



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA:
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA VARIG**

LENIRA CARVALHO ALMADA MELO
RA: 20400562

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

Brasília/DF, junho de 2008.

LENIRA CARVALHO ALMADA MELO

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA:
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA VARIG**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, junho de 2008.

Lenira Carvalho Almada Melo

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA:
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA VARIG**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Banca examinadora:

Professor Marcelo Gagliardi
Orientador

Professor (a):
Examinador (a)

Professor (a):
Examinador (a)

Brasília/DF, de de 2008.

“Diz-se, portanto, aquele que conhece o inimigo e conhece a si mesmo não ficará em perigo diante de centenas de batalhas. Aquele que não conhece o inimigo mas conhece a si mesmo às vezes vence, às vezes perde. Aquele que não conhece o inimigo nem a si mesmo invariavelmente perde todas as batalhas”.

(A arte da guerra- Sun Tzu).

Dedico esse trabalho:

Aos meus pais, Maria Luiza e Antonio Joaquim, pelo esforço, pelo carinho e amor incondicional e a dedicação pelo crescimento da nossa família que me deram a oportunidade de finalizar mais uma etapa da minha vida.

Agradeço:

A Deus, por abençoar minha trajetória de vida.

Aos meus irmãos, Ana Carolina, Rodrigo e Rafael, pela torcida, apoio e estímulo.

E ao Professor Marcelo Gagliardi, por assumir e cumprir seu papel de educador acadêmico, com tanta discrição, apoiando e zelando por cada um de seus alunos.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Anac- Agência Nacional de Aviação Civil
BCG - Boston Consulting Group
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica
Confins - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
DAC - Departamento de Aviação Civil
FIP Controle - Fundo de Investimento e Participação Controlador
FIPs - Fundos de Investimentos e Participação
FRB- Fundação Rubem Berta
FRBPar - Fundação Ruben Berta Participações
INFRAERO - Infra-estrutura Aeroportuária
PIS - Programa de Integração Social
SEAE - Secretaria de Acompanhamento Econômico
SPC- Secretaria de Previdência Complementar
SWA- Southwest Airlines
TAM - Transportes Aéreos Meridionais
TAP - Transportes Aéreos Portugueses
TGV - Trabalhadores do Grupo Varig
TRANSBRASIL- Transportes Aéreos
VARIG - Viação Aérea Rio-Grandense
VASP - Viação Aérea São Paulo
Varig Log - Varig Logística S/A
VEM - Varig Engenharia e Manutenção

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema de desenvolvimento da estratégia.....	15
Figura 2 – Análise de SWOT.....	16
Figura 3 – Sistema de planos sugerido por Stanford Research Institute.....	18
Figura 4 – Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	19
Figura 5 – Estrutura da matriz BCG	19
Figura 6 – Curva de experiência	20
Figura 7 – Pensamento estratégico.....	21
Figura 8 – Processamento paralelo de informações	21
Figura 9 – Modelo de processo de Burgelman de empreendimento	22
Figura 10 – Componentes da estratégia	24
Figura 11 – Modelo de tomada de decisões estratégicas	24
Figura 12 – Tipos e níveis de planejamento nas empresas	25
Figura 13 – Caminho para uma vantagem competitiva sustentada.....	30
Figura 14 – Tipos básicos de estratégias.....	30
Figura 15 – Estratégias genéricas.....	32

RESUMO

Esta monografia tem como tema a administração estratégica, que carrega em si muitas denominações sobre o seu conceito e tem sido motivo de estudos e debates. Inicialmente, será fornecido um referencial teórico sobre o tema, no qual se aborda, desde a origem da estratégia, passando pelas escolas de pensamento e definindo o planejamento estratégico e os aspectos relacionados à análise competitiva. Utilizando-se da pesquisa bibliográfica e do Estudo de Caso da empresa Varig, que sobreviveu durante muitas décadas enfrentando diversas transformações no mercado, busca-se responder o seguinte problema: como identificar o momento adequado para a criação de um novo planejamento estratégico? O trabalho tem como objetivo analisar as estratégias na perspectiva relacional e suas implicações, com base no estudo da empresa Varig. Os objetivos específicos da pesquisa têm o caráter exploratório e foram realizados por intermédio da coleta de estudos de materiais acadêmicos, visando o embasamento para a execução da estratégia. Expondo o diagnóstico da história e da realidade da Varig, analisa-se o planejamento estratégico da empresa e os fatores que dificultaram a sua permanência no mercado. Os dados do Estudo de Caso foram extraídos de pesquisas bibliográficas e documentais. Procura-se, também, conceituar estratégia como o meio de identificar ferramentas para agir em relação às forças competitivas do ambiente contemporâneo. Todo esse contexto proporciona uma análise crítica, sobre como ações mal planejadas inviabilizam a sobrevivência de uma empresa no mercado, ressaltando a necessidade de que se formule um planejamento estratégico adequado, visando a garantir a sua capacidade competitiva.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
3 METODOLOGIA.....	35
4 ESTUDO DE CASO	37
4.1 Análise Crítica.....	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS.....	48
ANEXO A – Case Gol	50
ANEXO B Cronologia da História da Varig.....	58

1. INTRODUÇÃO

As pessoas já tinham conhecimento de estratégia desde a época dos faraós. A história relata que há milhares de anos um arquiteto egípcio entregou ao faraó um papiro com o esboço de uma grande pirâmide. Ele estava mostrando uma estratégia de construção a ser aceita.

O objetivo era: a construção da obra. Mas teria que escolher o local apropriado para a execução do monumento; mapear as fontes de suprimento de pedras apropriadas; cortá-las em partes padronizadas; organizar o transporte em embarcações no Rio Nilo; realizar a condução terrestre; definir uma maneira de elevá-las e posicioná-las em camadas sucessivas.

Contudo, ainda cabia à estratégia formular os planos e subplanos de integração dos recursos essenciais para a construção como: supervisores, operários, máquinas, equipamentos, roldanas, elevadores, alavancas, cordas e todos os meios tecnológicos da época. As pirâmides servem de exemplo histórico para uma estratégia bem elaborada.

A Administração estratégica, em campo de estudo, tem influência de várias disciplinas, como a biologia (teorias da evolução e da revolução), economia (com a ideologia da teoria da organização industrial). E completando, com ideais da teoria da contingência (de que retornos financeiros elevados estão ligados a empresas que desenvolvem uma abordagem de benefícios mais atinente a seu ambiente) e a teoria baseada em recursos (*resource-based theory*)- relacionada a recursos únicos de uma empresa sendo as variáveis-chaves que possibilitam que ela cresça e tenha base com a vantagem competitiva estratégica.

A empresa é um conjunto de estratégias (maiores e decorrentes) que se interligam, formando assim uma árvore de estratégias.

No decorrer da formação de atividades estratégicas surgem vários possíveis caminhos, sendo que, nessa fase, resta sintetizá-los para fazer relação e dar sentido geral, não formando um amontoado de estratégias, mas um conjunto de decisões em que possa ser identificado como um todo.

Logo, Administração Estratégica tem que ser vista como um processo contínuo. Assim que a estratégia é implementada, normalmente irão ocorrer alterações, conforme as condições ambientais ou organizacionais se modifiquem. O dilema está na formulação da estratégia sobre eventos não previstos, externos ou

internos, que requerem modificações na estratégia pretendida pela organização. As estratégias necessitam ser reavaliadas sempre diante de acontecimentos que se alteram.

Estratégia, por fim, é o assunto do presente trabalho, com aplicação do tema sobre o recente caso da Empresa Varig, maior empresa aérea da América Latina, com mais de 75 anos de história, que trouxe cerca de US\$1,2 bilhão em divisas todos os anos para o país, e gerou cerca de 50 mil postos de trabalho. Contudo, pela ausência de administração estratégica, chegou à beira da falência, tendo acumulado uma dívida de R\$ 7,5 bilhões, mesmo sendo uma das marcas mais respeitadas no exterior.

Assim, o presente estudo permitirá que se verifique quais as estratégias tomadas pela empresa que está na situação em que se encontra e quais seriam as novas estratégias para continuar no mercado da aviação. Logo, o trabalho verifica o seguinte problema: como identificar o momento adequado para a criação de um novo planejamento estratégico?

Portanto, analisa-se no presente trabalho as estratégias na perspectiva relacional e suas implicações, a partir de um estudo de caso na empresa Varig. E entre os objetivos específicos, estudos dos materiais acadêmicos que auxiliem a execução de estratégias; o diagnóstico da história e realidade da Varig; e análises de um novo planejamento estratégico para a permanência da Varig no mercado.

O assunto sobre planejamento estratégico sempre esteve presente na criação de contextualizações no âmbito acadêmico para auxiliar a tomada de decisões das empresas.

A importância sobre a criação de estratégias aumenta nas empresas conforme o cenário se mostra cada vez mais inconstante, requerendo reavaliações diárias nos planos estratégicos traçados.

Os resultados de um estudo dirigido sobre a empresa Varig, não estão apenas voltados para o meio acadêmico, mas também para a sociedade em geral. Na aviação comercial existe uma disputa cada vez mais acirrada por uma fatia do mercado e exige decisões estratégicas rápidas e criativas, conduzindo as organizações a abandonarem modelos de gestões tradicionais para novos modelos de gestão da economia mundial.

Além dos argumentos levantados, esta pesquisa é acompanhada por uma curiosidade particular, pois a autora se interessa por assuntos relacionados ao

planejamento estratégico. Verificar criticamente referenciais teóricos sobre o assunto e aplicá-los em um estudo prático é, no mínimo, suma realização como experiência de conclusão de uma etapa acadêmica.

A estrutura do trabalho, portanto, segue o seguinte roteiro: primeiramente, traz-se o referencial teórico, com a conceituação de estratégia e administração estratégica; em seguida, se demonstra a metodologia utilizada, para que melhor se identifique os caminhos e métodos de pesquisa; na seqüência, ventila-se o estudo de caso sobre a empresa Varig e, finalizando, a resolução do problema aqui proposto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A década de 1980 presenciou o ingresso da palavra *estratégia* no vocabulário popular com o espírito comercial, já que nos meados dos anos 1990, quando sindicalistas, funcionários públicos ou jornalistas formularam seus discursos em volta das palavras *estratégia* ou *estratégico*. O propósito era mostrar a importância da estratégia e o status elevado de seus desejos, além de oferecer uma direção de pensamentos e de planejamentos convincentes aliados ao termo *estratégico*.

O termo convencia muito, como foi declarado na citação de Lyles (1990 *apud* CLEGG, HARDY e NORD, 2004, p.231) aos acadêmicos: “O termo estratégico difundiu-se em todas as disciplinas como uma tentativa de reforçar a importância do seu trabalho”. Schendel e Cool (1988 *apud* CLEGG, HARDY e NORD, 2004, p.231) ressalta que “observam que houve pouco uso da palavra no contexto gerencial antes de 1979”. Certamente, o uso artificialmente comum da palavra *estratégia* e de suas formações mascara as diversas construções e os variados significados, ao longo do tempo.

Apropriando-se da abordagem oferecida por Williams (1976 *apud* CLEGG, HARDY e NORD, 2004, p.231), a estratégia pode aparecer como uma palavra-chave de modernidade, ao invés de ser somente uma palavra da moda.

O termo estratégia – do grego *estrátēgos*- relacionado a uma posição (o general no comando de um exército), em seguida teve a conotação de “a arte do general”, definindo a aplicação das competências do general no exercício de sua função (arte militar).

Schnaars (1991 *apud* JUNIOR e LUCE, 2000, p.37), a ideia de estratégia foi formalmente desenvolvida pelos gregos, que conceberam seu conceito com uma conotação militar, em que já se verificava a ideia de objetivo a ser atingido e planos de ação a serem desencadeados em cenários diversos, conforme o comportamento do inimigo.

Os termos *estrategista* e *estratagema* apareceram em 1825 e 1838, respectivamente, e estão interligados à ideia medieval de *estratagema*, como um artifício ou truque St George (1994, *apud* CLEGG, HARDY e NORD, 2004, p.232). O início da estratégia no cenário do mercado de negócios aconteceu concomitante com a questão competitividade. A alternativa de referência mais discriminada no

campo de estratégia tem sido divulgada por Andrews (1971 *apud* CLEGG, HARDY e NORD, 2004, p.232), que a conceitua como “rivalidade entre companheiros para a conquista de prêmios em um jogo definido e compartilhado”.

Os protagonistas dominantes nos cenários acadêmico e profissional que abordaram o termo, o extraíram de fontes militares e competitivas. Assim sendo, Schendel e Hofer (1979, *apud* CLEGG, HARDY e NORD, 2004, p.232) declararam que a conferência sobre administração estratégica na *University of Pittsburgh*, sendo “um assunto que lida com o trabalho empreendedor da organização, com a renovação e o crescimento organizacional e, mais particularmente, com seu desenvolvimento e utilização na orientação das operações organizacionais”.

Andrews e Chistensen (1978, *apud* MONTGOMERY e PORTER, 1998, p.12) viram estratégia como sendo “uma idéia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma organização e relacionava suas atividades com o ambiente externo”. Com essa visão, a estruturação de uma estratégia contém uma justaposição dos pontos fracos e fortes de uma organização e das oportunidades e ameaças pelo ambiente, ilustrado na figura 1.

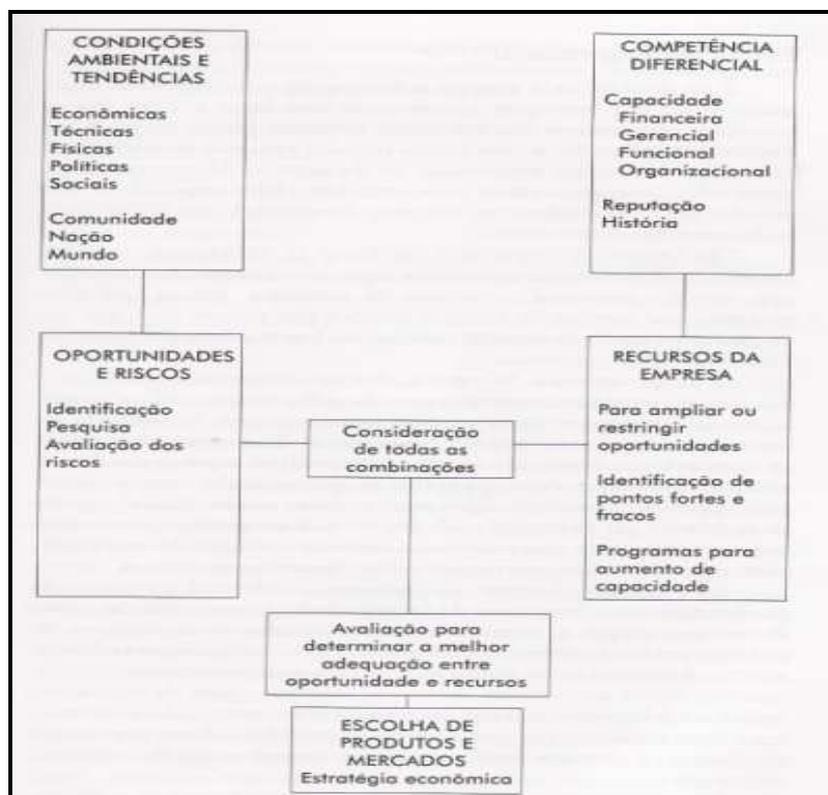


Figura 1: Esquema de desenvolvimento da estratégia
Fonte: Andrews (1978, *apud* MONTGOMERY e PORTER, 1998, p.13)

Segundo Cusumano e Markides (2002, p.42) a “pesquisa histórica sobre literatura da estratégia revela que ela se caracteriza por dez escolas principais, desde o início nos anos 1960, que foram classificadas em três prescritivas, (ou deve ser) e sete descritivas, (ou é).” As escolas são:

- Escola do projeto: Um processo de concepção: Tem origem com os estudiosos Selznick (1957, *apud* MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.28), em seguida com Chandler (1962) e teve mais destaque com Andrews (1965, *apud* MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.28), no qual esclarece que a característica da estratégia é identificar os pontos fortes e fracos internos e as oportunidades e ameaças externas. Essa análise foi denominada como análise SWOT. As siglas são as iniciais dos termos: (S) *Strengths* (força), (W) *Weaknesses* (fraqueza), (O) *Opportunities* (oportunidades) e (T) *Threats* (ameaças).

