacionalização de <i>airlines</i> sob aspectos institucionais e impactos de mercado e desenvolvimento nas esferas doméstica e internacional; - Como instituições podem influenciar no nível dos acordos entre <i>airlines</i> internacionais
	Oum and Zhang (2001b)*; Oum et al. (2001a)*	Revisão	- Discussão sobre aspectos regulatórios influenciando a internacionalização de airlines e possíveis caminhos estratégicos para as <i>airlines</i>
Formas Híbridas de Organização (HFO)	Hsu and Shih (2008)*; Park et al. (2001)*; Chung and Feng (2016)*; Chen and Chen (2003)*; Brueckner (2001); Serebinski et al. (2017); Flores (1998)*; Fan et al. (2001)*; Hsu and Shih (2008)*; Wen and Hsu (2006)*; Park et al. (2001)*; Chung and Feng (2016)*	Teórico	- Relacionam e apresentam o fenômeno de internacionalização de <i>airlines</i> por meio de alianças estratégicas e obtém resultados através do emprego de métodos quantitativos
	Oum et al. (2004)*; Calzaretta et al. (2017)*; Bowen (2002)*; Gayle and Thomas (2015)*; Adler and Mantin (2015)*; Lazzarini (2007)*; Wang (2014)*; Zou et al. (2012)*; Clougherty (2000)*; Brueckner and Whalen (2000); Park and Zhang (2000); Douglas and Tan (2017); Albers et al. (2010)*; Manuel Lopez-Bonilla and Lopez-Bonilla (2013);	Estudo Empírico	- Analisam quantitativamente aspectos das formas híbridas de organização nos processos de internacionalização de <i>airlines</i>

**Nota:** Estudos indicados com \* estão relacionados a mais de uma dimensão de internacionalização

Apesar de serem encontradas bases na literatura abordando a internacionalização de empresas aéreas sob outras lentes teóricas ou ainda possíveis dimensões de internacionalização, predominantemente, as três dimensões apresentadas são observadas com mais frequência e intensidade nas análises. Com o intuito de corroborar a literatura e fornecer um retrato dos dinamismos de internacionalização encontrados na ITA, na análise que se segue, tais dimensões de internacionalização serão abordadas em detalhe. Tal aprofundamento é descrito segundo a metodologia empregada no estudo.

#### 4. Método

Traçamos o retrato e a análise da evolução da internacionalização das empresas aéreas brasileiras (nas três dimensões descritas acima) a partir da exploração de fontes primárias,



como *websites* de empresas aéreas, e fontes secundárias, a exemplo de revistas *online* ou redes de notícias bem conceituadas no âmbito nacional e internacional, ora relacionadas à economia no geral, ora relacionadas ao setor de aviação. Buscamos informações relativas a eventos que evidenciem o comportamento e processo de internacionalização das quatro principais empresas aéreas brasileiras de transporte de passageiros frente às dimensões de internacionalização. A Tabela 2 ilustra quais fontes de notícias e quais palavras-chave foram empregadas.

Tabela 2: Fontes primárias e secundárias de notícias pesquisadas *online*

Palavras-chave Buscadas	Fonte das Notícias	Quantidade de Fatos obtidos
	Avianca	2
	Azul Linhas Aéreas	1
	Bloomberg	1
	Exame	2
	Financial Times	1
Internacional, Investimento, Expansão,	Folha de S. Paulo	2
Avianca, Avianca Brasil, TAM, LAN,	GOL Linhas Aéreas	1
Grupo LATAM, AZUL Linhas Aéreas,	Grupo LATAM	1
GOL Linhas Aéreas, Avianca Airlines,	O E. de São Paulo	1
LATAM Airlines, GOL Airlines, AZUL	O Globo	1
Airlines	Panrotas	4
	Reuters	2
	The Economist	3
	United	1
	Valor Econômico	25
<b>Total de Notícias Encontradas</b>		<b>48</b>

