

Estratégia e Competitividade no Setor Aéreo: O caso VARIG no mercado brasileiro

Resumo

Este estudo visa esclarecer alguns fatores competitivos do setor aéreo comercial brasileiro, destacando a forma com que a Varig vem se posicionando estrategicamente no mesmo, em virtude da ocorrência de constantes alterações neste ambiente de negócios, incluindo a entrada de novos competidores e a saída de grandes companhias, como a Transbrasil e Vasp. Tendo para isso, analisado a evolução da Varig ao longo dos últimos anos, quando a mesma deixou de figurar como líder do setor e passou a lutar pela sobrevivência, em face da crise financeira em que se encontra.

Palavras-chave: Estratégia corporativa, Estratégia competitiva, setor aéreo comercial brasileiro, Varig.

1. Introdução

Segundo Macedo-Soares, Tauhata e Lima (2004), “a Varig foi fundada em maio de 1927 e autorizada a operar em junho do mesmo ano, logo depois que o Governo Brasileiro liberou à iniciativa privada a exploração dos serviços de transporte aéreo no país”.

Até o ano de 1946, a Varig não tinha a menor expressão no âmbito nacional, quando absorveu a companhia Aero Geral. “A partir do segundo governo do Presidente Getúlio Vargas (1951 a 1954), os laços afetivos regionais foram decisivos no desenvolvimento da VARIG. Data de 1953 o início da linha para Nova Iorque” Emboaba (2004, p. 4).

Se o traço estatal da VARIG foi uma força na obtenção dos favores governamentais, ele gerou uma fraqueza, na medida em que seus custos operacionais sempre foram os mais altos da indústria. Quando do surgimento fenômeno da globalização e a conseqüente abertura da economia brasileira, gerando um acirramento da concorrência em praticamente todas as atividades, os elevados custos operacionais da VARIG representariam o início do seu fim. (EMBOABA, 2004, p. 4)

Em função da grande crise que abala a Varig, o presente estudo visa esclarecer alguns pontos voltados à intensidade da competitividade no setor aéreo comercial brasileiro, bem como, a forma com que a Varig vem se posicionando estrategicamente no mesmo.

O problema proposto, acerca do declínio em que a companhia aérea Viação Aérea Rio Grandense (Varig) se encontra no setor aéreo comercial brasileiro, aparece numa situação em que cabe investigação empírica para responder à seguinte questão: **Em virtude da má situação em que a Varig se encontra, quais seriam as melhores alternativas para a recuperação da estabilidade operacional e o restabelecimento da saúde financeira da companhia?**

2. Referencial Teórico

2.1 Presença de Segmentos de Mercado e Grupos Estratégicos

O ponto crítico no planejamento estratégico de uma organização é, sem dúvida, a identificação dos alvos de mercado. Uma das soluções, que se apresenta como ponto de apoio e que subsidiará a tomada de decisão do administrador é, sem dúvida, o processo de segmentação de mercado. A segmentação tem sido definida como estratégia de marketing, de fundamental importância para o sucesso de uma empresa.

O fundamento da segmentação de mercado é relativamente simples. Baseia-se na idéia de que um produto comum não pode satisfazer necessidades e desejos de todos os consumidores. O motivo é simples: os consumidores são muitos, dispersos em diversas regiões; têm hábitos de compra variados, gostos diferenciados e variam em suas necessidades, desejos e preferências.

Assim sendo, não se pode tratar todos da mesma forma, bem como não se pode tratar todos de forma diferente. O que se pode fazer é tentar reunir grupos de pessoas com características, preferências e gostos semelhantes, e tratá-los como se fossem iguais. Como se percebe, o centro de toda a discussão é que existem diferenças entre os consumidores, diferenças essas que devem ser consideradas no processo decisório da empresa. Daí a importância da segmentação de mercado como instrumento estratégico, que começa a ganhar força a partir da publicação do artigo de Wendell Smith (1956), no *Journal of Marketing*, EUA, intitulado: "*Diferenciação do Produto e Segmentação de Mercado como Alternativas de Estratégia Mercadológica*". Nesse clássico do marketing, Smith vê a segmentação como condição indispensável para o crescimento da empresa. Diz ainda que a segmentação é baseada em desdobramentos do lado da oferta de mercado e representa um ajuste mais racional e preciso de produto, e do esforço mercadológico às exigências do consumidor.

Muito se escreveu sobre o assunto até os dias de hoje, com maior ênfase para McCarthy (1960), citado em McCarthy (1982, p.173), o qual defendeu a adoção da segmentação para maior sucesso, no atingimento dos objetivos da empresa, incluindo-a nas considerações estratégicas do *marketing mix*. Kotler (1967), citado em Kotler (1990, p.177), reconhece que a segmentação de mercado está no cerne da estratégia de marketing. Segundo ele, a segmentação de mercado, a idéia mais recente para orientar a estratégia, começa não com a distinção de possibilidades de produto, mas sim com a distinção de interesses ou de necessidades de clientes. A segmentação é a subdivisão do mercado em subconjuntos homogêneos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado como meta de mercado a ser alcançada com um composto de marketing distinto.