O modelo SWOT é uma ferramenta que mescla as forças e fraquezas de uma organização com as oportunidades e ameaças geradas do ambiente do mercado feito para avaliar uma empresa, um projeto, uma parte do projeto, um produto, uma equipe entre outras coisas. Ou seja, o modelo serve para verificar parte de uma empresa e o meio de inteirá-la aos principais pontos que identificam sua posição estratégica em um dado período, tanto no ambiente interno como no externo. Como ilustra a figura 2.

		Análise Interna	
		S (strengths) Pontos fortes	W (Weaknesses) Pontos fracos
Análise Externa	O (opportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T (Threats) Ameaças	ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Figura 2: Análise SWOT.
Fonte: notapositiva (2008).

Outra característica desta escola é que estabelecia a formulação da estratégia como um processo deliberado, ou seja, uma habilidade aprendida e não instintiva. A responsabilidade da estratégia deve ser exclusivamente do gerente geral da organização. A gerência estruturava estratégias simplórias em um segmento intencional de pensamento consciente, que não tem embasamento analítico e nem intuitivo. Essa era a linha de pensamento do segmento da estratégia nos anos de 1970. A escola do projeto estratégico não evoluiu, mas serviu de base para outros pensamentos em contextos diferenciados.

- Escola de planejamento: Um processo formal: Tem origem com Ansoff (1965, *apud* MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000 p.44) simultaneamente com a escola do projeto, cresceu no início dos anos 1970. E é baseada nos mesmos princípios da anterior, mas se diferencia no fato de estabelecer que o processo não é somente determinado, mas flexível, utilizar o modelo SWOT, reparti-lo em fases diferenciadas, cada uma com estas com muitas listas de verificação e técnicas e fixação de objetivos, inicialmente; e a elaboração de orçamentos e planos operacionais, no final. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.45) essas fases são:

1º estágio de fixação de objetivos: etapa de identificação, por meio de listagem, da quantidade de metas da empresa colocadas como objetivos.

2º estágio de auditoria externa: fase de análise, após estabelecidos os objetivos, a situação interna e externa da empresa em forma de auditorias. Um componente essencial para a auditoria do ambiente externo da empresa é a reunião das visões feitas em relação a situações futuras. Logo, “prever e preparar” Ackoff (1983, *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel 2000, p.45) transformou-se na filosofia desta escola de pensamento.

3º estágio de auditoria interna: controle através da ferramenta de “checklists”, ou seja, lista de verificação dos objetivos internos e as etapas que estão sendo realizadas.

4º estágio de avaliação da estratégia: nessa etapa é abordada a análise para a verificação da avaliação do retorno do investimento com o desenvolvimento de instrumentos econômico-financeiros como: avaliação da estratégia competitiva, análise de risco, curva de valor e entre outras ferramentas ligadas ao cálculo do valor para os acionistas.

5º estágio de operacionalização da estratégia: Declarou Steiner (1979, *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p.47): “Todas as estratégias precisam ser divididas em subestratégias para o sucesso da implementação”. Então, essa etapa dá início à formação de uma hierarquia, em diferentes estados e com diferentes visões de tempo. No topo ficam os planos “estratégicos” e abrangentes a longo prazo, com a duração de 5 anos ,em média, depois os planos a médio prazo, que introduzem os planos operacionais a curto prazo, para o próximo ano. Juntamente, existe uma estrutura de seqüência de objetivos, uma de orçamentos e uma de subestratégias (corporativas, de negócios e funcionais) e uma hierarquia de programas de ação. No final, toda a estrutura: objetivos, orçamentos, estratégias e programas, é unir-se em um conjunto de planos operacionais. Como mostra a figura 3.

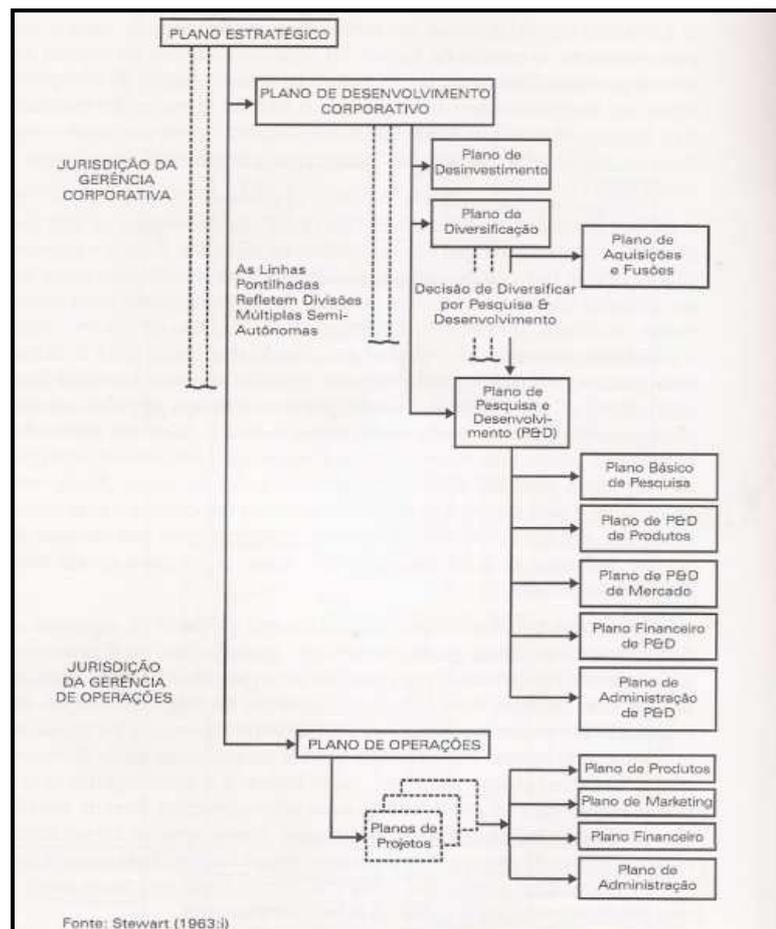


Figura 3: Sistema de planos sugerido por Stanford Research Institute
 Fonte: Stewart (1963, *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel 2000, p.248).

- Escola do posicionamento: Um processo analítico. Foi a perspectiva de estrutura dominante nos anos 1980. Teve destaque Michael Porter que realizou, no

livro *Competitive Strategy*, um estudo de formulação de uma técnica para fazer análise competitiva e de indústrias. Como ilustra a figura 4. A escola seguia a linha que defendia que estratégia se resumia a posições genéricas escolhidas por meio de análises feitas de disposições setoriais. Com essa perspectiva, os planejadores transformaram-se em analistas e constatou-se ser vantajoso tanto para os consultores quanto para os acadêmicos, que possuíam ao seu alcance dados raros e divulgam suas teses científicas em artigos e organizações. Mas, a estratégia em questão não era achar o foco e sim a melhor maneira de agir. Assim, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000, p.76) diz que o *Boston Consulting Group* (BCG) formulou duas técnicas: a matriz de crescimento-participação - figura 5 e a curva de experiência - figura 6. E difundiu-se em todos os caminhos como grupos estratégicos, cadeias de valor, teoria de jogos e outras idéias, porém sempre com a o raciocínio analítico.

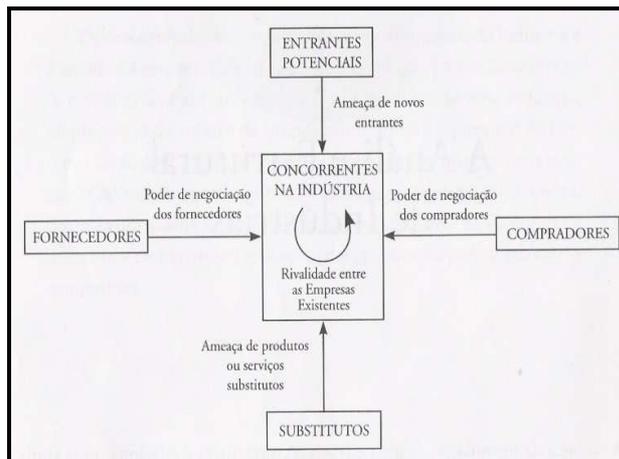


Figura 4: Forças que dirigem a concorrência na indústria
Fonte: Porter (2004, p.4)

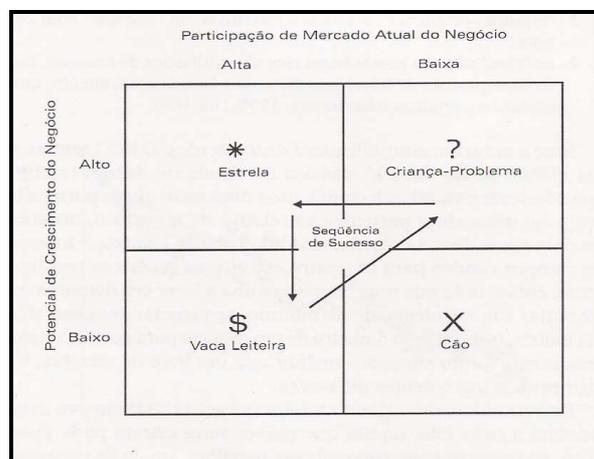


Figura 5: Estrutura da matriz BCG
Fonte: Henderson (1979, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p.77).

Utilizando a figura, a administração pode separar cada uma de suas diferentes unidades de negócio denominado por Henderson (1979, *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p.78) como:

Estrela: unidade de negócio com alta participação e alto crescimento que garantem o futuro.

Vaca leiteira: unidade de negócio que possui grande participação em um mercado que cresce devagar.

Criança- problema: podem ser transformadas em estrelas com os fundos adicionais

Cães: são evidências do fracasso do negócio.

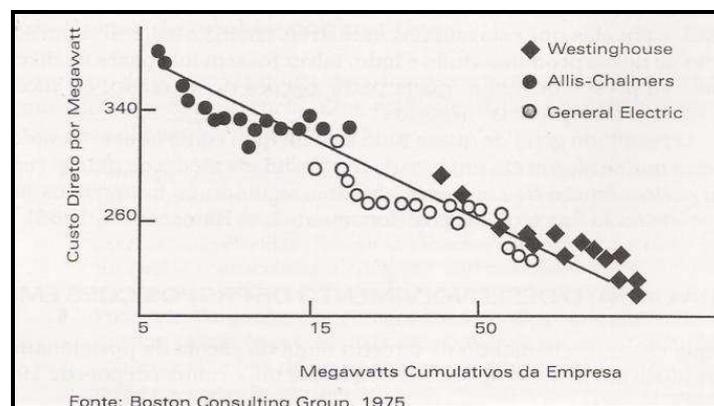


Figura 6: Curva de Experiência

Fonte: *Boston Consultina Group* (1975, *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p.77).

A curva de experiência é manipulada em estratégias de produção de mercadorias, dentro da qual a empresa é planejada para produzir em menor custo, portanto, mais competitiva e lucrativa.

- Escola empresarial: um processo visionário: Possui uma posição intermediária, transição das escolas anteriores prescritivas para as escolas descritivas, adota uma perspectiva diferenciada das anteriores que enfatiza o mais importante dos níveis e segmentos: a intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. Assim, gerou uma passagem das estratégias de projeto, planos ou posições exatas para visões abstratas e perspectivas ilimitadas que, normalmente, deveriam ser vistas como metáforas. A figura 7 demonstra, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000, p.98) a metáfora do pensamento estratégico como “ver”. Assim, o processo teve como foco contextos especiais - *start-ups*, nichos ou propriedades privadas, como em “reviravoltas” feitas por um comando energético. Assim, nessa

filosofia o líder tem domínio sobre a implementação de sua perspectiva formulada que a diferenciação às três escolas prescritivas começa a ser difusa.

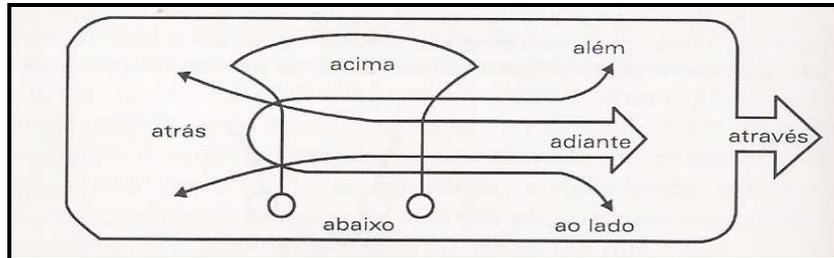


Figura 7: Pensamento Estratégico

Fonte: Adaptação de Mintzberg de um artigo em Nasi (1991 *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p.100)

- Escola cognitiva: Um processo mental: Esta escola trabalha com o entendimento da mente do estrategista. Conforme Mintzberg (2000, p.116) estudo de Lyle em 1990 declarou que esta era um dos ramos mais explorados em administração estratégica. Maciçamente nos anos 1980 e até atualmente, houve um elevado aumento constante de estudos sobre o processo cognitivo na formulação da estratégia e sobre o cognição como processo de informações, mapeamento de estrutura de conhecimentos e formulação de conceitos. Corner, Kinicki e Keats (1994, *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p.120) declaram que as pessoas e empresas trabalham conforme os mesmos princípios. O processamento de informações inicia com atenção, segue com codificação, prossegue para armazenagem e recuperação, atinge elevação na escolha, e finaliza pela avaliação de resultados. Isto é demonstrado na Figura 8 a seguir:

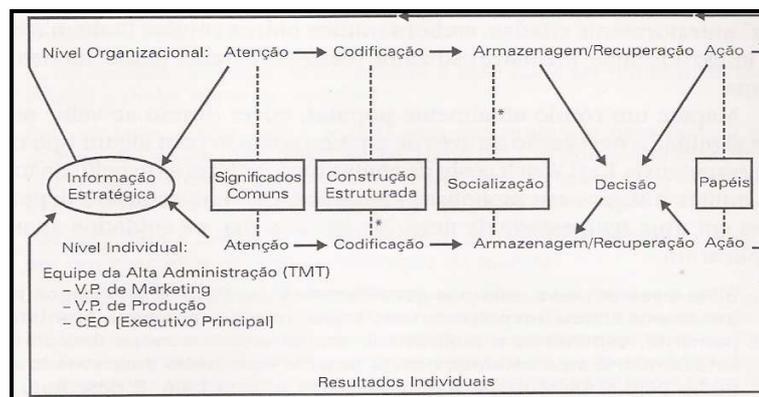


Figura 8: Processamento paralelo de informações

Fonte: Corner, Kinicki e Keats (1994, *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p.121)

- Escola de aprendizado: Um processo emergente: nessa perspectiva, as estratégias aparecem, os estrategistas podem ser localizados em toda organização

e as denominadas formulação e implementação se relacionam. Assim, a estrutura de estratégia necessita ter uma forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo. O começo das estratégias, geralmente, se expandem no interior da hierarquia e logo são abrigadas e, ou recebem ímpeto, por gerente de nível médio, que procuram a permissão de altos executivos. Noda e Bower (1996, *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel 2000, p.141) sintetizaram o “Modelo Bower-Burgelman de Processo de Geração de Estratégia” englobado “atividades gerenciais múltiplas, simultâneas, interligadas e seqüências em três níveis e envolvendo quatro subprocessos: dois processos, interligados e de baixo para cima, de ‘definição’ e ‘ímpeto’ e dois processos corporativos superpostos de ‘determinação de contexto estrutural’ e ‘determinação de contexto estratégico’. Este modelo é ilustrado na adaptação de Burgelman na figura 9.