Com um repertório de 48 notícias ou fatos documentados obtidos pela busca não-exaustiva por palavras-chave, procedeu-se com uma categorização temática e enquadramento em um *framework* que permite a contemplação de formas de adaptação quanto à internacionalização das quatro empresas ao longo da década iniciada em 2010. Tal mapeamento para o período compreendido entre 2010 e o primeiro trimestre de 2018 permite então a realização de ilações e correlações com fatos macroeconômicos do período histórico, ainda que sem o uso de métodos quantitativos. Propõe-se, assim, um panorama sugestivo dos fenômenos de internacionalização e das dimensões nas quais esses se manifestam no contexto nacional. Os resultados obtidos e o desenvolvimento da análise acerca dos eventos encontrados e o *framework* proposto é apresentado a seguir.



#### 4. Resultados e Discussão

As informações obtidas fornecem uma noção da evolução dos eventos relacionados à internacionalização das quatro principais empresas aéreas brasileiras. Dos 48 fatos encontrados na busca, quase metade (22) podem ser relacionados à dimensão HFO. Tanto para a dimensão FIN quanto para as formas de internacionalização por meios institucionais (dimensão INS), apresentaram 13 eventos cada ao longo dos anos considerados. É possível, ainda, categorizar os eventos encontrados quanto à natureza do controle, que as empresas brasileiras possuem, sobre o processo de internacionalização: em certos casos a internacionalização é iniciada por uma das empresas aéreas analisadas (casos identificados pelo símbolo +), por exemplo a expansão de rotas internacionais para os EUA por parte da AZUL. Já em outras situações, empresas estrangeiras, entes do poder público ou organizações comerciais da indústria iniciam as interações ou tem influência decisiva sobre a ação desejada por uma das quatro empresas (identificados pelo símbolo -), como é o caso, por exemplo, das intenções por parte da Delta Airlines em formalizar acordos comerciais com a GOL. Essas duas categorias dividiram os resultados em dois grupos de acordo com cada uma das instâncias analisadas nos eventos noticiados. A linha do tempo apresentada na Figura 2 proporciona uma visão dos eventos ao longo dos anos 2010s que se desenvolveram em cada uma das empresas analisadas. A maior concentração de eventos se deu para os anos entre 2015 e 2017 marcado também por forte instabilidade político-econômica e, por consequência, relacionada ao ambiente institucional.

Destacam-se entre os eventos reportados a movimentação de abertura de capital por parte da AZUL que está relacionada à dimensão FIN; a movimentação tardia por parte da AVIANCA BRASIL dada a sua posterior entrada no mercado brasileiro para então dar início ao seu processo de internacionalização. O desenvolvimento dos eventos relacionados à GOL são sobretudo referentes às dificuldades financeiras enfrentadas pela empresa, as quais desencadearam uma série de reestruturações de capital e com relação à sua estratégia de internacionalização que, em suma, focalizou esforços em acordos com empresas aéreas dos EUA. O acordo *open skies* formalizado entre os governos brasileiro e norte-americano contribuiu para tais eventos, mas também provocou iniciativas por parte dos competidores. A AZUL demonstrou tentativas de obstruir tal acordo bilateral em virtude da sua, ainda em desenvolvimento, consolidação no mercado internacional que ficou ameaçada com os céus, agora, livres para as competição estadunidenses. O evento de fusão, que é aqui interpretado

como uma forma híbrida de organização, e portanto, um possível meio de internacionalização