Na revisão da literatura sobre o assunto, verifica-se que a maioria das contribuições ao estudo de segmentação mantém suas bases nos escritos de Smith (1956). Segundo ele, a segmentação consiste em se ver um mercado heterogêneo, com determinada quantidade de mercados homogêneos menores, em resposta a diversas preferências de produtos entre importantes segmentos de mercados. Ela se baseia no desdobramento do lado da demanda e representa ajuste racional e mais preciso do produto e do esforço de marketing às exigências do consumidor ou usuário.

Outra fundamental estratégia para a análise estrutural de qualquer ramo industrial, segundo Porter, é a definição de um grupo estratégico. "Um grupo estratégico é o grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas" (PORTER, 2004, p. 133).

No entender de Porter, os grupos estratégicos existem por uma variedade de razões, tais como pontos fortes e fracos iniciais divergentes das empresas, ocasiões diferentes de entrada no negócio e acidentes históricos. Porém, a partir do momento que os grupos tenham se constituído, as firmas dentro deste grupo estratégico no geral se assemelham de diversas maneiras, além de suas estratégias gerais.

O grupo estratégico é um dispositivo analítico projetado para ajudar na análise estrutural. É um quadro de referência intermediária entre a visão global da indústria e a consideração isolada de cada empresa. Em última análise, cada empresa é um caso único; assim sendo, a classificação de empresas em grupos estratégicos levanta inevitavelmente questões subjetivas sobre que grau de diferença estratégica é importante.

2.2 Estratégia Competitiva

Ansoff (1990, p. 102) traz na sua obra, um conceito adicional sobre estratégia quando o mesmo define que, a estratégia competitiva é responsável por especificar o enfoque especial que as organizações tentarão utilizar na busca do sucesso em cada uma das áreas estratégicas de negócio em que atuam.

Segundo Porter (2004, p. 36), logo após a superação do primeiro estágio no ambiente de competição empresarial, que são as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas quanto à superação das outras empresas em uma indústria, sendo elas relacionadas como: liderança em custo total, diferenciação e o enfoque.

a) Liderança em custo total: Porter (2004, p. 37) pontua que a liderança no custo exige a construção de instalações em escala eficiente, uma persistente perseguição de redução de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de venda e publicidade. Enfatizando que se faz necessário uma atenção especial quanto aos controles de custos para que essas metas sejam alcançadas.

b) Diferenciação: a diferenciação constitui uma estratégia genérica na qual o produto ou serviço oferecido pela empresa é destacado através da criação de algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria.

A oferta de um valor maior que o preço pago por um produto ou serviço faz com que a diferenciação se apresente como uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria, porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de forma diferente que na liderança em custos. Segundo Nagle e Holden (2003, p. 74), o termo valor refere-se ao total de economias ou satisfação que o cliente obtém do produto ou serviço adquirido. Os economistas referem-se a isso como o valor de uso ou a utilidade obtida do produto ou serviço. Seguindo esta linha, Kotler (2004, p. 131) enfatiza esta percepção de valor desenvolvida pela posição de diferenciação quando o mesmo explica que as pessoas pagam mais por lugares na platéia do que nos balcões; no teatro, pagam mais aos sábados do que nos dias de semana, e pagam mais pelos serviços de médicos e consultores mais experientes.

c) Enfoque: esta estratégia genérica, mais adequada para as pequenas unidades de negócio, consiste em focar um determinado grupo comprador, segmento da linha de produto, ou um mercado geográfico, podendo assumir diversas formas. Toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando em conta este objetivo.

2.3 Estratégia Corporativa

Para Andrews (1971, p. 28, tradução nossa), “estratégia corporativa é o modelo (padrão) de objetivos principais, propósitos, ou metas e políticas essenciais e planos para alcançar essas metas, baseado em uma maneira como definir em que negócio a companhia está ou deve estar e o tipo de companhia que é ou deve ser”.

A Estratégia Corporativa possui dois aspectos igualmente importantes, inter-relacionados na vida, mas separados para a extensão praticável aqui em nosso estudo do conceito. O primeiro destes é a formulação; O segundo é a execução. Decidindo o que a estratégia deve ser é, ao menos idealmente, uma tarefa racional. Suas sub-atividades principais incluem identificar oportunidades e ameaças no ambiente da companhia e unir alguma estimativa ou risco às alternativas discerníveis. Antes que

uma escolha possa ser feita, as forças e as fraquezas da companhia devem ser avaliadas. Sua capacidade real ou potencial de tirar vantagem das necessidades percebidas no mercado ou lidar com o risco presente deve ser estimada tão objetivamente quanto possível. A alternativa estratégica que resulta da combinação de oportunidade e habilidade corporativa em um nível aceitável de risco é o que nós podemos chamar de uma estratégia econômica. (ANDREWS, 1971, p. 37, tradução nossa)

Segundo Ansoff e Mcdonnell (1993, p. 70), “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”, onde os mesmos destacam e definem quatro tipos de regras: (a) Padrões para medição do desempenho presente e futuro da empresa. Em termos qualitativos, são chamados de objetivos, e quantitativo são chamados de metas; (b) Regras para o desenvolvimento da relação da empresa com o seu ambiente externo. Conjunto de regras chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial; (c) Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização, chamado de “conceito organizacional”; (d) As regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamadas de “políticas operacionais”.

2.5 Cooperação e Alianças Estratégicas

Segundo Yoshino e Rangan (1996, p. 4), uma aliança estratégica aparece sempre que duas ou mais empresas vinculam algumas facetas específicas de suas atividades fins. “O elo é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas”.