Figura 9: Modelo de processo de Burgelman de empreendimento
Fonte: Burgelman (1983, *apud* MINTZBERG 2000, p.142).

- **Escola do poder:** Um processo de negociação: Conforme, Cusumano e Markides (2002) caracteriza-se por uma corrente focada na elaboração da estratégia influenciada pelo uso do poder e política para fazer acordos de estratégias benéficas determinados interesses. Nessa escola o poder é dividido como: micro e macro. O poder micro tem a visão que o progresso das estratégias dentro da empresa especialmente político: um segmento que inclui transação, convicção e confronto entre os protagonistas que dividem o poder. O poder macro visualiza a organização como uma sociedade que utiliza seu poder entre seus companheiros em alianças, *joint-ventures* e outras redes de relacionamento para fazer acordos de estratégias coletivas de benefício próprio.

- Escola cultural: Um processo social: A cultura concentra-se no interesse comum e a integração – a constituição da estratégia como um segmento social com base na cultura. Mais uma formação literária direcionada na influência da cultura, para desacelerar transformações estratégicas significativas. A cultura transformou-se numa significativa questão na literatura norte-americana depois que a alteração da administração oriental foi entendido nos anos 1980; em seguida, teve atenção as suas conseqüências para a constituição da estratégia. Foram feitos estudos importantes na Suécia, de acordo com Cusumano e Marrkides (2002, p.49), nos anos 1970, estando a cultura como foco, apoiadas pelo estudo anterior de, Rhenman e Norman, e prosseguidas por pessoas como Hedlberg e Jonsson, entre outros.

- Escola ambiental: Um processo reativo: Essa literatura merece atenção por explicar as impertinências do meio-ambiente. Nesse grupo, conforme Cusumano e Markides (2002, p.50), abrangem a conceituada “teoria da contingência”, que faz reflexão sobre as soluções que são esperadas das organizações que defrontam com condições ambientais específicas e as pesquisas sobre “ecologia populacional” que requerem limites rígidos para a decisão estratégica.

- Escola de configuração: Um processo de transformação: De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), há dois segmentos importantes desta literatura, espelhados em duas denominações de títulos. Um defende os estados da empresa e do conjunto que a envolve - como configurações, união harmônica de estilos e comportamentos. O outro diz respeito ao segmento de formulação de estratégia como transformação. E assim, essas duas vertentes diferentes se complementam.

A evolução de definições de planejamento gerou conceitos mais amplos de planejamento estratégico por meio de vantagem competitiva. Seguindo esse raciocínio, estratégia agrega componentes qualitativos, mudando da idéia inicial de algo estático e rígido transformando em uma análise sobre a relação da organização e seu meio ambiente.

Assim, se contemporaniza o conceito de estratégia, incluindo-o em um contexto histórico que verifica o que foi e o que é a empresa, lançando as bases para o que virá a ser futuramente.

Ansoff (1977, *apud* CAMARGOS e DIAS 2003, p.32) sugeriu que a estratégia possuía quatro elementos, ilustrados na Figura 10.

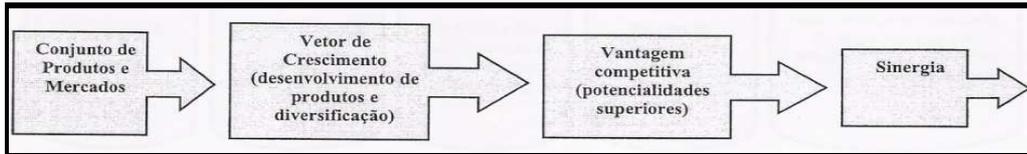


Figura 10: Componentes da Estratégia
 Fonte: Ansoff (1977, *apud* CAMARGOS e DIAS 2003, p.32)

Antes de conceituar o que é planejamento estratégico, Drucker (1977, p.133), enumera o que não é planejamento estratégico:

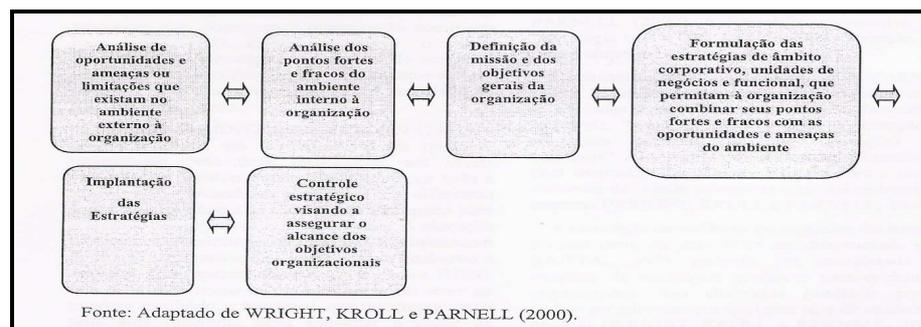
Planejamento estratégico não é uma caixa cheia de truques, nem mesmo um monte de técnicas - quantificar não é planejar. É o raciocínio analítico e a apropriação de recursos para a ação;
 Não é previsão - ele se faz necessário por não se ter capacidade de prever;
 Não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões presentes;
 Ele não é uma tentativa de eliminar o risco. É fundamental que os riscos assumidos sejam os riscos certos.

Na seqüência de esclarecer o que não é planejamento estratégico, Drucker (1977, p.136) conceitua o que realmente é:

É o processo contínuo de tomada de decisões empresariais (envolvendo riscos) no presente de modo sistemático e com o maior conhecimento possível de seu futuro; é organizar sistematicamente os esforços necessários para que se cumpram essas decisões; e é medir os resultados dessas decisões contra as expectativas através de uma retroalimentação sistemática e organizada.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24) define que planejamento estratégico “é o termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externos e internos”.

Assim, ilustrando na figura 11 que administração estratégica pode ser entendida como uma seqüência de passos em que a alta administração deve realizar.



Fonte: Adaptado de WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000).

Figura 11: Modelo de Tomada de Decisões Estratégicas.
 Fonte: Wright, Kroll e Parnell (1990, *apud* CAMARGOS e DIAS 2003, p.32)

Ansoff e Mcdonnel (1993, *apud* CAMARGOS e DIAS 2003, p.32) defendem a administração estratégica como uma abordagem sistemática à gestão de mudanças, que inclui: posicionamento da empresa por meio da estratégia e do planejamento de potencialidades; resposta estratégica em momento simultâneo por meio da administração de questões sistemáticas da resistência durante a implementação da estratégia.

Oliveira (1995, p.42) declara que "planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente".

Conforme Oliveira (1989, p.33), o Planejamento Tático é expandido começando pelos estágios organizacionais inferiores, com o objetivo de usar eficientemente os meios disponíveis para a realização dos objetivos propostos. "O Planejamento Tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo".

O Planejamento Operacional é a reunião das partes do Planejamento Tático. Conforme Oliveira (1989, p.33) para cada um dos planejamentos operacionais, é necessário ter detalhado:

- Os recursos importantes para o seu progresso e implantação;
- Os processos básicos a serem tomados;
- Os produtos ou resultados finais almejados;
- Os prazos fixados e;
- Os responsáveis pelo seu cumprimento e implantação.

As fases do planejamento estão destacadas, segundo Oliveira (1998, p.31) na figura 12:

TIPO					NIVEL
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO					ESTRATÉGICO
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento de produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Figura 12: Tipos e níveis de planejamento nas empresas
Fonte: Oliveira (1990, p.31)

Há o planejamento estratégico orientado para o mercado e o planejamento estratégico situacional.

Gracioso (1990, p.39) declara que o Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado, "é o conceito de *marketing* levado às suas últimas conseqüências, em termos de influência na forma que a empresa escolhe para conduzir seus negócios". Evidencia que a seleção por esta forma de planejamento faz as organizações terem um nível de atenção contínua, sempre voltada para o mercado. Gracioso (1990, p.39) afirma esse pensamento ao falar que as organizações que usam esse planejamento "encaram o seu mercado como o princípio e o fim de todas as suas ações".

Segundo Lida (1996, p.7), a existência do Planejamento Estratégico Situacional é baseada na elaboração do plano, na complexidade do sistema social e está sujeito a constantes mudanças.

É, portanto, um sistema flexível de planejamento. Permite contínuas adaptações, acompanhando as transformações da realidade. Faz analogia como um jogo, cujo resultado depende também dos outros jogadores e da situação compartilhada por todos.

O Planejamento Estratégico Situacional diante a um determinado fato procura ver perspectivas de novas ações para alterá-lo, fazendo das crises oportunidades. Portanto, o Planejamento Estratégico Situacional busca transformar a realidade, projetando as várias variáveis que constituem o ambiente interno ou externo das empresas.

O Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado destaca o *marketing* como o protagonista para a satisfação dos clientes e o sucesso do planejamento. Já, o Planejamento Situacional procura adaptações constantes com início de um sistema flexível de planejamento.

O comprometimento de todos os componentes de uma empresa na tomada de decisão é essencial para o desenvolvimento da mesma. O espírito participativo, normalmente, forma um ambiente motivacional nas quais os indivíduos sentem-se produtivos e responsáveis.

Com esse raciocínio, cabe citar a Administração Participativa, segundo Masiero (1996, p.111) que, é "concebida como um conjunto de idéias e ações

responsáveis por conduzir as pessoas em uma organização e sentirem-se responsáveis pelo resultado final de suas atividades.”

Ao citar a colaboração dos funcionários no processo de tomada de decisão da organização, Masiero (1996, p.111) diz que "valorizar e respeitar o trabalhador enquanto ser humano, como fundamental para a condução dos negócios, e não simplesmente um componente da estrutura produtiva, como uma máquina qualquer".

Essa maneira de administração democratiza as idéias e atrai a contribuição de uma grande quantidade de funcionários, embora essa forma de planejamento crie em muitos indivíduos a ilusão de enfoque de administração liberal, o segmento caracteriza-se basicamente na democratização das sugestões e na análise de significância e conjugação dos esforços.

Quanto à função dos responsáveis pela adoção de políticas participativas na empresa, Masiero (1996, p.112) sugere que deva ser uma escolha “partida da própria direção a vontade e a ação para buscar uma política de Administração Participativa”. Após a fase de sensibilização por parte dos dirigentes, em seguida é formar um ambiente motivacional que faça com que os funcionários se dediquem para alcançar os objetivos organizacionais, através de uma maior participação. Para que o auxílio dê resultados desejados é necessário que a organização disponha aos empregados, conforme Masiero (1996, p.113), “chances de desenvolver suas potencialidades, sentir-se informado sobre o que está acontecendo na empresa, vivenciar desafios, trabalhar para pessoas que saibam ouvir e aceitar sugestões ver os resultado de seu trabalho e também ser bem remunerado”.

Em relação à formulação de planejamento, no contexto geral, cabe destacar sua necessidade e evolução ao longo do tempo. A necessidade está na cooperação e nas alternativas oferecidas pelo mesmo no contexto empresarial, dando a empresa uma maior perspectiva, através de um objetivo claro e de focalização em ações eficientes.

Presenciando um ambiente instável, não é se pode mais agir com a ideologia do planejamento estratégico convencional. O planejamento estratégico essencialmente racional por si pode aplicar, logo é preciso achar uma nova forma de ver o planejamento estratégico, se atentando na importância da criatividade, da intuição e da participação dos funcionários.

Como componentes de planejamento encontra-se: o Negócio, a Missão e a Visão, que possui a função de dar a organização um caminho, perspectiva da situação futura que a organização deseja estar.

O estudo do ambiente externo facilita a empresa a verificar as ameaças e as oportunidades que mais predominam neste contexto, durante seu percurso, bem como, a mudança pela qual passaria a ser mais vantajoso para a empresa. O mesmo acontece com o ambiente interno, só que nesse caso a organização deve verificar seus pontos fracos, neutros e fortes com o objetivo de melhorar as condições internas.

É importante ter em mente o conceito bem claro de: negócio, visão e missão para a criação de programas de estratégias dentro da empresa.

Negócio, de acordo com Masiero (1996, p.15), “é atividade de produção e de distribuição de bens e serviços”. Assim, entende-se que o negócio de uma empresa é produto de sua atividade empresarial, aquilo que ela busca para atender as exigências do cliente. Lerner (2002, p. 46) diz que visão é:

A definição e compreensão do seu significado devem anteceder a explicação da missão. É competência e responsabilidade da cúpula diretiva empresarial comunicá-la à população de colaboradores. A visão consiste no sonho de ser, de estar, de fazer acontecer, o sonho de realizar, o sonho de alcançar resultados de curto prazo, médio e longo prazo no mundo dos negócios. Visão é uma hipótese, uma possibilidade, uma possível realização futura.

Já, em relação à missão, Lerner (2002, p.47) diz que esta:

Sucedee a definição e entendimento a respeito da visão. Deve ser produzida, elaborada, estruturada com maior detalhe; mas também deve ser traçada, arquitetada, escrita e divulgada de forma sintética. Missão deve ser a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma empresa existe.

Antes de 1950 dava-se maior atenção ao ambiente interno da empresa. Isso é explicado no fato de que as organizações antigas produziam um contexto estável e previsível. Mas com a mudança de cenário começou-se a dar ênfase ao ambiente externo. Segundo Stoner (1985, p.41) “essas alterações de foco aconteceram por vários motivos, principalmente, devido à inconstância que o ambiente externo tem gerado”.

O ambiente externo coloca a organização em uma série de fatores de influencia que permite a ela, a partir de estudos, identificar as oportunidades e as ameaças. Wright, Kroll e Parnell, (2000, p.48) dizem: “o objetivo da administração

estratégica é criar condições para que a empresa opere com eficácia diante de ameaças ou restrições ambientais e possa também capitalizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente. Para atingir esse objetivo, os administradores estratégicos devem identificar e analisar as forças macroambientais nacionais e mundiais.

Porém, o conceito do que é oportunidade ou ameaça varia de organização para organização. Isso se deve ao fato de as empresas serem diferentes, atuarem com recursos diferentes, além de sua capacidade administrativa interferir na manipulação e na caracterização das oportunidades e das ameaças. Wright, Kroll e Parnell, (2000, p.48) dizem: “todas as empresas são afetadas por quatro forças ambientais: as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais.”