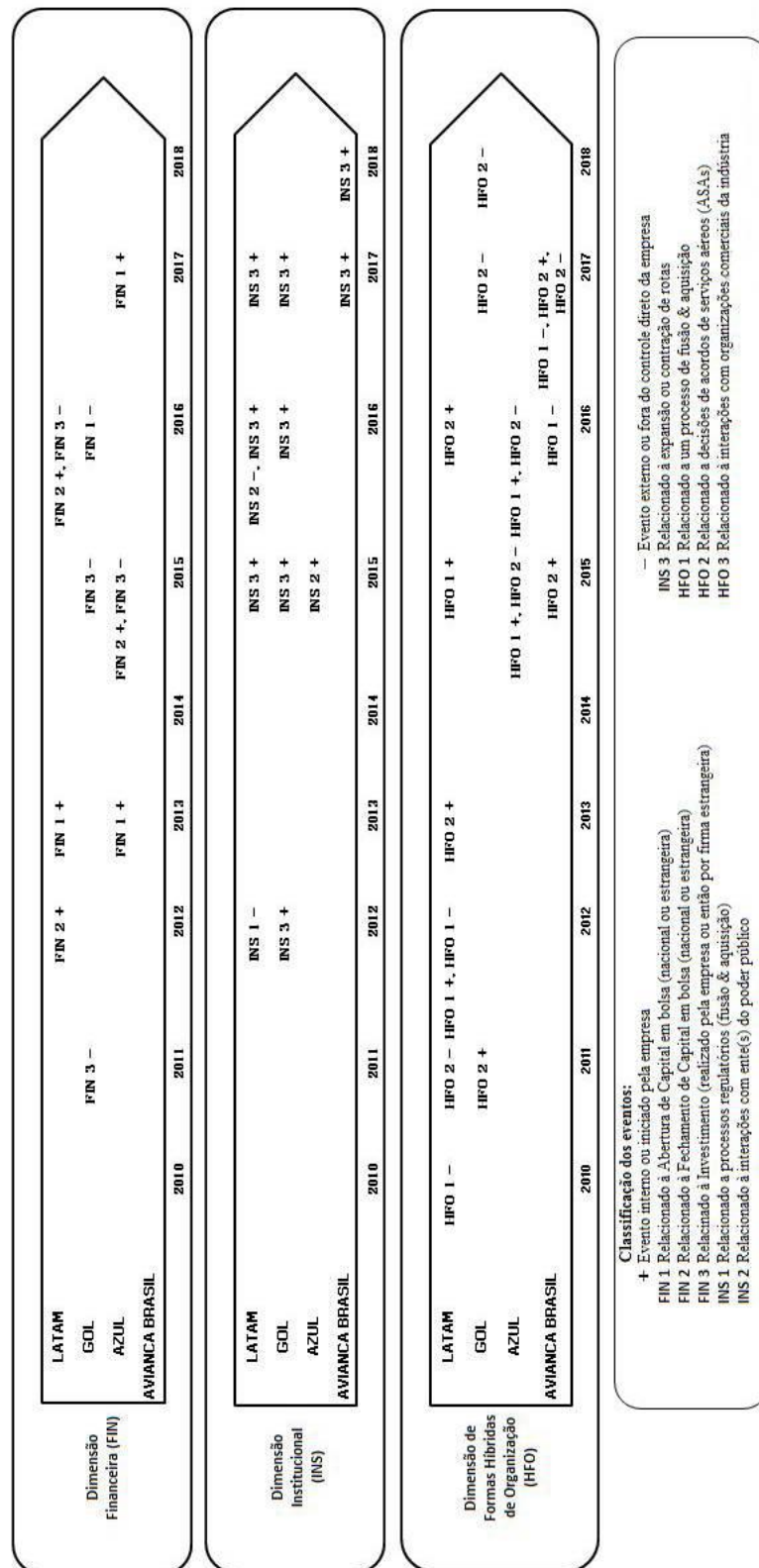


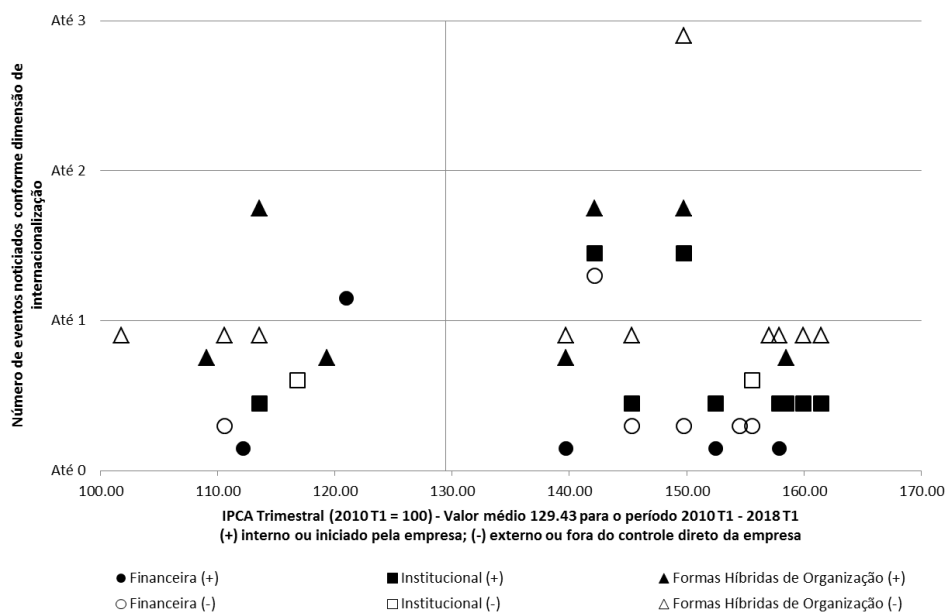
Figura 2 - Linha do tempo de eventos e enquadramento desses de acordo com as dimensões

de internacionalização na ITA (elaborado pelos autores, 2018)<sup>5</sup>

para as empresas aéreas, foi observado com arranjo estabelecido entre a empresa chilena LAN e a brasileira TAM, que se consolidou como o grupo LATAM.

Além disso, alguns temas correlacionaram as iniciativas por parte de cada umas das quatro empresas. Pode-se ressaltar: as relações financeiras entre GOL e Delta (com empréstimos, troca de aeronaves e investimento por parte da Delta); alterações em rotas internacionais como medida de controle de risco frente às oscilações econômicas registradas no período; incentivo a rotas internacionais entre Brasil e EUA, que se intensifica com a entrada em vigor do acordo bilateral de serviços aéreos entre os países; relações financeiras entre AZUL e China com o investimento por parte da empresa chinesa HNA na aérea brasileira; criação de um *hub* no Nordeste brasileiro que viabilizaria uma mais intensa internacionalização para a Europa e, ademais, o indicativo de fusão da AVIANCA BRASIL com a empresa irmã da Colombia pertencente à um mesmo grupo de empresas aéreas. Esse último fato, em especial, desencadearia um novo processo de internacionalização sob a forma de organização híbrida (HFO).

Para fornecer uma identificação gráfica dos eventos reportados e relacioná-los às oscilações macroeconômicas observadas no período 2010 T1 – 2018 T1 - considerado trimestre a trimestre - as figuras de 3 a 7, proporcionam interpretações acerca da influência de cada variável macroeconômica que afeta diretamente e indiretamente os processos de internacionalização envolvendo as dimensões FIN, INS e HFO.



<sup>5</sup> Fontes dos dados conforme Tabela 2

Figura 3 - Comparativo eventos vs. Evolução IPCA (Elaborado pelos autores com dados Ipeadata)<sup>6</sup>