Várias são as formas em que uma aliança pode ser construída, indo do simples contrato à joint venture. Assim, para Yoshino e Rangan (1996, p. 5), uma aliança estratégica possui simultaneamente as três características necessárias e suficientes a seguir: (a) As duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança; (b) As empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas – talvez o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta sua gestão; (c) As empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais; por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante (YOSHINO e RANGAN, 1996, p. 5).

As tipologias da aliança, segundo Yoshino e Rangan (1996, p. 20-21), podem ser assim definidas: (a) “As alianças *pró-competitivas* são geralmente relações entre ramos de negócios, em cadeia vertical de valor, bem como entre fabricantes e seus fornecedores e distribuidores”; (b) “as alianças *não-competitivas* tendem a ser uniões entre ramos de negócios, formadas entre empresas não-concorrentes”; (c) “alianças *competitivas* são semelhantes às não-competitivas em termos de atividade conjunta (por isso, também no nível de interação organizacional), mas diferentes porque os parceiros tendem a ser concorrentes diretos no mercado do produto final”; as (d) “alianças *pré-competitivas* reúnem tipicamente empresas de ramos de negócios diferentes, geralmente não relacionados, para trabalhar em atividades bem-definidas, como o desenvolvimento de uma nova tecnologia”.

Descrevendo o princípio universal de complementariedade, Nalebuff e Brandenberger (1996, p. 22) destacam que o “complemento de um produto ou serviço é qualquer outro produto ou serviço que torne o primeiro mais atraente”.

Então, Nalebuff e Brandenberger (1996, p. 25) enfatizam que “pensar em termos de complemento é algo diferente de pensar em termos de negócios. Trata-se de encontrar maneiras de fazer o bolo crescer em vez de brigar com os competidores em torno de um bolo de tamanho fixo”.

Nalebuff e Brandenberger (1996, p. 28) se propõem a responder a seguinte pergunta: Se os negócios são um jogo, quem são os jogadores e quais são os seus papéis? Destacando os: (a) clientes; (b) fornecedores; (c) concorrentes; e (d) também os complementadores, sendo estes últimos, componentes de uma rede de valor.

Nalebuff e Brandenberger (1996, p. 52) destacam que cliente, fornecedor, complementar e concorrente, não podem ser rotulados como amigos ou inimigos. Havendo sempre elementos simultâneos de cooperação e competição, guerra e paz, o que os autores definem como co-opetição.

3. Metodologia

Quanto ao delineamento desta pesquisa, conforme o proposto por Gil (2002, p. 43), a mesma pode ser enquadrada como um estudo de caso, onde a unidade de caso estudada será a empresa Varig. Yin (2001, p. 32) descreve o estudo de caso como uma investigação empírica com a finalidade de investigar “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. De acordo com Gil (2002, p. 54), o estudo de caso consiste no “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Já Vergara (1998, p. 47), define o estudo de caso como pesquisa voltada a uma ou poucas unidades de análise, apresentando esta um caráter de profundidade e detalhamento do objeto estudado.

Já quanto aos procedimentos técnicos utilizados nesta pesquisa empírica, primeiramente foi utilizada a pesquisa bibliográfica com o objetivo de levantar a fundamentação teórica adequada que fundamente este estudo, enfatizando os livros, artigos de periódicos especializados, além das publicações em mídia escrita e eletrônica. Logo após, a pesquisa documental também foi utilizada, quando foram analisados os relatórios econômicos e estatísticos fornecidos anualmente pela Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), a fim de mapear a evolução da competitividade do setor e como a Varig vem se comportando ao longo dos últimos anos.

4. Análise de dados

4.1 Análise da Evolução das Condições de Competitividade do Setor

Segundo o DAC (1999), no ano de 1999, a regulamentação para o setor aéreo comercial nacional foi revista, “objetivando um avanço no processo de flexibilização iniciado em 1991, por ocasião da V Conferência Nacional de Aviação Comercial - V CONAC”. Dentre as modificações introduzidas estão a extinção da classificação das empresas em regionais e nacionais, além da eliminação do limite de participação no mercado doméstico, flexibilizando o processo de concessão de linhas, “cujos critérios ficaram restritos às limitações da infra-estrutura aeronáutica e aos requisitos de segurança das operações”.

Neste momento, vinha sendo consolidada a liberalização do setor através da redução dos controles de tarifas e descontos praticados pelas companhias. O que só foi concluído no ano de 2001, já que até então toda e qualquer alteração de tarifa deveria ser informado previamente para que o Departamento de Aviação Civil (DAC) autorizasse. De acordo com Emboaba (2004, p.5), “o intervencionismo governamental no plano do mercado recuou significativamente” durante o governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995 a 2002), em função da inspiração neoliberal prevalente na época, “chegando à liberação total dos preços domésticos no final de 2001”.