- As forças político-legais influenciam pelo fato que pode ocorrer instabilidade no governo, alterando a legislação com as mudanças de orientação ideológico-partidária, fazendo com as organizações tomem reposicionamento novo a cada mandato de governo;

- As forças econômicas interferem na produção e na evolução de uma empresa. Essa dependência tem impacto na empresa em relação ao aumento ou diminuição do produto bruto, bem como oscilações das taxas de juros, da inflação e do dólar, e aumenta na medida em que a empresa necessita de empréstimos a curto ou em longo prazo para cobrir seus gastos com instalações, equipamentos e outros;

- A velocidade com que as transformações no ambiente externo acontecem é rápida, compõem melhorias e criações científicas que dão oportunidades e ameaças para as organizações. A cada período, novas tecnologias vão sendo criadas e, em contraponto as antigas vão sendo descartadas; novas normas vão caracterizando numa economia instável e sem certezas; novas regras são formuladas e ingeridas, logo, um conjunto mudanças vão interferindo o desempenho organizacional;

- No aspecto social compõem-se os pontos relacionados à tradição, valores, tendências sociais, e o que a sociedade espera em relação à organização. Citam Wright, Kroll e Parnell, (2000, p.79): “ Para identificar e entender as mudanças e as tendências dessas forças, os administradores realizam um *scanning* ambiental”

Entretanto, conhecendo-se a importância do ambiente externo e a ênfase dada a ele, devido a sua característica instável e de difícil previsibilidade, precisa-se também focar o ambiente interno das empresas.

A fim de conhecer os integrantes do ambiente interno, é preciso a análise destes a partir da identificação dos pontos fortes e fracos que formam seus recursos.

Wright, Kroll e Parnell, (2000, p.87) classificam esses recursos em:

Recursos humanos: experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa.

Recursos organizacionais: os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compra/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistema de informação e sistema de controle.

Recursos físicos: instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia

A união desses três recursos juntos forma segundo Wright, Kroll E Parnell, (2000) uma vantagem competitiva sustentada, como é visto da figura 13:

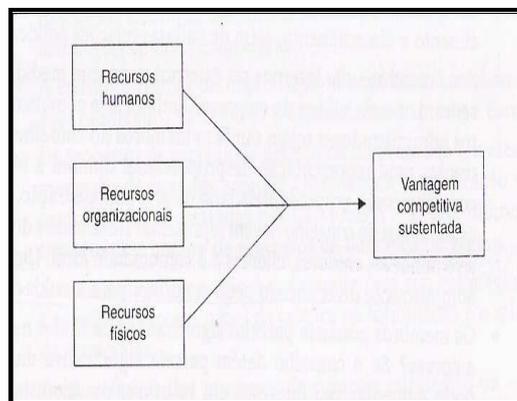


Figura 13: Caminho para uma vantagem competitiva sustentada. Fonte: Peter, Kroll E Parnell, (2000, p.87).

Há diversos modelos de estratégias como mostra o quadro ilustrativo de Oliveira (1989, p 161) na figura 14:

DIAGNÓSTICO		INTERNO	
		PREDOMINÂNCIA DE PONTOS FRACOS	PREDOMINÂNCIA DE PONTOS FORTES
E X T E R N O	PREDOMINÂNCIA DE AMEAÇAS	POSTURA ESTRATÉGICA DE SOBREVIVÊNCIA <ul style="list-style-type: none"> ● redução de custos ● desinvestimento ● liquidação de negócio 	POSTURA ESTRATÉGICA DE MANUTENÇÃO <ul style="list-style-type: none"> ● estabilidade ● nicho ● especialização
	PREDOMINÂNCIA DE OPORTUNIDADES	POSTURA ESTRATÉGICA DE CRESCIMENTO <ul style="list-style-type: none"> ● inovação ● internacionalização ● joint venture ● expansão 	POSTURA ESTRATÉGICA DE DESENVOLVIMENTO <ul style="list-style-type: none"> ● de mercado ● de produção ● financeiro ● de capacidades ● de estabilidade ● DIVERSIFICAÇÃO: <ul style="list-style-type: none"> — horizontal — vertical — concêntrica — conglomerativa — interna — mista

Figura 14: Tipos básicos de estratégias. Fonte: Oliveira (1989, p.161)

Dentro desse prisma, Oliveira (1989, p. 160) sugere que "a combinação de estratégias deve ser feita de forma que se aproveitem todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo".

De acordo com o quadro de Oliveira (1989, p.161), é estabelecido que: quando o Ambiente Externo e Interno é estabelecido e recebe Ameaças e apresenta Pontos Fracos, a alternativa da empresa é adotar a Estratégica de Sobrevivência. Entretanto, quando há maior reunião de Oportunidades e Pontos Fortes, a organização deve optar por uma postura Estratégica de Desenvolvimento. Por outro lado, se houver maioria de Oportunidades e Pontos Fracos a organização deve escolher Estratégias de Crescimento. E, quando houver predomínio de Pontos Fortes e de Ameaças a organização deverá procurar uma Estratégica de Manutenção.

Porter (2004, p.5) aborda as cinco forças competitivas que são: "entrada, ameaças de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes".

- Entrada: novas empresas que entram no mercado acarretam na divisão da parcela do mercado, os preços podem baixar ou os custos dos participantes podem inflacionar diminuindo a rentabilidade.

- Ameaça de substituição: são produtos que podem desempenhar função parecida com o produto que já está no mercado. Podem ter rápida aceitação no mercado, aumentando a concorrência e ocasionando a redução de preços dos concorrentes ou aprimorando o desempenho nos serviços.

- Poder de negociação dos compradores: fazem os preços a diminuírem, conseguindo melhor qualidade ou mais serviços, obrigando os concorrentes a disputarem mais uns com os outros.

- Poder de negociação dos fornecedores: eles podem certa autoridade nos componentes do mercado ameaçando aumentar os preços ou diminuindo a qualidade de bens e serviços fornecidos.

- Rivalidade entre os atuais concorrentes: é a disputa pela maior fatia do mercado com a utilização de métodos como concorrência de preço, publicidade, lançamento de produtos ou serviços diferenciado e qualidade no atendimento do cliente, gerando uma possível fidelização. A concorrência acontece devido a percepção de oportunidade que alguns concorrentes identificam no mercado.

Conforme o pensamento de Porter (2004, p.36) sugere para enfrentar as forças competitiva citadas acima, é necessário achar “ações ofensivas ou defensivas” com objetivo de formar uma boa posição dentro do mercado, com a perspectiva de manter uma posição de sucesso, a longo prazo, dentro do mercado e de superar os concorrentes. Portanto, Porter (2004, p.37) conceitua Estratégias Genéricas, “que são métodos para superar os concorrentes em uma indústria”, para lidar com as forças competitivas.

Existem três vantagens competitivas de estratégias genéricas para ganhar o mercado dos concorrentes, cita Porter que são (2004, p.37): “Liderança no Custo Total; Diferenciação; e Enfoque” como ilustra a figura 15:

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no Custo Total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa da mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição com baixo custo	Controle de custo rígido Relatórios de controle frequentes e detalhados Organização e responsabilidade estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	Grande habilidade de <i>marketing</i> Engenharia do produto Tino criativo Grande capacidade em pesquisa básica Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades transferidas de outros negócios Forte cooperação dos canais	Forte coordenação entre funções em P & D, desenvolvimento do produto e <i>marketing</i> Avaliação e incentivos subjetivos ao invés de medidas quantitativas Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Figura 15: Estratégias genéricas
Fonte: Porter (2004.p.42)

- Liderança no Custo Total necessita muitos investimentos nas instalações, em escala eficiente, diminuição constante de custos a partir da experiência da empresa, controle rigoroso do custo e das despesas gerais e redução do custo em áreas como P & D, assistência ao cliente, força de vendas. O nível de custo dá a empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, pois seus custos mais minimizados significam que ela ainda pode ter retorno depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição.

Esse método de liderança de custo, de acordo com Porter (2004, p.38) “pode, às vezes, revolucionar uma indústria em que as bases históricas da concorrência tenham sido diferentes e os concorrentes estejam mal preparados quer economicamente quer quanto à percepção, para dar os passos necessários para a

minimização do custo”. Os riscos que a liderança de custo acarreta, são especificados por Porter (2004, p. 48):

Mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anteriores; Aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas; Incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo; Inflação em custos que estreitam a capacidade de a firmar manter o diferenciamento de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciamento.

- A diferenciação procura produzir ou prestar um serviço único na organização e para tanto precisa de muitos investimentos em P & D, desenvolvimento do produto e *marketing*, além de funcionários com criatividade e qualificados. Nesse pensamento Porter (2004, p.39) diz que:

Quando a diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação a marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço. A empresa que se diferenciou para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência.

A diferenciação possui alguns riscos que pode-se tornar difícil manter a lealdade à marca e ficar cada vez mais selecionado o público-alvo a ser atingido.

- O Enfoque busca alcançar seus objetivos em um ramo específico, seja ele: grupo comprador, linha de produtos ou mercado geográfico. O enfoque estabelecido caracteriza que a organização tem uma nível de baixo custo com o alvo escolhido, alta diferenciação, ou as duas. O enfoque traz um conjunto de riscos que são: banalização do diferenciamento ampliando a todos os clientes, sabota as vantagens de custo a servir para um alvo específico, os concorrentes acham oportunidades nos submercados dentro do alvo direcionado e desfocalizam a organização com a estratégia de enfoque.

As três estratégias genéricas são opções alternativas que as empresas podem adotar para combater as forças competitivas. Mas há organizações que optam pelo “meio-termo”, ou seja, aquelas que praticam dois tipos de estratégias. Significa, de acordo com Porter (2004, p.43), que a organização “sofre de cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação”.

A organização que está praticando o meio-termo deve formular uma estratégia com medidas para ter a liderança ou a igualdade de custo que deve ser atingida com o estabelecimento de planejamento para o um alvo determinado (enfoque) ou alcançar algum domínio (diferenciação).

A estratégia estabelece o lugar da organização em suas várias relações, em especial nas relações com segmentos da sociedade e nas de seu ambiente de negócios, sendo estas essenciais para o desenvolvimento das atividades empresariais.

Manter uma postura estática, reagindo passivamente às mudanças do ambiente externo ou interno é coisa de antigamente. No passado isso era aceitável, pela demora com que as transformações aconteciam. Mas agora, a caracterização do ambiente atual torna o planejamento estratégico importante ao desenvolvimento organizacional. A necessidade de formar um pensamento estratégico dentro das organizações faz com que ela esteja em constante atenção aos possíveis imprevistos, fazendo com que tenha maior segurança durante o processo de tomada de decisão.

Desta forma, esses elementos que compõem a estratégia, desenvolvidos no presente referencial teórico, desencadeiam alguns aspectos essenciais no auxílio ao entendimento e direcionamento, para formar possível uma compreensão mais ampla sobre o estudo de caso acerca da empresa Varig.

3 METODOLOGIA

Segundo Pedron (2001, p.27), metodologia “ é uma ciência que nos ensina um caminho para chegarmos a um fim científico.”

3.1 Tipos de pesquisa

De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 63) pesquisa “é atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos. A pesquisa parte,pois de uma duvida ou problema e com o uso do método científico,busca uma resposta ou solução.”

Este trabalho é uma pesquisa exploratória, que conforme Andrade (1999, p.106):

Proporciona maiores informações sobre determinado assunto; facilita a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente.Através de pesquisas exploratórias avalia-se a possibilidade de desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto.

3.2 Método de abordagem

Cervo e Bervian (2002, p.23) declara que “método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir certo fim ou um resultado desejado.

O método de abordagem desse trabalho é o histórico. Conforme Andrade (1999, p.115), o método histórico “consiste em investigar os acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar sua influencia na sociedade de hoje.Partindo do principio de que as atuais formas de vida social, as instituições e os costumes têm origem no passado, é importante pesquisar suas raízes, para compreender sua natureza e função.

Esse estudo iniciou-se com a introdução nas origens de estratégia, na seqüencia a conceituação de estratégia e o surgimento de planejamento estratégico até chegar ao estudo de caso sobre as estratégias adotadas pela empresa Varig.

Esta pesquisa é de caráter qualitativo. Pedron (2001, p.129) diz que o método qualitativo é “uma forma adequada para poder entender a relação de causa e efeito do fenômeno e conseqüentemente chegar a sua verdade e razão”.

3.3 Método de procedimento

O método de procedimento desta monografia foi o estudo de caso da empresa Varig, que conforme Yin (*apud* ROESCH, 1999, p. 155). “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto”.

3.4 Técnicas de pesquisa

As técnicas usadas nesta monografia são: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, que colaboraram para estruturação teórica no embasamento do trabalho, norteadas o referencial ilustrado os conceitos de alguns autores sobre o tema proposto e levantamento de artigos sobre o estudo de caso.

Cervo e Bervian (2002, p 65), declaram que “pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos”. Já Pedron (2001, p.132) diz que pesquisa bibliográfica “ consiste no exame do conjunto de livros escritos sobre determinado assunto ou documento deixado por autores conhecidos ou inéditos.”

A pesquisa documental conceituada por Pedron (2001, p.132) dispõe que:

Assemelha-se muito com a pesquisa bibliográfica, mas a diferença entre ambas está na natureza das fontes. A fonte da pesquisa documental é de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que ainda podem reelaboradas de acordo com os objetivos da pesquisa.

A pesquisa documental possui algumas vantagens, de acordo com Gil (*apud* PEDRON, 2001, p.133):

Os documentos constituem uma fonte rica e estável de dados;
Em muitos casos, a análise dos documentos, além da capacidade do pesquisador, exige apenas disponibilidade de tempo;
A pesquisa documental não exige contato com os sujeitos da pesquisa.

De acordo com Gil (*apud* PEDRON, 2001, p.133), a pesquisa documental tem alguns obstáculos que se referem: à não representatividade, mas para compensar alguns pesquisadores selecionam certa quantidade de documentos por critério de aleatoriedade e à subjetividade dos documentos, mas a limitação é resolvida quando o pesquisador analisa cada dado de forma sistemática, sem deixar de analisar nenhum requisito.

4. ESTUDO DE CASO

Segundo Moreira (2004), em 1927, nasceu a aviação comercial no Brasil. No mesmo ano foi criada a empresa *Syndicato Condor*, subsidiária da alemã *Condor*, com sede no Rio de Janeiro. Em 7 de maio de 1927, foi criada a Viação Aérea Riograndense (Varig) por Otto Ernst Meyer, em união com a *Condor Syndicat* operando a linha Porto Alegre-Pelotas-Rio Grande com um avião Atlântico. No mesmo período, foi formada a *Lignes Latécoère* (em seguida, chamada *Aéropostale* e incorporada à nascente *Air France*), ampliando os serviços aeropostais de Natal a Buenos Aires.

Nos primórdios, a empresa não dava perspectiva do porte que ela viria a ter no futuro. Em 1941, o presidente da companhia desde sua fundação, Otto Ernst Meyer, entrega o comando ao primeiro funcionário, Ruben Berta, que a presidiu até o seu falecimento, em 1966. No ano seguinte, 1942, já com a denominação Varig, a empresa estabelece a primeira rota internacional, ligando Porto Alegre a Montevideú. Três anos depois, em 1945, ocorreu a criação da Fundação dos Funcionários da Varig, que em 1966 passou a chamar-se Fundação Ruben Berta.

Até 1946, a Varig não tinha destaque no mercado nacional, momento que absorveu a Aero Geral. No segundo mandato do Presidente Getúlio Vargas (1951 a 1954), as ligações regionais foram determinantes no crescimento da empresa. No ano de 1957, deu-se o começo da linha internacional para Nova Iorque.

Mesmo com o falecimento de Getúlio Vargas, a Varig começou um momento de alto crescimento, no qual se destaca a integração do Consórcio Real Aerovias, em 1961, e a incorporação da *Panair* em 1965, que tinha falido. Assim, assumiu as linhas da ex-concorrente para a Europa. Com apoio político, a Varig sempre nutriu uma ótima aparência pública, aliada a uma excelente qualidade de serviços.

Sua ligação com a política, assim como o fato de ser dirigida por uma instituição sem fins lucrativos (Fundação Ruben Berta), esculpiram a cultura organizacional, fazendo dela uma empresa com características estatais. Este fato a tornaria uma organização ligada ao interesse governamental, o que é interessante para uma organização de um serviço público.