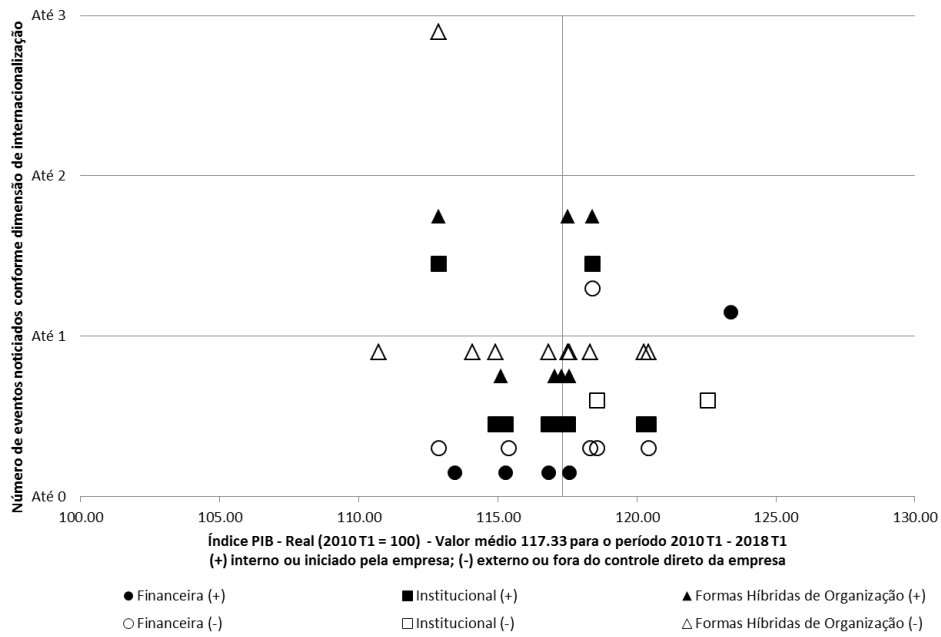


Figura 4 - Comparativo eventos vs. Evolução PIB (Elaborado pelos autores com dados Ipeadata)

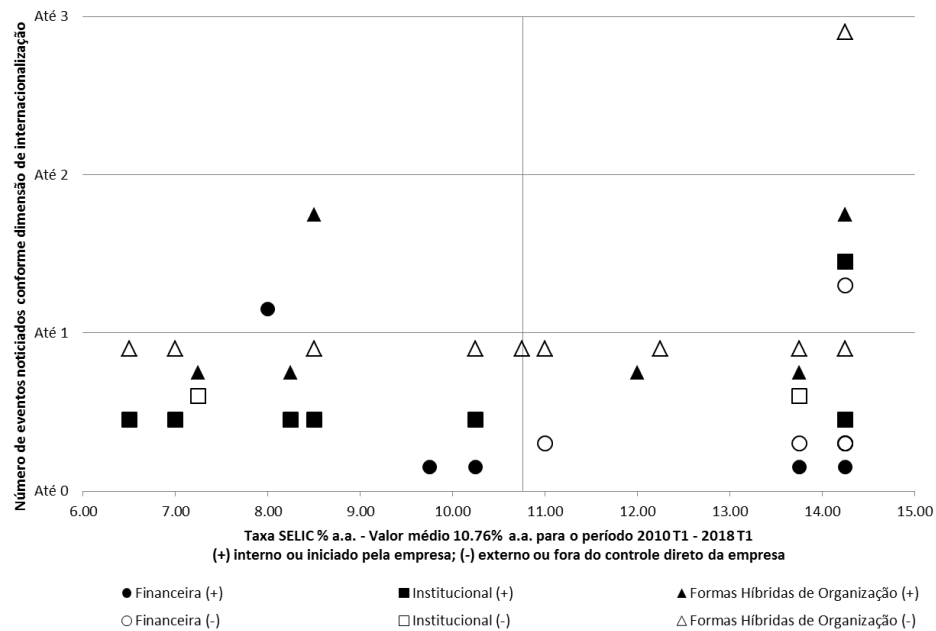


Figura 5 - Comparativo eventos vs. Taxa de juros (Elaborado pelos autores com dados Ipeadata)