No ano de 2001, quando o resultado consolidado do setor aéreo nacional, segundo DAC (2001), apresentou um prejuízo de aproximadamente R\$ 579 milhões, sinalizando uma crise maior que estaria por vir, incluindo as elevações de custos impulsionadas por efeito dos atentados terroristas de 11 de Setembro, a empresa GOL Linhas Aéreas iniciou as suas

operações, inovando com o modelo de low-cost, low-fares (custo baixo, tarifas baixas). Neste ano, a demanda do mercado doméstico aparecia repartida entre 21 empresas, já existindo a TAM Linhas Aéreas S.A., a partir da fusão entre a TAM Regional e a TAM meridional em 2000 por conta da mudança na regulamentação das empresas regionais e nacionais, onde, de acordo com DAC (2001), apenas 7 destas detinham 98,1% de participação no transporte de passageiros, enquanto as demais participavam apenas em 1,9% deste mercado.

Neste momento, as companhias aéreas já apresentavam um acúmulo de resultados negativos, sobretudo as que operavam a nível nacional, o que fez com que grandes empresas parassem de operar, como a Transbrasil em 2001 e a Vasp em 2005. Visto que tais empresas buscaram competir com a nova concorrente adotando descontos, a fim de nivelar as suas tarifas ao novo patamar de competitividade, sem buscar a essência da base estrutural proposta pelas empresas de filosofia low-cost, low-fare, além de acumularem um passivo muito elevado.

A competitividade instalada no setor trouxe um grande impacto negativo ao grupo Varig, este que por muitos anos dominou o setor aéreo nacional com a Varig e suas subsidiárias “regionais”, a Nordeste Linhas Aéreas e Rio Sul Linhas Aéreas. Este grupo, ao longo dos anos, modelou uma complexa configuração organizacional para atender à sua estrutura, permanecendo um grande custo fixo de baixa liquidez, o que não permitiu um rápido ajuste às novas condições impostas pelo mercado, trazendo a uma situação atual na qual a Varig passa por um processo de recuperação judicial e encontra-se muito próxima à falência, acumulando altas dívidas com os fornecedores de seus principais insumos: (a) combustível; (b) leasing de aeronaves; e (c) tarifas aeroportuárias; (d) além de dívidas com salários e o recolhimento dos encargos sociais dos funcionários.

Tendo o setor sinalizado, mais recentemente, a entrada de novas empresas focadas no modelo low-cost, low-fare, como a BRA, WebJet e Ocean Air, onde, segundo Gaspar e Gomes (2006), apesar de deterem juntas apenas 7% de participação no mercado, pretendem travar uma disputa com a TAM e a GOL pelos espaços deixados pela Varig, caso ocorra a sua dissolução.

Partindo da observação acerca da evolução do setor aéreo comercial nacional, em particular o mercado doméstico, pôde ser observado que constantes alterações neste tem prejudicado a maior parte das companhias tradicionalmente estabelecidas. Ficando assim, explícito o quanto as companhias do Grupo Varig vêm perdendo posições ao enfrentarem a evolução da competitividade no setor aéreo comercial nacional, como pode ser visto na Figura 1.

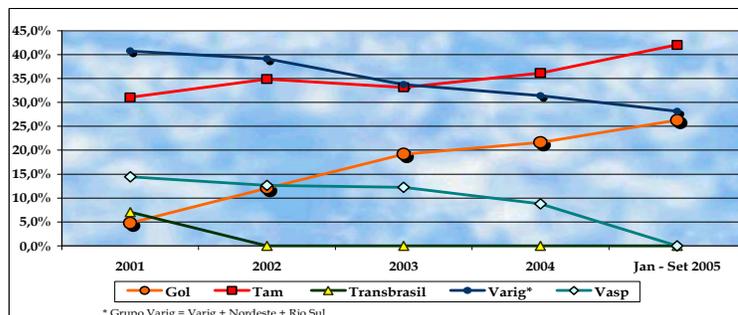


Figura 1: Evolução da Participação no Setor Aéreo de 2001 à set. 2005.
Fonte: Adaptado de DAC (2001, 2002, 2003, 2004, 2005)

4.2 Presença de Segmentos de Mercado e Grupos Estratégicos

O Brasil apresenta crescente demanda no setor de transporte aéreo, no entanto, paralelamente ao crescimento desta demanda, assistimos o fim de empresas do setor, como a

Vasp, a Transbrasil, e mais recentemente, acompanhamos pela imprensa, a agonia vivida pela Varig.

A partir de 1989, o então Ministério da Aeronáutica adotou uma política de flexibilização gradual da regulamentação econômica existente sobre o setor de transporte aéreo de Brasil. O primeiro passo foi adotar uma tarifa básica para as passagens domésticas, que eram fixadas pelo Departamento de Aviação Civil - DAC, em torno da qual as empresas aéreas poderiam determinar o valor das diversas modalidades de tarifas promocionais oferecidas ao público usuário.

O segundo passo foi abordar, separadamente, os quatro segmentos de mercado deste setor: (a) o transporte aéreo nacional; (b) o transporte aéreo regional, (c) o transporte aéreo internacional e (d) o transporte aéreo não-regular (vôos charter). Esta definição de segmentos enquadra-se nas premissas de Kotler e Armstrong (2003, p.45-46), segundo quem, todo mercado possui segmentos, que correspondem a grupos de consumidores que têm diferentes necessidades, características ou comportamentos.

A partir destas definições, foi possível adotar medidas específicas para cada segmento de mercado, como por exemplo, extinguir a exclusividade por áreas geográficas de operação e de exploração, especificamente para as empresas aéreas regionais.