Se uma das características da Varig foi a oportunidade de obter favores governamentais, ela enfraqueceu com o acúmulo de seus custos operacionais que

sempre foram os mais altos do mercado. No auge, no final dos anos 1970, a conta mensal com caviar na Varig chegava a US\$ 7 milhões.

Simultaneamente, nessa época, iniciava-se a operar nos Estados Unidos uma pequena companhia aérea chamada *Southwest Airlines* (SWA), que estabeleceu que seu serviço de bordo seria apenas um pacotinho de amendoins. Essa estratégia seria um símbolo dos planos da SWA de entrar no mercado da aviação comercial com o diferencial de ser uma organização enxuta e eficiente, com as passagens mais em conta do mercado. Em sua percepção estratégica, seus fundadores declaravam que era melhor ter um avião lotado com tíquetes de US\$ 49 que um avião pela metade.

Até a década de 1980, a Varig era famosa pela gastronomia requintada. Os menus e cartas de vinho, mesmo na classe econômica, eram a aparência externa de uma organização em que internamente dominava uma cultura da opulência, da fartura e do desperdício. Nessa época, um dos presidentes da Varig se orgulhava de dizer que, por semana, cem dúzias de garfos e facas estampados com o logotipo da empresa, banhados de prata, eram levadas pelos clientes como lembranças.

No término dos anos 1980, no Brasil com uma economia gerida pelo plano cruzado, houve o congelamento dos preços das passagens, mas não dos custos das companhias aéreas, que continuaram a aumentar.

O sistema de transporte aéreo administrado pela Aeronáutica realizou sua gestão, à época, por meio do Departamento de Aviação Civil (DAC). Além da padronização dos pontos em relação à segurança de voo e permissão de habilitações, registro de aeronaves e tráfego no espaço aéreo brasileiro, o DAC controlava, acima dos poderes do funcionamento da empresa, operações de linhas domésticas, indicações de organizações para fazer linhas internacionais, assim como o controle de preços, autorização para compra de aeronaves e equipamentos de voo.

Os melhores aeroportos brasileiros são geridos pela Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária – Infraero, empresa do Governo Federal e associada, atualmente, à Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC. Com relação aos aeroportos menores, sua propriedade é estadual, municipal ou privada, sendo que sua gestão foi, à época, comandada pelo DAC. Até o começo dos anos 1990, as tarifas domésticas ainda eram controladas pelo DAC, e só poderiam ser colocadas em prática mediante sua autorização prévia.

Com o aparecimento da globalização, no início dos anos 1990, sendo Fernando Collor de Mello, o presidente do Brasil, deu-se a abertura para o mercado da aviação nas rotas internacionais com as concorrentes Vasp e Transbrasil. O Governo permitiu, ainda, a entrada de novas companhias estrangeiras para concorrer neste ramo, que obtiveram vantagens para operar com preços e custos mais baixos, a partir da isenção de alguns tributos (PIS/Confins), em todos os ramos. Os altos custos operacionais da Varig começaram a gerar o começo do seu declínio.

Em 1991, a Varig procurou aumentar sua frota, comprando novas aeronaves da Boeing. Nesse mesmo ano, inicia-se a Guerra do Golfo, ocasionando alta do preço do petróleo e o período de queda na produção no setor de aviação. Ao término de quatro anos, o mercado acumularia perdas de cerca de US\$ 20,4 bilhões.

Nos anos seguintes 1992 e 1993, os prejuízos da Varig aumentam com a recessão causada pela Guerra do Golfo. Como saída, a organização vende aeronaves para bancos e empresas de *leasing*, e começa a pagar aluguel para operar os aviões. Inicia, também, o processo de reestruturação.

Em 1994, a organização termina o processo de reestruturação, fazendo novas proposta de contratos e tendo que despedir um número significativo de funcionários. A empresa disputou preços mais baixos nos contratos de *leasing* com organizações arrendatárias e suspendeu pagamentos por 60 dias, tendo que fechar 30 escritórios no exterior.

No governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995 a 2002) ocorreu à liberdade dos preços domésticos e foi autorizado o funcionamento de grande quantidade de pequenas organizações de serviços regulares. Nesse mesmo governo, no ano de 1999, ocorreu uma crise que teve impacto negativo para a Varig. Nessa fase, deu-se oportunidade para empresas emergentes (como a Transportes Aéreos Meridionais - TAM, transformando-a na principal concorrente da Varig), no mercado doméstico, ao longo da década de 1990. Nesse ano, inicia suas operações para o exterior. Em 2000, ocorre a criação da Varig Logística S/A (Varig Log), que surge como a terceira maior empresa do grupo.

Em 2001, outra concorrente, a Gol, entra no segmento de aviação doméstica, disputando a liderança do mercado. Com os atentados de 11 de Setembro, que acarretaram para a indústria da aviação perdas de US\$ 11,9 bilhões, as dívidas da Varig aumentaram. No ano seguinte, 2002, a Fundação Ruben Berta

não faz acordo com credores. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) deixa de auxiliar a empresa financeiramente.

Nos três anos seguintes 2003, 2004 e 2005 a Varig e a TAM iniciaram um processo de união, mas em 2003 a cogitação de aliança não acontece e a Varig perde autonomia no mercado doméstico para a TAM. Posteriormente, em 2004, Varig e TAM operam com o mesmo preço de tarifa em várias linhas e chegam a sugerir a criação de uma empresa gestora dos vôos compartilhados, alternativa que também não foi adiante. A Seae (Secretaria de Acompanhamento Econômico), diante dos danos causados ao consumidor, recomenda ao Cade (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) o cancelamento do *code-share*, acordo de cooperação pelo qual uma empresa aérea leva passageiros cujos bilhetes tenham sido emitidos por outra companhia.

Em 2005, com o término de vôos compartilhados com a TAM, a Varig cancela diversas rotas. A Gol ultrapassa a Varig na participação no mercado doméstico em abril. A Varig começa negociações com a Transportes Aéreos Portugueses (TAP). Em novembro, a TAP e investidores brasileiros formalizam a compra das subsidiárias Varig Log e Varig Engenharia e Manutenção (VEM), o que garante o pagamento aos credores internacionais.

A Justiça de Nova York adia liminar que impede a tomada de aviões da Varig por empresas de *leasing* dos EUA. Em dezembro deste mesmo ano, a Fundação Rubem Berta (FRB) fecha acordo para transferir para Docas Investimentos na ordem de 67% das ações ordinárias da Fundação Ruben Berta Participações (FRBPar), proprietária da Varig. A Justiça do Rio cancela a operação, por entender que a troca de controle da FRBPar tem que passar pela aprovação dos credores. A FRB pede à Justiça do Rio para a Varig sair da recuperação judicial, o que é negado. A Justiça afasta a FRB da gestão da Varig. Credores aprovam, em assembléia, o plano de reestruturação da companhia e rejeitam a oferta da Docas Investimentos.

Depois de um ano difícil, em janeiro de 2006, com o novo governo do presidente Luis Inácio Lula da Silva, chega-se à decisão da venda da Varig Log e da VEM. O Grupo TAP e Volo Brasil (constituída pelo fundo Mattin Patterson e investidores brasileiros) assumem a VEM e a Varig Log, respectivamente. A Justiça de Nova York adia liminar favorável à Varig, que impediu a tomada de aviões por empresas de *leasing* dos EUA. No mês seguinte, em fevereiro, os credores aprovam

plano de recuperação judicial da Varig, que prevê a criação de Fundos de Investimentos e Participação (FIPs), com o objetivo de captar novos investidores e permitir a conversão de dívidas em ações.

Ao chegar abril de 2006, os credores aceitam a criação do Fundo de Investimento e Participação Controlador (FIP Controle) e a sugestão do Banco Brascan como gestor do fundo. Aprovam, ainda, a escolha da Consultoria Alvarez & Marsal para controlar o plano de reestruturação da companhia. A Varig pede mais tempo aos credores para pagar as dívidas, por meio do Plano de Emergência elaborado pela Consultoria Alvarez & Marsal, com o objetivo de sustentar o fluxo de caixa da empresa no curto prazo, até julho/agosto, quando os FIPs estariam, de fato, funcionando. A Varig Log oferece US\$ 350 milhões pela empresa. Os credores não aceitam a oferta. A ANAC não aprova o acordo operacional da Varig com a *OceanAir*, que previa fretamento de aviões por 90 dias em cidades do interior do Sul do país. A Secretaria de Previdência Complementar (SPC) determina a intervenção e liquidação do Aerus, fundo de previdência dos funcionários da Varig. A diretoria da Varig sugere ao Conselho de Administração que aceite nova proposta da Varig Log, no valor de US\$ 400 milhões. O consultor Jaime Toscano propôs US\$ 1,9 bilhão pela três empresas em recuperação judicial -Varig, Rio Sul e Nordeste-, mas não cita quem são os investidores na aquisição. A Justiça do Rio de Janeiro concede uma liminar a uma empresa de leasing determinando que a Varig devolva uma turbina. A Corte de Falências de Nova York estende até o fim de maio a liminar que impede tomar os aviões da Varig por falta de pagamento.

Em dois de maio de 2006, a assembléia de credores da Varig, que seria instalada para aprovar propostas para a companhia, é adiada para o dia 8, por falta de quórum. A Varig desvia um avião para Porto Alegre e evita a apreensão da turbina. A Justiça derruba liminar que obrigava a Varig a devolver a turbina à empresa norte americana G.A. Telesis Turbine. A Varig Log, ex-subsidiária de transporte de cargas da Varig, cancela sua proposta de US\$ 400 milhões para a compra da empresa. No dia 8, a assembléia de credores da Varig é adiada novamente, para o dia seguinte, por excesso de quórum. A Consultoria Alvarez & Marsal e Trabalhadores do Grupo Varig (TGV) passam o dia reunidos e unem proposta. Em 9 de maio, credores aprovam em assembléia a proposta negociada entre a Alvarez & Marsal e o TGV, que prevê dois modelos para o leilão de venda da companhia - separada e integralmente - que deverá ocorrer em 60 dias. Dias depois,

o BNDES anuncia que poderá emprestar até US\$ 166,6 milhões para o investidor interessado em capitalizar a Varig. O Banco do Brasil anuncia, também, financiar o investidor interessado. A Justiça diz que o investidor que comprar a Varig não terá que assumir as dívidas fiscais da companhia aérea. Três empresas protocolaram pedidos para a liberação de um empréstimo-ponte do BNDES para auxiliar a Varig. O banco não aceita as propostas e anuncia que poderá financiar a empresa que vencer o leilão de venda da Varig. A empresa de leasing Bristol retira o Boeing 777 da empresa, em Nova York, que estava em manutenção no pátio da United Airlines, no aeroporto John F. Kennedy. Em 29 de maio, a Justiça anuncia a antecipação do leilão da companhia aérea para 5 de junho. A Varig publica edital de venda no dia 30 e no dia seguinte abre o *data-room*, sala virtual de informações confidenciais sobre a empresa. O juiz Robert Drain, da Corte de Falências de Nova York, adia para 13 de junho a audiência para a decisão sobre a apreensão dos bens da companhia nos Estados Unidos.

No mês de Junho, o TGV compra a empresa em leilão, mas ele é cancelado porque os investidores não apresentam os recursos. No dia 20 de julho de 2006, a Varig é comprada, em leilão, pela VRG Linhas Aéreas por US\$ 24 milhões. A empresa pertence à VarigLog que tem participação no fundo Matlin Patterson. Em dezembro de 2006, a nova Varig recebe a concessão para operar linhas aéreas. A companhia passa por uma complicação com a Anac acerca da redistribuição de rotas. A empresa relata que elas foram congeladas pela Justiça e tenta manter as conexões, em Congonhas.

No ano de 2007, a concorrente Gol compra a Varig. A compra da nova Varig, que continuará a atuar como marca independente, foi feita por meio de uma empresa chamada GTI S.A, uma subsidiária da Gol, o que evita riscos de contaminação dos passivos bilionários da antiga Varig, que tem dívidas trabalhistas, tributárias e previdenciárias.

A denominada nova Varig é a parte da companhia que foi comprada em leilão em julho de 2007 e que ficou com as marcas Varig e Rio Sul, além das operações das empresas. Ela possui 17 aviões e voa para 18 destinos domésticos e internacionais. Já a velha Varig herdou as dívidas estimadas em R\$ 7,9 bilhões, cuja previsão de pagamento dos credores é de 20 anos. A empresa ficou com a marca Nordeste, com o direito de operar vôos entre São Paulo e Porto Seguro, mas ainda não tem nenhum avião. Ela é a única que permanece em recuperação judicial.

Constantino Junior, presidente da Gol declarou que: “a previsão da Gol para a Varig é de manter essa empresa como uma empresa independente, reforçando as suas vocações, agregando à Varig a eficiência operacional e administrativa já comprovada pela Gol, permitindo com que essa empresa, a Varig, atinja custos menores, e isso permita a essa empresa também repassá-los aos seus passageiros, incentivando e estimulando assim a demanda por passagens aéreas no Brasil e em vôos internacionais”.

4.1 Análise Crítica

A Estratégia é uma ferramenta que vem se desenvolvendo ao longo da história, pela necessidade de sustento, crescimento e fixação das organizações no mercado. Lembrado por Lyles (1990 *apud* CLEGG, HARDY e NORD, 2004), o termo foi inserido em todos os contextos como maneira de ressaltar sua necessidade no ambiente. Abrange, portanto, todas as áreas da organização e permite a cada segmento criar suas estratégias para que os objetivos sejam colocados em ação, de modo a alcançar os resultados almejados, respaldado por Andrews e Chistensen (1978, *apud* MONTGOMERY e PORTER, 1998) que identificaram a estratégia como sendo uma reunião dos sistemas de uma organização, associando suas ações com o ambiente externo.

No decorrer dos 75 anos de existência, a Varig passou por muitas dificuldades e se expandiu muito, ao longo de sua história. Durante muitos anos, a organização fincou-se como a líder no transporte aéreo brasileiro, destacando-se entre as demais companhias aéreas, tendo se afastado da concorrência em mercados estrangeiros, procurando oferecer um serviço diferenciado e com qualidade. No ano de 2007, a empresa foi vendida para sua concorrente, a Gol, que ainda a faz permanecer no mercado de forma independente.

O problema explícito que se identifica na Varig é a falta de uma cultura de planejamento estratégico, que é entendida no trabalho por Drucker (1977) como sendo um sistema contínuo de tomadas de decisões no presente, com perspectiva no futuro, abrangendo a missão e os objetivos da empresa no contexto dos ambientes interno e externo que está inserida.

Talvez por ter tido domínio no setor de aviação brasileiro por algumas décadas, ela falhou em não pensar na sua sobrevivência, e também não dando

atenção aos concorrentes e suas possíveis ameaças. Isso é explicado por Stoner (1985) como consequência da instabilidade, característica do ambiente externo contemporâneo.

A isso, pode-se aderir também, a força político-legal, conceituada por Wright, Kroll e Parnell (2000) como legislação que, durante um longo tempo, por um lado, proporcionava à companhia uma posição monopolista e, por outro, fazia com que ela operasse como empresa de integração nacional.

Com as mudanças na legislação, aconteceu uma abertura das barreiras de entrada no mercado. Isso lesou a Varig, pois possibilitou a entrada de concorrentes para operar nas rotas mais lucrativas do mercado nacional, sem haver um respaldo para suas operações.