<sup>6</sup> <http://www.ipeadata.gov.br/Default.aspx>

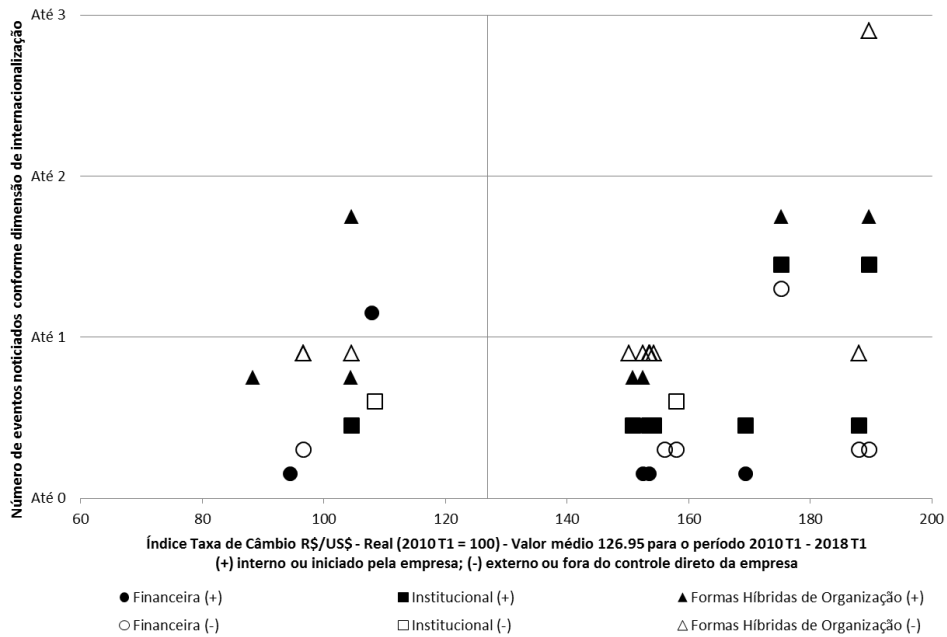


Figura 6 - Comparativo eventos vs. Índice câmbio (Elaborado pelos autores com dados Ipeadata)

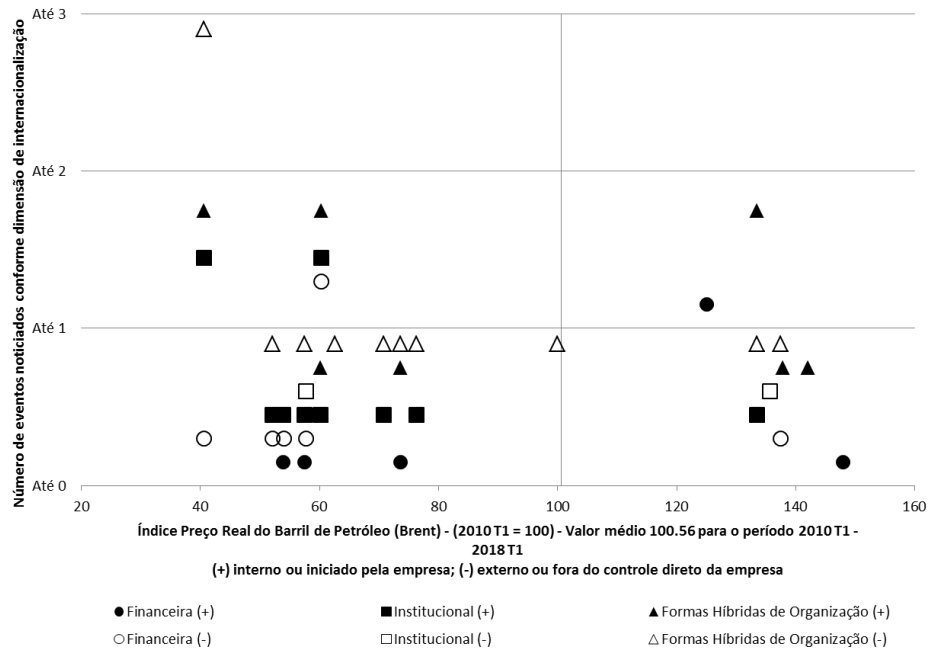


Figura 7 - Comparativo eventos vs. Índice Petróleo (Elaborado pelos autores com dados Ipeadata)

A partir de um critério de polarização em relação à média encontrada para o período e também observando a dispersão dos eventos frente aos diferentes valores assumidos pela evolução do índice de preços brasileiro (IPCA), da Taxa de Juros (SELIC), do índice da taxa de câmbio entre o Real e o Dólar (medida em R\$/US\$), do índice de preços do petróleo e da evolução trimestral do PIB brasileiro caracteriza-se que há uma polarização nos casos do