Como resultado do conjunto de medidas adotadas, de oito empresas de transporte aéreo regular que atuavam no Brasil em 1991, saltamos para vinte e uma, no ano 2000.

O setor de transporte aéreo brasileiro trilha o caminho da democratização do seu uso, com a diminuição dos preços das passagens e a conseqüente ampliação do seu *target*. Até 2004, apenas 6% da população brasileira acessava o transporte aéreo, já em 2005 este índice fechou com um incremento de 33%, chegando a 8% da população nacional. É também notório o crescimento dos terminais aeroportuários espalhados pelo país. Além disso, em 2005 foi criada a Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, em substituição ao DAC. Aliado a tudo isso, o Brasil continua com excelentes níveis de segurança aérea, entre os melhores do mundo.

Segundo Silva (2006), neste cenário otimista, a Gol e a Tam, com frotas entre as mais jovens do mundo, ganham posições e têm as suas ações valorizadas. O setor de aviação civil tem apresentado expansão acelerada desde 2003. Para 2006, calcula-se uma elevação de 15% a 20% no tráfego aéreo nacional. O aumento da renda do consumidor e a maior eficiência na gestão das companhias aéreas, diminuindo a ociosidade de outrora, são aspectos que pesam a favor da Gol e da Tam, que ocupam os espaços deixados pela Varig em crise.

De acordo com Porter (1991, p. 155-159), grupo estratégico é um conjunto de empresas que atua no mesmo setor e adota como estratégia, a mesma premissa básica. O citado autor, afirma ainda que este grupo pode ser unitário, quando uma empresa resolve adotar uma estratégia ainda inédita naquele setor, até que uma segunda empresa tome a decisão de adotar a mesma estratégia, ela estará atuando sozinha naquele grupo estratégico.

É bastante difícil analisar a estratégia de uma empresa que vive um momento como o da Varig, mas no mercado da aviação comercial brasileira atual, a estratégia da Varig, continua sendo a de prestar um serviço diferenciado, atuando no mesmo grupo estratégico da Tam e afastando-se da política de redução drástica de custos adotada pela Gol. Com a saída da Transbrasil e da Vasp do cenário aéreo nacional, apenas estas três companhias, Varig, Tam e Gol, seguem disputando este mercado. Outras companhias como a Bra e a Ocean Air, atuam no segmento de transporte aéreo não-regular (vôos *charter*) e foram liberadas para comercializar assentos disponíveis, inclusive com descontos e promoções, de acordo com Grossi (2000). O fato de a Varig e a Tam competirem num outro grupo estratégico não impede que façam promoções e em algumas circunstâncias de mercado, disputem preços com a Gol.

Segundo Silva (2000, p. 70), esta não é a primeira crise que a Varig atravessa, em 1932, não fosse a providencial intervenção do governo do Estado do Rio Grande do Sul, a

referida empresa já teria ido à falência. De acordo com Sonino *apud* Silva (2000, p. 74-75), na década de 70 do século passado, houve uma corrida aos jatos, fato que desequilibrou o caixa de empresas aéreas brasileiras e gerou uma super oferta de assentos, por parte de algumas empresas, entre elas a Varig.

Como referência da sua estratégia de oferecer um produto diferenciado, Silva (2000, p. 74) aponta o fato de a Varig ter contratado uma atriz brasileira de cinema para atuar como comissária de bordo em seus vôos para Nova York..

4.3 Breve análise da estratégia corporativa da Varig.

A Varig é uma empresa burocrática, sem estratégia corporativa, sem nenhuma visão de longo prazo e sem clareza da sua missão. Essa foi a conclusão do relatório da Luftanza Consulting em 2004, consultoria contratada para montar o plano de recuperação da companhia aérea.

Responsável por 35% dos vôos internacionais no Brasil, com 25 destinos internacionais e considerada a empresa mais querida do Brasil (PESQUISA IBOPE, 2006) a Varig emprega 17.000 trabalhadores diretos além de acumular o transporte de mais de 210 milhões de passageiros nos seus 78 anos de história.

Com um quadro de funcionários robusto e com um custo operacional alto a consultoria sugeriu basicamente dois remédios imediatos: corte de pessoal e transferência da base operacional da Varig do Galeão para o aeroporto de Guarulhos por representar menos custo de permanência de aeronaves sobre o solo.

Deste modo, a rede de vôos da Varig deverá ser reconstruída, reduzindo trechos pouco rentáveis, a frota deverá ser modernizada através de contratos com ampla antecedência, garantindo o poder de barganha na negociação, a base operacional deverá ser transferida para Guarulhos e os custos operacionais controlados em pessoas, combustível e outros.

Esses pontos podem ser resumidos e complementados em: reparar aeronaves desativadas; melhorar rede, introduzindo mais vôos onde o potencial imediato é visível e desativar vôos com baixo potencial; rever estratégias de parcerias e alianças, exercer melhor controle dos custos.

Porém embora o custo seja de fato necessário para reequilibrar as contas da Varig há a necessidade de trabalhar com a eficiência operacional, gerando alianças internas (além das externas) e construindo um novo caminho para a companhia, com objetivos claramente definidos.

A Varig depende de decisões estratégicas urgentes e de grande amplitude, definido por Gupta (1999) como estratégia Cooperativa. Esse autor define a estratégia corporativa como sendo o nível mais elevado da estratégia que trata de questões mais amplas, como que negócios atuar e como explorar as sinergias das unidades de negócio.