Como o novo cenário aéreo afetava negativamente a Varig, tendo que competir com companhias nacionais e internacionais, fez com que ela perdesse uma fatia de mercado, abalando sua predominância no mercado nacional. Isso poderia ter sido menos traumático, ou mesmo ter sido evitado, naquele momento, se ela tivesse elaborado um processo de planejamento estratégico propício.

Muitos fatos podem ser previstos ou conhecidos, por processos antigos de percepção, construção de cenários ou até observação das trajetórias do país e do mundo. Embora, também, existam aspectos de difícil controle e prevenção, que protagonizam resultados negativamente inesperados. Mesmo para esses pontos, há certos posicionamentos que minimizam seus efeitos, com uma estrutura estratégica elaborada e conhecimento do ambiente.

É necessário ter preocupação com todos os aspectos essenciais da empresa, desde a disposição de recursos, que são: humanos, organizacionais e físicos, classificados por Wright, Kroll e Parnell (2000), além das necessidades dos funcionários, visto que o planejamento estratégico deve incluir todos os níveis da organização.

A ausência de estratégias para os processos de planejamento da Varig acumula a dificuldade na cultura organizacional. A esse planejamento que falta, é denominado por Lida (1996) como Planejamento Estratégico Situacional, que é caracterizado por se adaptar às mudanças do ambiente.

Estudando o caso da Varig sob os conceitos apresentados no início deste trabalho é possível analisar, mesmo só verificando os dados históricos, o que ocasionou a trajetória de declínio da empresa.

A organização foi influenciada por fatores do macroambiente, classificados por Wright, Kroll e Parnell (2000), como forças econômicas (inflação, juros altos, taxa cambial e distribuição de renda); como forças político-legais (a legislação brasileira e os regulamentos para operação no exterior); e como forças sociais (os aspectos e as tendências sociais). O conjunto de forças do macroambiente deve ser considerado simultaneamente. Os elementos citados ilustram um cenário turbulento em que a Varig estava incluída.

No mundo contemporâneo, as mudanças são rápidas, o que dificulta a realização de previsões. Nesse exemplo de ambiente, uma empresa grande, como a Varig, não poderia pensar que daria para se adequar ao novo ambiente somente por ações diretas, como realizar serviços diferenciados. Tal fato é visto como uma vantagem competitiva, conceituada por Porter (2004), quando se procura realizar ações personalizadas para fidelização do cliente.

Oliveira (1989) destaca que uma empresa, com muitos pontos fracos e ameaças, deve adotar a estratégia da sobrevivência, que no caso da Varig consistia em se associar com outra empresa. Como foi visto, houve um momento em que a Varig e a TAM tentaram se associar.

No aspecto sobre níveis de planejamento, pode-se classificá-los em tático (constituição das rotas) e operacional (aeronaves e escalas). No nível estratégico, não se identifica quais são as ações da empresa, conceituado também por Oliveira (1989).

A Empresa poderia usar um planejamento estratégico englobando todos os níveis, dando seqüência a um processo contínuo, aumentando seu conhecimento sobre si mesma e melhorando as oportunidades de um bom desempenho, porém, isso não é visto ou identificado na atuação da Varig.

No que tende à postura estratégica, a partir da entrada das outras companhias de baixo custo no mercado interno, a Varig procurou a diferenciação, conceituada por Porter (2004), como uma vantagem competitiva. Com a divisão das aeronaves em três classes diferentes dificultou o planejamento, já que é preciso conjugar atendimentos distintos em um mesmo voo.

Verificou-se ainda, no Estudo do Caso Varig, que ela viveu um momento no qual necessitava concorrer com empresas de baixo custo e oferecer serviços personalizados, buscando a satisfação de todos os níveis de clientes. A essa ação

de combinação de estratégias genéricas de baixo custo e de diferenciação se dá o nome, conforme denominado por Porter (2004), de meio termo.

Dessa forma a Varig, não definindo seu posicionamento para continuar no mercado, é um risco que, segundo Porter (2004), a empresa assume praticando a alternativa de combinação de estratégias. E diante da acirrada concorrência, tornou insustentável sua sobrevivência, culminando com a queda de rentabilidade. Juntou-se a isto, o ambiente altamente instável e a dificuldade da empresa para se adaptar a um novo modelo de gestão, ocasionando o seu fracasso econômico e, conseqüentemente, a sua venda.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na formulação da estratégia, foi possível deduzir que essa ferramenta é essencial para lidar com o surgimento, crescimento e desenvolvimento de uma empresa no ambiente contemporâneo, caracterizado pela instabilidade e muita concorrência.

A maneira como a organização é gerida determinará a sua eficiência. Não há receitas padronizadas, o que há é a construção de um processo que, transformando-se continuamente, pode ser modificado de acordo com a necessidade que o mercado exige.

Para isso, é necessário um planejamento estratégico forte que seja capaz de manter uma integração participativa da empresa, enquanto realiza as reestruturações. A presença de uma estratégia é essencial até que ocorra uma mudança na sua cultura organizacional, que sejam superadas as resistências, os problemas de comunicação e que o processo em si seja assimilado e praticado naturalmente.

O problema levantado foi a identificação do momento adequado para a criação de um novo planejamento estratégico. Isto se faz necessário, quando se observa que os resultados almejados não estão dando mais o retorno positivo dentro do ambiente da empresa e não geram resultados satisfatórios.

No diagnóstico da trajetória e da situação atual em que se encontra a Varig, foram constatados muitos aspectos relevantes e compatíveis com o referencial teórico, tornando possível uma análise crítica, baseada em conhecimentos, capaz de identificar o tempo certo para a mudança de planejamento estratégico e assim evitar a sua decadência.

O estudo de caso foi de grande valia, pois se verificou uma situação na qual se associou a teoria à prática. Foi mostrado o que pode acontecer com uma empresa de grande porte, como a Varig, quando esta desconhece o momento propício para estabelecer um novo planejamento estratégico de forma eficaz, impedindo o declínio da empresa, dando vez a outros concorrentes e tirando-a de cena.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. *Introdução a metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. 4 ed. São Paulo:Atlas, 1999.

CARMAGOS, Marco Antônio e DIAS, Alexandre Teixeira. *Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa*. Caderno de pesquisa em administração, São Paulo,v.10,nº1, janeiro/março 2003.

CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall,2002.

CLEGG, Stewart R; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R; CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004.

CUSUMANO, Michael A. e MARKIDES, Constantinos C. *Pensamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administração, tarefas, responsabilidades, práticas*. São Paulo: Pioneira,1975.

FOLHA DE SÃO PAULO: *Cronologia da história da Varig*. Disponível no site. <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u115631.shtml>. Acesso em 15 de março de 2008.

GRACIOSO, Francisco. *Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado*. 2 ed . São Paulo: Atlas, 1990.

JUNIOR, Adilson Adão Borges. e LUCE,Fernando Bins. *Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do premio "top de marketing da advb"*. Revista de administração de empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 36-44, Jul./Set. 2000.

LERNER, Walter. *Como planejar e organizar negócios competitivos*. São Paulo: Pioneira, 2002.

LIDA, Itiro. *Planejamento Estratégico Situacional*. Brasília: Sebrae, 1996.

MASIERO, Gilmar. *Introdução à administração de empresa*. São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOREIRA, Mauricio Emboada. Gol transportes aéreos. Central de cases. Disponível no site. <http://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/03/case-gol.pdf>. Acesso em 15 de março de 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PEDRON, Ademar João. *Metodologia científica: auxiliar do estudo, da leitura e da pesquisa*. 3.ed. Brasília : Do autor , 2001.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência*. 2 ed. Rio de Janeiro:Elsevier, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2 ed. São Paulo, 1999.

STONER, James A. F. *Administração*. 2 ed. Rio de Janeiro:PHB, 1985.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

www.notapositiva.com. Acessado em: 20 de março de 2008.

ANEXO A

Case elaborado pelo Prof. Dr. Maurício Emboaba Moreira em janeiro/2004.

A Gol Transportes Aéreos iniciou suas operações em janeiro/2001, no início do desencadeamento da, talvez, maior crise já experimentada pelas empresas brasileiras de transporte aéreo de passageiros.

Tudo parecia adverso: ambiente setorial dominado por grandes e tradicionais empresas; excesso de capacidade instalada; concorrentes internacionais sufocando as empresas brasileiras operando no segmento internacional; competidores diversos; demanda em crescimento lento, em decorrência das dificuldades gerais reinantes no país; custos ascendentes porque grande parte deles são vinculados ao valor do dólar, em especial o querosene de aviação, impulsionado pelas instabilidades políticas no Oriente Médio. E, não bastasse isso tudo, ocorrem os acontecimentos de 11 de setembro, aumentando muito os preços dos seguros e, mais do que isso, deprimindo vigorosamente a demanda no segmento internacional.

Nesse cenário de pesadelo, a Gol introduz no Brasil uma operação “low-cost, low-fare” e realiza uma admirável performance, atingindo cerca de 17% de participação de mercado no final do segundo ano de operações, chegando ao equilíbrio econômico financeiro, feito só realizado anteriormente pela Southwest.

Como foi possível isso tudo? O que a Gol deveria esperar pela frente? Quais alternativas estratégicas deveria perseguir?

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Os primórdios da aviação comercial no Brasil remontam ao ano de 1927. Naquele ano, foi criada a Sindicato Condor, subsidiária da alemã Condor Syndicat, com sede no Rio de Janeiro, estendendo serviços da capital federal aos estados de São Paulo, Paraná e Santa Catarina. No mesmo ano, foi criada a Lignes Latecoère (posteriormente denominada Aéropostale e incorporada à nascente Air France), estendendo serviços aeropostais de Natal a Buenos Aires.

A VARIG foi fundada também em 1927, por Otto Ernst Meyer em associação com a Condor Syndicat. Inicialmente, ligando as cidades de Rio Grande, Pelotas e Porto Alegre, a recém criada empresa não dava nem uma pálida idéia do porte que viria a ter no futuro.

Até 1946, a VARIG não tinha a menor expressão no âmbito nacional, ocasião em que absorveu a 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.

A morte de Getúlio Vargas não significou o fim do getulismo e também não significou o afastamento militares gaúchos do centro do poder político no Brasil. Nessa esteira de relacionamentos a VARIG iniciou um período de franco desenvolvimento, no qual ganham destaque a absorção do Consórcio Real Aerovias, em 1961, e a incorporação da Panair, em 1965. Contudo, é bem verdade que, ao lado de uma grande penetração política, a VARIG sempre cultivou uma imagem pública invejável, lastreada por uma excelente qualidade de serviços.

Sua proximidade com o poder, assim como o fato de ser controlada por uma organização sem fins lucrativos (Fundação Ruben Berta), moldaram a cultura organizacional, fazendo dela uma empresa com feições nitidamente estatais. Este aspecto faria dela uma organização facilmente associável ao interesse governamental, o que é particularmente conveniente para uma concessionária de um serviço público.

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.

A VASP foi criada em 1933 por capitais formados por empresários paulistas, iniciando suas operações ligando São Paulo a São José do Rio Preto, Ribeirão Preto e Uberaba.

É admissível a interpretação de que as razões que motivaram a criação da VASP estariam ligadas a um sentimento geral de frustração reinante na elite paulista, em decorrência de sua derrota na Revolução Constitucionalista de 1932 e seu afastamento do eixo do poder político dominante durante a ditadura Vargas.

Segundo essa versão, a elite paulista, na tentativa de resgatar sua auto-estima arranhada pelos acontecimentos políticos de então, teria se dedicado a dois empreendimentos de grande envergadura para a época: a criação de uma empresa aérea e a fundação da Universidade de São Paulo, a qual se tornaria a mais importante do país anos mais tarde.

Para se ter uma idéia do alcance dessas duas iniciativas basta lembrar que as duas aeronaves que compunham a frota inicial da VASP –os Monospar, de fabricação britânica- eram a última palavra em termos de tecnologia e a nova empresa teria um aeroporto próprio (1936), conhecido como “campo da Vasp”, o futuro aeroporto de Congonhas. Quanto à USP, para as faculdades da área de humanas que iniciavam seu funcionamento, foram trazidos professores dentre os da primeira linha da Universidade de Sorbone, Paris, centro mundial do saber na ocasião.

Entretanto, poucos anos depois o controle acionário da VASP foi transferido para o Governo do Estado de São Paulo e para a Prefeitura do Município de São Paulo.

Até sua privatização, em 1990, a VASP era a grande ameaça à hegemonia desfrutada pela VARIG porque era o concorrente que tinha o maior mercado em comum e porque tinha um acionista controlador com uma disponibilidade de caixa comparativamente infinita: o Governo do Estado de São Paulo.

A orientação privatista adotada pelo DAC no trato com o setor do transporte aéreo era tão clara que a venda da VASP para a iniciativa privada chegou a ser defendida publicamente no início da década de setenta, só não sendo lograda em decorrência da forte resistência de setores políticos de expressão regional, em São Paulo.

Após a Segunda Guerra Mundial, o transporte aéreo no Brasil sofreu grande impulso, em decorrência da disponibilidade a baixo preço de equipamentos provenientes no conflito. Inúmeras empresas foram então criadas. A escassez da demanda, associada à gestão não profissional dessas empresas e ao início do “rodoviarismo” (conjunto de ações governamentais voltadas à construção de estradas rodoviárias, como forma de estimular o desenvolvimento nacional, decorrente do seu grande impacto no desenvolvimento das áreas lindeiras) dos anos 50, fizeram que a grande quantidade de empresas criadas desaparecessem.

A INTERVENÇÃO GOVERNAMENTAL

O transporte aéreo no Brasil é definido na Constituição como sendo um serviço público e, como tal, pode ser prestado diretamente pelo Governo Federal ou mediante concessão. Esta última opção tem sido adotada pelo Governo Brasileiro.

A gestão do sistema do transporte aéreo é feita pela Aeronáutica, a qual se subordina ao Ministério da Defesa. A Aeronáutica desempenha suas atribuições por meio do Departamento de Aviação Civil – DAC, subordinado ao Comando da Aeronáutica. Além da normatização dos aspectos relacionados com a segurança de voo e concessão de habilitações, registro de aeronaves e operação do espaço aéreo nacional, o DAC tem poderes regulatórios, passando pela autorização de funcionamento de empresas, de operação de linhas domésticas, designação de empresas para cumprir linhas internacionais, controle de preços, autorização para importação de aeronaves e equipamentos de voo, etc. Além disso, os principais aeroportos brasileiros são operados pela Empresa Brasileira de Infra-estrutura

Aeroporto – Infraero, empresa do Governo Federal e vinculada ao DAC. Quanto aos aeroportos menores, sua propriedade é estadual, municipal ou privada, sendo que sua operação é controlada pelo DAC.

Até meados da década de 90, as tarifas domésticas reguladas pelo DAC, e só poderiam ser colocadas em prática mediante sua autorização prévia. A partir daí, no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995 a 2002), sob a inspiração neoliberal prevalente na época, o intervencionismo governamental no plano do mercado recuou significativamente, chegando à liberação total dos preços domésticos no final de 2001 (as tarifas internacionais são reguladas por acordos bilaterais específicos entre os países envolvidos). Nesse período, foram autorizados os funcionamentos de grande quantidade de pequenas empresas de serviços regulares.

Como se observa, o aparato jurídico e operacional do DAC é enorme, sendo que, nos períodos de regime político autoritário, essa orientação foi sentida com clareza até nas questões cotidianas.

Exemplos marcantes de intervenção governamental direta na operação do transporte aéreo no Brasil foram as absorções pela VARIG da Panair (1968) e Cruzeiro do Sul (1972), assim como a criação dos Sistemas Integrados de Transporte Aéreo Regional (1975), este dando oportunidade ao desenvolvimento de concorrentes emergentes, entre eles a TAM – Transportes Aéreos Regionais.