IPCA, câmbio e preços do petróleo – os quais são refletidos nos custos que as empresas aéreas têm com nível de demanda por parte dos consumidores, serviços de manutenção da frota e combustíveis, respectivamente. Considerando esses três casos, valores acima da média (alta) do índice de preços e da taxa de câmbio (eixo x nas figuras 3 e 6) podem estar relacionados a um maior número de eventos de internacionalização por parte das empresas. No caso da confrontação com o nível de preços do petróleo, há uma maior movimentação em direção à internacionalização quando tais custos com combustível estão abaixo da média (baixa). Para os casos confrontados com a variação trimestral do PIB (figura 4) e evolução da taxa de juros (figura 5), não se pode averiguar uma polarização ao redor dos valores médios medidos no eixo x ou então uma concentração no número de eventos de internacionalização conforme tais medidas macroeconômicas variaram nos últimos anos.

### **5.1 Oscilações macroeconômicas e as dimensões de internacionalização**

Para analisar a relação entre as características macroeconômicas e as dimensões de internacionalização e perceber os possíveis níveis de interação entre elas, são observados o grau de intensidade com que os eventos se distribuem ao longo dos fatores medidos ao longo do eixo x das figuras numeradas de 3 a 7. Iniciando-se com o que foi mais intenso na análise, para a relação com o índice de preços (figura 3), na dimensão financeira tanto nos eventos iniciados pelas empresas quanto naqueles fora de seu controle direto há uma maior concentração para valores de alta do IPCA. Há também uma concentração de eventos não controlados diretamente pelas empresas para valores acima da média do IPCA do período na dimensão de internacionalização HFO. Ainda, para essa dimensão de formas híbridas de organização, evidenciou-se a maior concentração de eventos não controlados diretamente pelas quatro empresas quando valores de alta do PIB são registrados (figura 4).

Olhando para os desdobramentos dos eventos com respeito aos valores da taxa de juros (figura 5) somente para a dimensão institucional notam-se maiores concentrações dos eventos que são iniciados pelas empresas quando os valores da taxa de juros estão baixos. Os valores registrados para as taxas de câmbio entre o Real e o Dólar no período podem indicar uma maior intensidade de eventos de internacionalização nas dimensões financeira e institucional quando estão em alta (figura 6). Por fim, comparando-se os eventos relacionando as quatro empresas aéreas encontrados com os diferentes níveis de preços assumidos para o petróleo no período 2010-2018 T1, na dimensão financeira tanto nos eventos iniciados pelas empresas quanto naqueles fora de seu controle direto há uma maior concentração para baixos valores do

preço do petróleo. Já na dimensão institucional, eventos iniciados diretamente pelas empresas estão concentrados em valores baixos do eixo x (figura 7).

## **6. Conclusões**

No retrato fornecido para as quatro principais empresas aéreas brasileiras e seus eventos em direção a internacionalização observados para a atual década, existem certas limitações: primeiramente de formato e fontes das informações pesquisadas. Uma abordagem computacional com novos métodos mais abrangentes de busca por notícias pode estender a análise aqui iniciada. Sendo assim, tem-se um aspecto de sub-amostragem: nem tudo o que é relevante acaba sendo divulgado. Em segundo lugar, há um aspecto de rotina de trabalho: observam-se os fenômenos finalizados e anunciados pela imprensa, contudo muitas decisões são fruto de meses ou mesmo anos de estudo interno. Conclui-se da análise da internacionalização na ITA uma possível via de sistematização da relação dos processos de internacionalização de empresas aéreas (estruturados em seis dimensões) através do enquadramento das ações apresentadas por empresas brasileiras ao longo do tempo e, mais profundamente, com relação a cinco parâmetros macroeconômicos. Das três dimensões de internacionalização analisadas, há uma indicação de que: altos níveis de preços, altas taxas de câmbio e baixos preços do petróleo dão maiores incentivos a internacionalização na dimensão financeira. Por outro lado, baixas taxa de juros, baixos preços do petróleo e um alto nível de câmbio (R\$/US\$) estão relacionados à dimensão institucional. Finalmente, um alto nível de preços e variações crescentes no produto dão estímulos à internacionalização por meio de formas híbridas, no entanto sem um estabelecimento claro para isso. Futuros estudos podem se beneficiar do caminho básico de análise aqui apresentado para o emprego de métodos quantitativos visando a uma validação bem como exploração de novas variáveis e das dimensões de internacionalização propostas.