Neste sentido a reestruturação do negócio, redefinindo onde atuar (trechos rentáveis e não rentáveis) e a busca da melhoria operacional da companhia, com a revisão das atividades das áreas e a busca do encadeamento de atividades, sua otimização, são sinais claros da adoção de estratégias corporativas.

4.4 Cooperação e Alianças Estratégicas

Quanto às cooperações e alianças estratégicas celebradas pela Varig, podem ser destacados alguns casos nos quais a companhia buscou atender a metas estratégicas diversas. No primeiro caso, aparece a inserção da companhia na Star Alliance e no segundo, a operação de vôos compartilhados com a TAM Linhas Aéreas no mercado doméstico.

A Star Alliance, grupo composto por 14 companhias aéreas, segundo Macedo-Soares, Tauhata e Lima (2004), tinha como visão ser a Aliança Global líder no segmento de passageiros internacionais frequentes. Tendo a missão de contribuir com a rentabilidade no

longo prazo de seus membros, “atendendo plenamente às expectativas dos viajantes freqüentes, assegurando reconhecimento mundial, acesso global conveniente, ambiente confortável e foco consistente em segurança”.

Dada a intensa concorrência em que o setor aéreo mundial se encontra, provocada principalmente pela crescente desregulamentação do setor, esta que se iniciou no mercado norte americano, “o aumento nos custos e a pressão para baixar preços levaram as companhias aéreas a buscarem associações e fusões entre empresas de vários países, notadamente, redes do tipo constelação” Macedo-Soares, Tauhata e Lima (2004), onde a Star Alliance aparece como um exemplo típico de tais alianças.

A Varig é membro da Star Alliance, juntamente com Air Canada, Air New Zealand, ANA, Asiana Airlines, Austrian, bmi, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, Spanair, TAP Portugal, THAI, United, US Airways, South African Airways e SWISS. No total, as empresas integrantes oferecem mais de 15.500 vôos diários para 842 destinos em 152 países.

Além da cambialidade das milhas referentes ao programa de fidelidade das empresas ligadas a Star Alliance, juntas estas empresas oferecem maior comodidade nas escalas com troca de aeronave entre as próprias empresas, além de oferecer produtos que não oferecem individualmente, como: (a) Tarifa Star Alliance volta ao mundo; (b) Tarifa Star Alliance circular para Ásia; (c) Passe aéreo Star Alliance Europa; (d) Passe aéreo Star Alliance América do Norte; (e) Tarifa Star Alliance circuito do Pacífico; (f) Passe aéreo africano Star Alliance; (g) Tarifa Star Alliance sul do Pacífico; (h) Passe aéreo Star Alliance Varig Brazil; (i) Passe Aéreo Star Alliance Japão; (10) Passe aéreo Star Alliance Asia e (j) Passe Aéreo Star Alliance Thailandia.

De acordo com TAM (2006), em 6 fev. 2003, visando melhorar a rentabilidade dos trechos onde operavam, TAM e Varig passam a operar vôos compartilhados (code share) como “etapa preliminar a uma possível fusão entre as duas companhias”, tendo tal operação conjunta encerrado-se em 2 maio 2005, após a constatação de que a fusão destas empresas não aconteceria. Seguindo o que propõe Nalebuff e Brandenberger (1996, p. 25), a idéia de operarem em conjunto tinha em vista, tão-somente, aumentar a rentabilidade das linhas operadas por estas companhias, passando a Varig e TAM a cooperarem em busca de melhores resultados para ambas.

A operação conjunta, conforme citado anteriormente, visou a redução da oferta de assentos em trechos com baixas demandas a fim de atingir maior eficiência operacional. Assim, em 2003, a Varig conseguiu obter um resultado operacional positivo, aumentando a sua lucratividade em 235%, apresentando uma redução na sua participação de mercado em aproximadamente 14%, de 39,14% para 33,73%, tendo elevado o aproveitamento dos seus vôos de 59,4% para 62,2% e reduzido o seu ponto de equilíbrio de 62,1% para 58,3%.

O code share com a TAM também rendeu a Varig bons resultados no ano de 2004, quando a companhia teve que reduzir a sua participação de mercado em aproximadamente 6,8%, para que pudesse continuar elevando a sua lucratividade, esta que cresceu 30,14% neste período. Já no ano de 2005, ano em que as operações compartilhadas foram encerradas, a Varig volta a apresentar resultados negativos, reduzindo a sua lucratividade em 142%, perdendo mais 10,5% de participação no mercado doméstico.

5. Conclusões

A Varig vai voar? Esta é uma pergunta que paira no ar nos últimos dias. Analisando a trajetória da Varig à luz das referências teóricas levantadas e considerando os últimos acontecimentos veiculados na mídia em relação ao processo de recuperação judicial da companhia aérea, podem ser traçadas algumas alternativas que possibilitem a viabilidade da mesma.

Além da forte recessão econômica, intensa competitividade do setor, desregulamentação do mesmo, entre outros, um dos pontos que parece ter contribuído mais fortemente para que a empresa chegasse à atual situação foi a tentativa de competir com novos concorrentes e mesmo buscar alianças sem que fosse definida uma estratégia corporativa que contemplasse metas e políticas essenciais para traçar um plano que buscasse o alcance das mesmas, baseado no que se realmente queria para a organização.