Quanto aos aspectos econômico-operacionais, mundialmente, o ponto de equilíbrio é geralmente atingido entre 58 e 62%, sendo que um aproveitamento satisfatório gira em torno de 65 a 68%. Por outro lado, quando o aproveitamento de um voo atinge a 80% já é significativa a quantidade de passageiros que estão sendo impelidos para a concorrência, sendo a hora para se aumentar a oferta de serviços.

Já as vendas da indústria no Brasil e no mundo, perto de 80% são feitas por agentes de viagens, embora sua tendência de participação seja declinante.

Se a demanda no transporte aéreo internacional tem um caráter globalizado evidente, o mesmo não ocorre no transporte doméstico. Assim, seria perfeitamente pensável que cada país ou região pudesse apresentar consumidores com características e comportamentos distintos, por exemplo. Entretanto, isso não ocorre.

Pesquisas de mercado mostram que, em todo o mundo, 70 a 80% dos passageiros fazem suas viagens para atenderem a compromissos de negócios; que o primeiro atributo valorizado pelos passageiros são os horários, seguido da pontualidade e do preço; que os passageiros têm renda e instrução relativamente altas e com idade modal entre 30 e 40 anos.

Estudos econométricos feitos em todo mundo mostram que a demanda da indústria é função do produto interno bruto e do yield (receita/passageiro-quilômetro transportado), com alto grau de determinação estatística. Os mesmos estudos mostram que a demanda é muito mais elástica em relação ao produto interno bruto do que em relação ao preço. No Brasil, as elasticidades da indústria em relação ao produto interno bruto e em relação ao yield são da ordem de 1,8 e -0,2, respectivamente, e bastante próximas das médias mundiais. Evidentemente, isso não quer dizer que não haja segmentos altamente sensíveis a preço (estudantes, pessoas de idade, por exemplo) ou insensíveis ao nível de atividade econômica (pessoas muito ricas ou funcionários públicos a serviço, por exemplo).

No caso concreto, quais seriam as implicações de ordem prática para a indústria do transporte aéreo no Brasil? Uma delas é que as experiências realizadas em outros países podem ser importadas com pequenas adequações na sua implantação.

O MODELO DAS CINCO FORÇAS DA CONCORRÊNCIA APLICADO AO TRANSPORTE AÉREO DOMÉSTICO DE PASSAGEIROS

Fornecedores

Os principais fornecedores da indústria do transporte aéreo são os fabricantes de aeronaves e peças de reposição, bancos com linhas de financiamento específicas para transações envolvendo aeronaves, empresas de leasing, os fornecedores de combustíveis, os aeroportos e os sistemas de distribuição (Global Distribution Systems - GDS).

Conforme apontado acima, os fabricantes de aeronaves são muito concentrados, não havendo mais do que dois fabricantes para a mesma categoria de aeronaves. Em condições normais, a aquisição de novas aeronaves requer alguns anos de antecedência na colocação dos pedidos. Seu poder de barganha é, portanto, muito grande.

As empresas de leasing de aeronaves funcionam como intermediários entre os fabricantes e as empresas operadoras, comprando aviões e os alugando às empresas aéreas. Trata-se de um setor menos concentrado do que o dos fabricantes de aviões e têm um poder de barganha proporcionalmente menor do que os primeiros.

No caso brasileiro, existem apenas dois fornecedores de querosene de aviação: Petrobrás e Shell. O setor do transporte aéreo não é seu cliente importante. Seu produto é absolutamente essencial e não pode ser armazenado pelo cliente, sendo o abastecimento feito diariamente. Ou seja, seu poder de barganha é enorme e o eventual corte de crédito de uma empresa aérea a faz paralisar instantaneamente suas operações.

Conforme foi apontado, no Brasil existe apenas uma empresa aeroportuária importante, a Infraero, a qual ligada diretamente ao DAC. Não é preciso ir além para se avaliar o seu poder de barganha. Em outros países, como Estados Unidos e Inglaterra, os aeroportos são numerosos e muitos deles privados, disputando entre si para conquistar as operações de uma empresa aérea.

Os GDS são sistemas mundiais que fazem a conexão entre os sistemas de reservas das empresas aéreas e os terminais dos agentes de viagens. Como grande parcela das vendas do setor são feitas pelos agentes de viagens, em muitos casos os GDS correspondem ao canal pelo qual percorrem 70 a 80% das vendas de passagens. Quatro são os importantes GDS existentes no mundo: Sabre, Amadeus, Galileo e World Span. Por terem um enorme poder de barganha, cobram de US\$2.00 a US\$6.00 (dependendo do grau de conectividade, abrangência territorial do contrato, etc) por reserva feita, independentemente do fato do passageiro vir a efetivar a sua viagem. A Internet, possibilitando o acesso do consumidor final diretamente ao sistema de reservas de uma empresa aérea é a grande ameaça aos GDS.

Por estarem em negócios de menor riscos e mais lucrativos, os fornecedores de empresas aéreas não representam ameaça importante de integração vertical para frente.

Compradores

Os consumidores dos serviços das empresas aéreas podem ser segmentados em passageiros viajando a negócios e passageiros viajando por outros motivos (nestes a participação do lazer é amplamente majoritária), sendo que sua proporção varia entre 70 a 80% e 30 a 20%, respectivamente, conforme já apontado. Entre os passageiros motivo negócios é útil sub-segmentá-los em passageiros vinculados a grandes empresas e vinculados a pequenas e média empresas. Em linhas gerais, essa segmentação é oportuna, pois cada um dos segmentos tem comportamento de compra distinto, conforme quadro abaixo.

Segmento (motivo)	Sensibilidade a Preço	Sensibilidade a Horário	Antecipação da decisão
Lazer	Grande	Pequena	Grande
Negócios: grandes empresas	Pequena	Grande	Pequena
Negócios: pequenas e médias empresas	Moderada	Moderada	Pequena

Não só os consumidores finais são os clientes das empresas aéreas: também os intermediários o são. Os intermediários podem ser segmentados em operadores, consolidadores (ou agentes gerais), agentes de viagens, sendo que estes últimos podem ser classificados como especializados em grandes contas corporativas e especializados em pequenas contas e varejo.

Operadores são empresas que montam os pacotes turísticos, adquirindo grandes quantidades de passagens aéreas e quartos de hotéis, além de outros complementos de serviços turísticos. Montado o pacote Segmento(motivo)Sensibilidade a Preço Sensibilidade a Horário Antecipação da decisão Lazer Grande Pequena Grande Negócios: grandes empresas Pequena Grande Pequena Negócios: pequenas e médias empresas Moderada Pequena cote turístico, este é vendido ao público consumidor pelas agências de viagens.

Agentes de viagens são os intermediários com contato com o cliente final. São grandes e pequenas empresas, sendo que entre as primeiras estão aquelas que detêm as grandes contas corporativas.

Consolidadores são os intermediários que assumem os riscos de inadimplência das pequenas agências de viagens que não têm porte para operar diretamente com as empresas aéreas. Os consolidadores reúnem em torno de si grandes quantidades de agentes de viagens com vendas individuais pouco expressivas, as quais, no seu conjunto, representam grandes valores de vendas.

Em decorrência do seu porte, operadores e consolidadores detêm um elevado poder de barganha perante as empresas aéreas, em oposição às pequenas agências. As grandes agências situam-se em posição intermediária. À exceção dos operadores, o advento da Internet e o uso de sistemas "ticket-less" (sistemas que permitem às empresas aéreas a não utilização de bilhetes aéreos, sendo substituídos pelo bilhete virtual) estão reduzindo enormemente o poder de barganha dos intermediários, especialmente na venda de viagens domésticas, sendo antecipável o dia em que muitos deles deixarão de existir. Assim, nos Estados Unidos, desde 2001 as empresas aéreas não pagam comissões aos agentes de viagens nas vendas de trechos domésticos.

Por outro lado, o volume de capital necessário e a complexidade operacional tornam remotas as possibilidades de integração vertical para trás dos intermediários de vendas de passagens.

Novos entrantes

As exigências de capital e a complexidade operacional também se constituem em elevadas barreiras à entrada no setor do transporte aéreo, especialmente nas ligações internacionais. Além dessas barreiras à entrada, existe a política governamental, cuja disposição é fundamental na admissão de novos entrantes, por se tratar de indústria controlada. Outra barreira à entrada é de ordem político-legal, cuja principal restrição, no caso dos serviços aéreos domésticos, é a limitação de 20% na participação de empresas estrangeiras no capital votante de empresas aéreas.

Produtos substitutos

No caso do transporte aéreo, não existem importantes barreiras à saída porque seus ativos são de grande liquidez. De uma forma geral, produtos substitutos não ameaçam seriamente as empresas aéreas. No passado, supunha-se que o desenvolvimento das comunicações teria impacto redutor na demanda das viagens motivadas por negócios, em decorrência da redução da necessidade presencial na realização dos negócios. Contudo, isso não ocorreu. Mesmo em mercados maduros, a demanda por transporte aéreo é crescente. Ao contrário, o transporte aéreo tem se tornado substituto de outros produtos, notadamente o transporte coletivo rodoviário.

Com o barateamento dos preços das tarifas aéreas, especialmente com o surgimento das empresas "low cost – low fare", o transporte por ônibus rodoviários tem decrescido muito nos Estados Unidos, a partir da década de setenta. Tanto é assim que se tornou célebre a afirmação de Herb Kelleher, Presidente da Southwest, ao dizer que "Não estamos competindo com as outras empresas aéreas, estamos competindo com o transporte de superfície". Evidentemente, há certo exagero na declaração de Kelleher e, eventualmente certo conteúdo político. Seja como for, a afirmação traduz o grande impacto das "low fares" norte-americanas sobre outros meios de transporte.

Nos Estados Unidos, atualmente o transporte por ônibus é um setor bastante decadente, sendo que no seu declínio foi muito forte a participação das emergentes "low fares". O fenômeno ocorrido nos Estados Unidos parece estar se materializando hoje no Brasil.

Entretanto, para as empresas "low fare" as empresas de charter podem se comportar como produtos substitutos para os clientes das primeiras viajando por motivo de lazer. A diferença fundamental entre as empresas de charters e as "low fares" é que as primeiras são de caráter não regular, ou seja, não têm serviços repetitivos e seus horários não são publicados nos meios oficiais ou nos GDS. Contudo, a intensidade de suas frequências torna essa distinção nem sempre muito clara.

Seus preços são significativamente mais baixos porque, sendo os vôos previamente contratados, seu aproveitamento é muito elevado, permitindo reduções de preço apreciáveis.

Para as empresas convencionais, nas quais a participação do público motivo negócios é muito elevada, o composto de marketing envolve atributos além do preço, e também por estas realizarem vôos de fretamento na ociosidade de sua frota, as empresas de charter oferecem concorrência remota. No entanto, no caso das "low fares", na qual o principal foco é o preço e sendo maior a proporção de viajantes motivo não negócios, a concorrência não é desprezível.

Rivalidade entre concorrentes

Um aspecto paradoxal no transporte aéreo doméstico de passageiros é a existência de uma crônica crise econômico-financeira no setor (vide quadros adiante). O setor é muito mais concentrado do que o setor comprador, os compradores no seu conjunto são pouco sensíveis a preço, o setor é objeto de grande intervenção governamental e a demanda cresce a taxas mais altas do que o Produto Interno Bruto brasileiro. Esses elementos deveriam conduzir a um quadro de alta rentabilidade, não fosse a elevada rivalidade existente entre concorrentes.

Ao que tudo indica, a rivalidade histórica existente entre concorrentes se deve a sua diversidade de interesses e culturas organizacionais. Assim, conforme mencionado acima, desde que a VARIG assumiu a hegemonia da indústria, as divergências prevaleceram no relacionamento entre as empresas aéreas.

A VARIG até o advento do Governo Fernando Henrique Cardoso era uma empresa tutelada pelo Estado com cerca de 49% do mercado doméstico de passageiros e quase a totalidade da parcela do mercado internacional transportado pelas empresas aéreas brasileiras.

Em anos anteriores, quando havia controle de preços, a VARIG interessava que as tarifas domésticas fossem as mais baixas possíveis, ocorrendo o contrário com as tarifas internacionais. Com isso, ao mesmo tempo em que garantia sua rentabilidade, promovia a asfixia de suas concorrentes.

Por outro lado, tendo governanças corporativas totalmente distintas (a VARIG, instituição do terceiro setor; VASP, empresa de governo estadual; e Transbrasil, empresa familiar) as empresas aéreas nunca conseguiram uma convivência que não fosse destrutiva.

Nem a emergência da TAM, empresa de apenas um único dono, na década de 90, nem a privatização da VASP alteraram o quadro de diversidade de interesses e de culturas organizacionais. A propósito, a aquisição da VASP, também por uma empresa de um único dono, veio a aumentar a rivalidade entre os concorrentes.

Dessa maneira, adotando condutas não usuais desde o seu advento ao setor, a direção da VASP a fez se isolar das demais empresas aéreas.

A Gol, chegou à indústria em janeiro de 2001, vindo de um outro setor (transportes coletivos urbanos e rodoviários), com um formato operacional muito mais moderno e se propondo a praticar preços muito mais baixos, tornou a articulação das empresas aéreas muito mais difícil.

Como fator adicional a colocar à tona toda ineficiência do setor, o cenário macro-econômico brasileiro e mundial aprofunda sua crise a partir de 1999. Em decorrência, a taxa de câmbio do dólar americano sai de cerca de R\$1,20, em dezembro de 1998, elevando-se até R\$3,63, em dezembro de 2002. Nesse período a inflação acumulada em 12 meses passa de 2,5% para 13,8% e a taxa de crescimento real do Produto Interno Bruto brasileiro cai de 4,4% para 1,5% ao ano.

A conjunção dos fatores acima desencadeou o fim das operações internacionais da VASP em setembro de 2000, o encerramento das atividades da Transbrasil em dezembro de 2001 e a situação pré-falimentar da VARIG em 2002.

PRINCIPAIS INFORMAÇÕES SETORIAIS DE 2001, 2002 E 2003

Os quadros abaixo, construído com os dados do DAC, ilustram a evolução da indústria após o início das atividades da Gol.

Vários aspectos principais podem ser observados. Em primeiro lugar, o rápido crescimento da Gol, exibindo sempre aproveitamentos acima da média do mercado, apesar do tamanho médio de suas aeronaves ser maior do que a média do mercado. Em segundo lugar, o argumentado excesso de oferta em 2002 não foi ocasionado pela Gol, a qual praticamente ofertou o mesmo que a Transbrasil, extinta em 2001 (cerca de 5 bilhões de assentos quilômetros anuais). Em terceiro lugar, a relação oferta-demanda é praticamente estável de 2000 a 2003. Ou seja, se excesso de oferta houve, o fato é crônico, não se relacionando com a entrada de uma nova empresa porque, como já afirmado, houve uma troca de participantes com tamanho semelhante. Em quarto lugar, à exceção do seu primeiro ano de funcionamento, a GOL vem operando sistematicamente acima do seu break-even operacional, apesar da indústria estar convivendo com severos prejuízos. Cabe lembrar que nos dados abaixo não estão incluídos os resultados financeiros, os quais atingiram muito pesadamente as empresas mais antigas, as quais conviveram com crônicos déficits de caixa. Em quinto lugar, verifica-se que os preços médios praticados pela GOL (yield) são cerca de 30% menores do que os da média da indústria, sendo que seus custos (custos por assento quilômetro) seguem a mesma proporção, daí decorrendo pontos de break-even semelhantes. Contudo, praticando preços mais baixos, a GOL conseguiu um aproveitamento maior de seus vôos, em cerca de 6 pontos percentuais. Esse fato é bastante expressivo, porque na época faltava à GOL uma escala de operações suficiente para realizar ganhos de marketing relacionados com a escala (dominância de mercado).