## **Agradecimentos**

Os autores agradecem ao apoio do CNPq – Brasil na realização desse trabalho.

## **Referências**

- Aharoni, Y., & Brock, D. M. (2010). International business research: Looking back and looking forward. *Journal of International Management*, 16(1), 5–15. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.12.002>
- Albers, S., Heuermann, C., & Koch, B. (2010). Internationalization strategies of EU and Asia–Pacific low fare airlines. *Journal of Air Transport Management*, 16(5), 244–250. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2009.12.001>



- Bartlett, C. A. (1986). Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge. In *Competition in Global Industries* (p. 367–401). Harvard Business School Press.
- Clougherty, J. A. (2001). Globalization and the Autonomy of Domestic Competition Policy: An Empirical Test on the World Airline Industry. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 459–478. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490977>
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173–190. <https://doi.org/10.1080/13571510110051441>
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy* (2nd ed). Cheltenham, UK ; Northampton, MA: Edward Elgar.
- Erramilli, M. K., & Rao, C. P. (1993). Service Firms International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach. *Journal of Marketing*, 57(3), 19. <https://doi.org/10.2307/1251852>
- Grönroos, C. (1999). Internationalization strategies for services. *Journal of Services Marketing*, 13(4/5), 290–297. <https://doi.org/10.1108/08876049910282547>
- Hanlon, P. (2007). *Global Airlines: Competition in a Transnational Industry* (3o ed). Butterworth-Heinemann. Recuperado de <https://www.amazon.com/Global-Airlines-Third-Competition-Transnational/dp/0750664398?SubscriptionId=0JYN1NVW651KCA56C102&tag=techkie-20&linkCode=xm2&camp=2025&creative=165953&creativeASIN=0750664398>
- Ménard, C. (2004). The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160(3), 345–376. <https://doi.org/10.1628/0932456041960605>
- Ménard, C. (2012). Hybrid Modes of Organization. Alliances, Joint Ventures, Networks, and Other “Strange” Animals. In R. G. et J. Roberts (Org.), *The Handbook of Organizational Economics* (p. 1066–1108). Princeton University Press. Recuperado de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00624291>
- Padilha, R. A., Longo, D. R., Vianna, C. M. M., Armorst, T., Horttanainen, E. P. T., Fioravanti, R., ... Silva, V. (2017). Estudo de análise de impacto regulatório dos acordos de serviços aéreos do Brasil. Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). Recuperado de [http://www.anac.gov.br/noticias/2017/anac-lanca-o-estudo-analise-de-impacto-regulatorio-dos-acordos-de-servicos-aereos-do-brasil-asas/estudo-de-air-dos-asas\\_web4.pdf](http://www.anac.gov.br/noticias/2017/anac-lanca-o-estudo-analise-de-impacto-regulatorio-dos-acordos-de-servicos-aereos-do-brasil-asas/estudo-de-air-dos-asas_web4.pdf)
- Ramón-Rodríguez, A. B., Moreno-Izquierdo, L., & Perles-Ribes, J. F. (2011). Growth and internationalisation strategies in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 17(2), 110–115. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2010.11.002>
- Santacruz, R. (2009). Acordos Internacionais na Indústria de Transporte Aéreo de Passageiros e Impactos sobre o Bem-estar. Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). Recuperado de [http://www.anac.gov.br/aceso-a-informacao/biblioteca/arquivos/er\\_03\\_versaofinal.pdf](http://www.anac.gov.br/aceso-a-informacao/biblioteca/arquivos/er_03_versaofinal.pdf)
- Vandermerwe, S., & Chadwick, M. (1989). The Internationalisation of Services. *The Service Industries Journal*, 9(1), 79–93. <https://doi.org/10.1080/02642068900000005>
- Williamson, O. E. (1993). Transaction Cost Economics and Organization Theory. *Industrial and Corporate Change*, 2(1), 107–156. <https://doi.org/10.1093/icc/2.1.107>