Carregando o peso de uma empresa grande, com cultura forte, comprometida com um passado trabalhista estimado em cerca de R\$ 400 milhões não é uma tarefa fácil pilotar este período de transição, entretanto algumas medidas vem sendo tomadas nos últimos dias, valendo-se dos pontos fortes e oportunidades identificados na análise Swot tais como: forte mercado de alianças estratégicas, facilidade de negociação com credores, valor de venda para investidores do setor aéreo.

Alguns pronunciamentos recentemente divulgados pela imprensa atestam alguns destes pontos. Serão citados alguns deles em seguida para que possam ficar mais claros. Segundo Marco Antonio Audi, conselheiro da VarigLog, atual compradora da empresa:

Não é uma tarefa fácil fazer a Varig retomar suas atividades sem grandes traumas. Iniciamos o restabelecimento dos créditos com alguns credores, que alugam aviões à companhia. Além disso, estamos mantendo negociações com as empresas de leasing para aumentar a frota atual e retomar vôos que foram suspensos temporariamente. A Varig está mantendo em dia o pagamento das taxas aeroportuárias com a Infraero e o pagamento de combustível à BR Distribuidora. (Estadão de 25 de julho de 2006)

O presidente da TAP, uma das empresas interessadas na Varig antes da venda, Fernando Pinto, afirmou ao *Jornal de Negócios* que não desistiu da Varig, defendendo que a companhia aérea portuguesa pode voltar a recuperação, "uma nova Varig, com uma dívida muito menor". A esperança de Fernando Pinto em ainda participar do processo se justifica pelo fato de a Varig ter ficado menor - com 20 aviões, segundo ele a Varig pode se recuperar porque preserva um potencial de geração de recursos muito importante, porém admite o risco da operação de recuperação. Reforçando esta posição, a TAP vem transportando os passageiros neste período de adequação da Nova Varig.

O princípio norteador da nova Lei de Falência, Lei 11.101/05, que regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária, é justamente a manutenção da atividade produtiva. Partindo dessa premissa, o procedimento de recuperação extrajudicial e judicial, estabelece que o devedor deve propor um plano moldado à sua verdadeira realidade econômico-financeira e que seja viável para recuperação de seu negócio.

O plano de recuperação deve conter os meios que serão utilizados de recuperação, a demonstração da viabilidade econômica do devedor e laudo econômico-financeiro e de avaliação dos bens que compõem seu ativo. Poderá conter também, a forma que se operarão os novos ajustes pactuados, para melhor assegurar os seus resultados econômicos e se verificar a capacidade de pagamento dos credores.

Os credores por sua vez, assumem papel de relevante importância na nova Lei de Recuperação de Empresa, pois de meros expectadores passaram a personagens. Os credores da Vasp aprovaram na quarta feira dia 27 de julho o plano de recuperação judicial da companhia. A decisão foi tomada em assembléia na sede na empresa, em São Paulo, que reuniu cerca de 300 pessoas.

Inicialmente, o plano de reestruturação financeira da Vasp previa a criação dos FIPs (Fundos de Investimento e Participações) da companhia e a separação da empresa em duas partes: uma operacional e outra que administrará os ativos e passivos da companhia. Os ativos

da Vasp serão reunidos nos FIPs e os credores poderão trocar suas dívidas por cotas dos fundos.

Na assembléia realizada nesta quarta, ficou decidido que os credores que não quiserem aderir aos FIPs (que reúnem ativos como aviões, imóveis, equipamentos terrestres e créditos da companhia), poderão receber os créditos em dinheiro.

A nova proposta atende, principalmente, a Infraero, principal credora da Vasp. A dívida com a administradora dos aeroportos será amortizada em quinze anos: cinco anos de carência a partir da retomada das operações da Vasp, e dez anos para pagamento das dívidas em parcelas semestrais. A partir de agora, todos os credores da companhia terão o prazo de 30 dias para optar entre a nova alternativa ou decidir qual os FIPs de sua preferência.

Apesar destes fatos que acendem luzes para um futuro melhor, alguns fatores se apresentam como freios, caso não sejam tomadas medidas adequadas neste cenário conturbado.

Também citado na análise Swot da Varig, aparecem como pontos fortes a marca e confiabilidade, a qualidade de pessoal e bons indicadores operacionais. Tais aspectos devem ser considerados e traçado uma alternativa estratégica para que estas forças não se transformem em ameaças no ambiente interno da companhia.

O patrimônio calculado da companhia é de cerca de R\$ 6,5 bilhões e seu passivo é de aproximadamente R\$ 5 bilhões. A presidente do Sindicato Nacional dos Aeronautas (SNA), Graziella Baggio, afirmou que aproximadamente 400 funcionários da Varig já saíram do emprego:

Muita gente já saiu e existem quase mil que estão para se aposentar. No total, a empresa tem 8.500 empregados na ativa. De acordo com ela, é difícil dizer quantos serão aproveitados pelos administradores da VarigLog, novos donos da Varig. Agora, o desafio é buscar investidores.

De tudo que vem sendo falado através da imprensa, em relação a credores, clientes, concorrentes e parceiros, pouco se refere ao que vai acontecer com as pessoas, funcionários da companhia, um ativo importante para a conservação da marca e da credibilidade.

É vital que sejam traçadas metas neste sentido, pois sem isso não se pode assegurar a decolagem da Varig, é preciso uma estratégia competitiva, cooperação e alianças estratégicas, alinhando toda a cadeia de valor da mesma, clientes fornecedores, concorrentes e complementares, na busca do sucesso do negócio, para que possam assegurar a retomada da Varig, Varig, Varig!!! Sonoro e lembrado slogan desta empresa nacional, que transportou tantos brasileiros, encurtando distâncias, provocando encontros, gerando negócios e atravessando barreiras. É preciso apagar as luzes, apertar os cintos, decolar, atravessar a turbulência e aterrissar acreditando que os freios de pouso vão funcionar para um novo voo.

6. Referências

- ANDREWS, Kenneth. R. **The Concept of corporate Strategy**. Dow Jones-Irwin Homewood, Illinois, 1971.
- ANSOFF, H. I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. Ingor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DIREITO AERONÁUTICO E ESPACIAL. Disponível em: <http://www.sbda.org.br/revista/Anterior/1695.htm>. Acesso em: 26 jun. 2006.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DIREITO AERONÁUTICO E ESPACIAL. Disponível em: <http://www.sbda.org.br/revista/1777.htm>. Acesso em: 26 jun. 2006.
- BOAVENTURA, Edivaldo M.. **Metodologia da pesquisa**: monografia, dissertação, tese. São Paulo: Atlas, 2004.
- DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL – DAC. Anuário Econômico 1999. Disponível em: <http://www.dac.gov.br/dados/dados.asp>>. Acesso em: 03 mar. 2006.

DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL – DAC. Anuário Econômico 2000. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br/dados/dados.asp>>. Acesso em: 03 mar. 2006.

DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL – DAC. Anuário Econômico 2001. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br/dados/dados.asp>>. Acesso em: 03 mar. 2006.

DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL – DAC. Anuário Econômico 2002. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br/dados/dados.asp>>. Acesso em: 03 mar. 2006.

DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL – DAC. Anuário Econômico 2003. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br/dados/dados.asp>>. Acesso em: 03 mar. 2006.

DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL – DAC. Anuário Econômico 2004. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br/dados/dados.asp>>. Acesso em: 03 mar. 2006.

DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL – DAC. Dados Economicos Trimestrais - INFO SA2. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br/dados/dados.asp>>. Acesso em: 03 mar. 2006.

EMBOABA, M. GOL Transportes Aéreos. Central de Cases ESPM/EXAME. Disponível em: <<http://www.espm.br/ESPM/pt/Home/Global/Publicacoes/CentralCases/>>. Acesso em: 11 out. 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GROSSI, Venâncio. Revista Brasileira de Direito Aeroespacial. Aviação Civil e a Transição do Atual Modelo. Venancio Grossi. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <<http://www.sbda.org.br/revista/Anterior/1695.htm>> Acesso em 26 jun 2006, às 11h45.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing Para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER PHILIP. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

LUBISCO, Nídia M. L.; VIEIRA, Sônia Chagas. **Manual de estilo acadêmico**: monografias, dissertações e teses. 2 ed. Salvador: Edufba, 2003.

MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A.; TAUHATA, Tatiana L.; LIMA, Francisco Carvalho. **Redes estratégicas no Setor de aviação: o caso Varig – Star Alliance**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...**, Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

McCARTHY, E. Jerome, PERREAULT JR., William D. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

NAGLE, Thomas T.; HOLDEN, Reed K. **Estratégias e táticas de preços: um guia para decisões lucrativas**. 3. ed. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall, 2003.

NALEBUFF, B.J.; BRANDENBURGER, A.M. **Co-opetição**. Ed. Rocco Ltda. Rio de Janeiro, 1996.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia In: _____. **Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais**. Harvard Review Book. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 28 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SMITH, Wendell R. **Product differentiation and marketing segmentation as alternative marketing strategies**. American Marketing Association. Journal of Marketing, vol. 21, pp. 3-8, julho, 1956.

STAR ALLIANCE. Disponível em: <http://www.staralliance.com.br/BRhome.html>. Acesso em: 26 jun. 2006.

SILVA, Adyr da. Revista Brasileira de Direito Aeroespacial. Aviação civil brasileira 2005. Adyr da Silva. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.sbda.org.br/revista/Anterior/1695.htm>> Acesso em 26 jun 2006, às 11h45.

SILVA, Luiz Maurício de Andrade da. Instrumentalização do planejamento estratégico : Aplicação no setor aeroviário **comercial brasileiro** / Luiz Maurício de Andrade da Silva. – São Paulo : FEA/USP, 2000.

TAM LINHAS AÉREAS. Relações com investidores. Disponível em: <<http://www.b2i.us/profiles/investor/fullpage.asp?f=1&BzID=1214&to=cp&Nav=0&LangID=3&s=0&ID=3362>>. Acesso em: 09 jun. 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo; Atlas, 1998.

VALOR ECONÔMICO. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/eueinvestimento/49/Analistas+indicam+TAM+e+Gol+em+meio+ao+colapso+da+Varig.gol,,49,3750469.html>. Acesso em: 26 jun. 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSHINO, Michael Y.; RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças estratégicas: uma abordagem à globalização**. São Paulo: Makron Books, 1996.