Convém lembrar que as diferenças entre os custos operacionais da Gol e os de suas concorrentes convencionais diretas (cerca de 30% para menos) ainda é pequena. Assim, Doganis (2001), citando o *Airline Monitor*, registra que os custos operacionais da Southwest são de 40 a 45% menores do que os de suas congêneres convencionais.

EMPRESAS BRASILEIRAS DE TRANSPORTE AEREO REGULAR

TRAFEGO AEREO DADOS COMPARATIVOS AVANÇADOS JANEIRO A DEZEMBRO 2001 X 2000

LINHAS DOMESTICAS

EMPRESA	JAN A DEZ 2000			JAN A DEZ 2001			VARIACAO (%)		PARTICIPACAO (%)			
	ASS km OF	PAX km PG TR	APROV (%)	ASS km OF	PAX km PG TR	APROV (%)	2001 X 2000	ASS km OF	PAX km PG TR			
	(000)	(000)		(000)	(000)		ASS km OF PAX km TR	2000	2001			
ABAETE	7.074	3.125	39	7.770	3.018	30	-2,4	-3,4	0,02	0,02	0,01	0,01
GOL	-	-	-	2.090.661	1.258.793	60	-	-	4,61	-	4,74	-
META	57.575	37.499	65	64.534	39.831	62	12,1	6,2	0,14	0,14	0,15	0,15
PANTANAL	210.132	80.605	38	253.819	101.457	40	20,8	25,9	0,51	0,56	0,33	0,38
PASSAREDO	39.504	20.254	51	27.121	15.438	57	-31,3	-23,8	0,10	0,06	0,08	0,06
PENTA	139.511	82.902	58	101.192	64.190	60	-27,0	-22,0	0,34	0,22	0,34	0,24
PRESIDENTE	10.981	4.448	41	1.948	794	41	-82,3	-82,1	0,03	0,00	0,02	0,00
RICO	94.919	63.736	67	115.541	71.559	62	21,7	12,3	0,23	0,25	0,28	0,27
TAF	2.238	1.012	45	0	0	-	-100,0	-100,0	0,01	0,00	0,00	0,00
TAM-LIN AEREAS	12.083.733	6.598.943	55	14.865.130	8.141.343	55	23,0	23,4	28,21	32,80	27,17	30,71
TAVAJ	68.305	37.045	54	58.043	37.674	65	-15,0	1,7	0,17	0,13	0,15	0,14
TOTAL	35.924	25.180	70	45.174	30.062	67	26,1	19,4	0,09	0,10	0,10	0,11
TRIP	69.136	38.109	53	84.439	32.507	50	-6,4	-10,0	0,16	0,14	0,15	0,12
VASP	6.399.873	3.635.827	57	6.201.256	3.804.414	61	-3,1	4,8	15,47	13,68	14,97	14,35
INTERBRASIL	283.048	138.480	53	184.584	108.766	59	-29,8	-21,5	0,64	0,41	0,57	0,41
TRANSBRASIL	5.404.423	2.816.621	52	3.348.785	2.074.589	62	-38,0	-28,3	13,06	7,39	11,80	7,83
GRUPO TBA	5.687.471	2.665.301	52	3.633.360	2.163.355	62	-37,7	-26,1	13,70	7,90	12,17	8,24
NORDESTE	1.497.477	838.019	56	1.475.509	786.948	53	-1,5	-8,1	3,62	3,26	3,45	2,97
RIO-SUL	3.622.695	2.281.729	62	4.145.103	2.328.027	56	14,4	2,9	8,78	9,15	9,31	8,78
VARIG	11.368.892	7.699.068	67	12.269.705	7.613.336	62	7,9	0,1	27,47	27,07	31,32	28,72
GRUPO VRG	15.497.024	10.788.928	65	17.889.521	10.729.311	60	9,5	0,2	39,85	39,47	44,09	40,47
INDUSTRIA	41.373.731	24.280.877	58	45.318.125	26.510.246	58	9,5	8,1	100,00	100,00	100,00	100,00

FONTE: EMPRESAS AEREAAS
 OBS: 1) A COLUNA C OJ OPERAÇÕES EM 15 DE JANEIRO DE 2001
 2) A TABELA DE DADOS E A TABELA DE DADOS FUNDAMENTAIS EM 01 DE DEZEMBRO DE 2000 PASSANDO A DENOMINAR SE TABELA DE DADOS
 3) A INFORMACAO DA TABELA DE DADOS DE JANEIRO A NOVEMBRO DE 2000 ENGLOBALM DADOS DA TABELA DE DADOS DE JANEIRO A NOVEMBRO DE 2000
 4) A TABELA OPERANDO SOMENTE LINHAS DOMESTICAS A PARTIR DE 01 DE NOVEMBRO DE 2000
 5) A PRESIDENTE NCO OJ OPERAÇÕES EM 01 DE FEVEREIRO DE 2000 ENTRE 01 DE JANEIRO DE 2001 E A PARTIR DE ABRIL DE 2000 SUSPENDEU A REALIZACAO DE SUAS
 OPERAÇÕES AEREAAS PARA A INTERBRASIL E TRANSBRASIL EM 2000 SÃO RELATIVAS AO ACUMULADO DE JANEIRO A NOVEMBRO DE 2000

EMPRESAS BRASILEIRAS DE TRANSPORTE AEREO REGULAR

TRAFEGO AEREO DADOS COMPARATIVOS AVANÇADOS JANEIRO A DEZEMBRO 2001 X 2000

LINHAS DOMESTICAS ADSEITOS EM OFERECIDOS E PASSAGEMOS KM PAGOS TRANSPORTADOS

EMPRESA	JAN A DEZ 2001			JAN A DEZ 2002			VARIACAO (%)		PARTICIPACAO (%)			
	ASS km OF	PAX km PG TR	%	ASS km OF	PAX km PG TR	%	2002 X 2001	ASS km OF	PAX km PG TR			
	(000)	(000)		(000)	(000)		ASS km OF PAX km TR	2001	2002			
ABAETE	7.882	2.990	39	7.332	3.202	44	-6,8	7,1	0,02	0,02	0,01	0,01
GOL	2.090.601	1.258.293	60	2.048.844	1.152.462	62	141,5	151,2	4,81	10,72	4,74	11,80
META	64.534	39.831	62	68.490	34.216	61	-12,6	-14,1	0,14	0,12	0,16	0,13
PANTANAL	253.819	101.457	40	233.587	88.632	38	-8,0	-12,6	0,56	0,50	0,58	0,33
PASSAREDO	28.376	16.195	57	7.733	4.777	62	-72,7	-70,5	0,06	0,02	0,06	0,02
PENTA	101.071	64.110	63	27.280	19.012	70	-73,0	-70,3	0,22	0,06	0,24	0,07
PRESIDENTE	1.948	794	41	-	-	-	-	-	0,00	-	0,00	-
PUMA AIR	-	-	-	8.161	4.505	55	-	-	-	0,02	-	0,02
RICO	115.541	71.559	62	117.260	73.951	63	1,5	3,3	0,25	0,25	0,27	0,28
TAM-LIN AEREAS	14.865.130	8.141.343	55	17.402.008	9.344.702	53	17,7	14,8	32,80	32,15	30,71	34,03
TAVAJ	68.305	37.045	66	69.879	40.167	58	22,8	7,6	0,13	0,15	0,14	0,15
TOTAL	45.174	30.062	67	59.575	39.203	59	118,2	93,6	0,10	0,21	0,11	0,22
TRIP	64.439	32.507	50	87.398	34.284	51	5,4	5,5	0,14	0,14	0,12	0,13
VASP	6.200.953	3.804.462	61	6.201.115	3.388.965	55	0,0	-10,9	13,68	13,17	14,35	12,67
INTERBRASIL	184.584	108.766	59	-	-	-	-	-	0,41	-	0,41	-
TRANSBRASIL	3.348.785	2.074.589	62	-	-	-	-	-	7,39	-	7,83	-
GRUPO TBA	5.687.471	2.665.301	62	-	-	-	-	-	7,90	-	8,24	-
NORDESTE	1.477.509	786.948	53	1.694.294	975.333	59	14,0	24,0	3,26	3,59	2,97	3,65
RIO-SUL	4.145.113	2.328.027	56	4.272.872	2.392.422	56	3,1	2,9	9,15	9,07	8,77	8,94
VARIG	12.271.250	7.613.341	62	11.890.449	7.132.448	61	-4,7	-8,3	27,07	24,83	28,72	26,66
GRUPO VRG	17.893.893	10.726.093	60	17.647.615	10.500.203	59	-1,4	-2,1	39,48	37,48	40,46	39,25
INDUSTRIA	45.323.405	26.510.805	58	47.384.719	26.760.351	57	3,9	0,9	100,00	100,00	100,00	100,00

FONTE: EMPRESAS AEREAAS DADOS DE LINHAS DOMESTICAS E DE TODAS AS OPERAÇÕES
 OBS: 1) A TABELA OPERANDO SOMENTE LINHAS DOMESTICAS A PARTIR DE 01 DE MARÇO DE 2001
 2) A PRESIDENTE ENCERROU AS OPERAÇÕES DE LINHAS DOMESTICAS EM MARÇO DE 2001
 3) A INTERBRASIL E A TRANSBRASIL ENCERRARAM AS OPERAÇÕES DE LINHAS DOMESTICAS EM 03 DE DEZEMBRO DE 2000
 4) A PUMA AIR NCO OJ OPERAÇÕES DE LINHAS DOMESTICAS EM 2 DE JANEIRO DE 2002

EMPRESAS BRASILEIRAS DE TRANSPORTE AEREO REGULAR

TRAFEGO AEREO DADOS COMPARATIVOS AVANÇADOS JANEIRO A DEZEMBRO 2002 X 2001

LINHAS DOMESTICAS

EMPRESA	JAN A DEZ 2001			JAN A DEZ 2002			VARIACAO (%)		PARTICIPACAO (%)			
	ASS km OF	PAX km PG TR	%	ASS km OF	PAX km PG TR	%	2002 X 2001	ASS km OF	PAX km PG TR			
	(000)	(000)		(000)	(000)		ASS km OF PAX km TR	2001	2002			
ABAETE	7.002	3.202	44	0.871	3.058	51	-4,9	11,1	0,02	0,02	0,01	0,01
GOL	5.048.944	3.155.462	62	7.528.841	4.835.128	64	49,1	53,2	10,72	17,98	11,80	19,24
META	58.490	34.216	61	59.443	37.901	64	5,2	10,8	0,12	0,14	0,13	0,16
OCEANAIR	-	-	-	101.198	38.297	38	-	-	0,24	-	0,15	-
PANTANAL	233.587	88.632	38	201.005	70.392	35	-13,9	-20,6	0,50	0,48	0,33	0,26
PASSAREDO	1.133	4.777	62	-	-	-	-	-	0,02	-	0,02	-
PENTA	27.311	19.012	70	15.512	10.997	68	-43,2	-44,3	0,08	0,04	0,07	0,04
PUMA AIR	8.161	4.505	55	23.305	12.939	56	185,6	187,2	0,02	0,08	0,02	0,05
RICO	117.260	73.951	63	141.323	89.720	63	20,5	20,0	0,25	0,34	0,28	0,35
TAM-LIN AEREAS	17.402.008	9.344.702	53	14.350.083	8.318.417	58	-18,0	-11,0	37,15	34,29	34,84	33,11
TAVAJ	69.879	40.167	58	69.517	38.297	62	-0,3	-9,9	0,15	0,14	0,15	0,14
TOTAL	95.575	59.203	59	125.838	79.226	63	27,5	36,1	0,21	0,30	0,22	0,32
TRIP	62.890	31.396	50	98.689	39.229	60	56,9	88,7	0,13	0,24	0,12	0,24
VASP	6.201.256	3.388.915	55	5.536.374	3.074.963	56	-10,7	-9,2	13,17	13,23	12,66	12,24
GRUPO VARIG	17.658.526	10.500.092	59	13.810.532	8.459.540	62	-22,9	-19,4	37,50	32,52	39,26	33,67
INDUSTRIA	47.093.252	26.743.110	57	41.855.231	25.128.163	60	-11,1	-8,0	100,00	100,00	100,00	100,00

FONTE: EMPRESAS AEREAAS DADOS DE LINHAS DOMESTICAS E DE TODAS AS OPERAÇÕES
 OBS: 1) A PASSAREDO ENCERROU AS OPERAÇÕES DE LINHAS DOMESTICAS EM MARÇO DE 2002
 2) O GRUPO VARIG COMPREENDE OS DADOS DAS EMPRESAS VARIG, PUMA AIR E NORDESTE
 3) A OCEANAIR NCO OJ OPERAÇÕES DE LINHAS DOMESTICAS EM JANEIRO DE 2002

EMPRESAS DE TRANSPORTE AEREO REGULAR									
DADOS ECONOMICOS E ESTATISTICOS									
LINHAS DOMESTICAS									
DISCRIMINACAO	UN	JAN/02 01	JAN/02 02	VAR(%)	DISCRIMINACAO	UN	JAN/02 01	JAN/02 02	VAR(%)
GOL									
Receita de voo	R\$	231.727.190	877.888.137	192,53	Cobertura Financeira	%	102	106	3,98
Despesa de voo	R\$	226.461.098	838.922.240	192,13	Lucratividade	%	2,3	5,7	152,92
Resultado de voo	R\$	5.266.094	38.945.897	639,56	Aproveitamento Pax	%	60	63	5,21
Ass Km oferecidos (mil)	Ass/Km	2.094.298	5.089.397	143,01	Custo ass km	R\$	0,1881	0,1256	16,10
Pax Km transp pg (mil)	Pax/Km	1.293.892	3.223.637	155,87	Yield pax km	R\$	0,1838	0,2103	14,43
Nº de pax embarcados pg	Un	1.652.246	3.780.883	123,89	Break-even	%	59	60	1,47
INTERBRASIL									
Receita de voo	R\$	26.834.112	-	-	Cobertura Financeira	%	94	-	-
Despesa de voo	R\$	34.150.788	-	-	Lucratividade	%	-19,4	-	-
Resultado de voo	R\$	-6.316.676	-	-	Aproveitamento Pax	%	61	-	-
Ass Km oferecidos (mil)	Ass/Km	182.236	-	-	Custo ass km	R\$	0,2131	-	-
Pax Km transp pg (mil)	Pax/Km	97.339	-	-	Yield pax km	R\$	0,2362	-	-
Nº de pax embarcados pg	Un	292.240	-	-	Break-even	%	72	-	-
NOIESTE									
Receita de voo	R\$	256.090.312	308.550.915	16,77	Cobertura Financeira	%	104	92	-11,50
Despesa de voo	R\$	248.053.660	332.981.265	34,21	Lucratividade	%	3,9	-8,6	-320,87
Resultado de voo	R\$	10.044.743	-26.350.350	-262,29	Aproveitamento Pax	%	53	56	8,99
Ass Km oferecidos (mil)	Ass/Km	1.477.500	1.680.480	13,74	Custo ass km	R\$	0,1876	0,1981	18,00
Pax Km transp pg (mil)	Pax/Km	786.388	872.101	23,62	Yield pax km	R\$	0,3262	0,3153	-3,92
Nº de pax embarcados pg	Un	1.069.496	1.204.323	12,61	Break-even	%	51	62	22,01
NO SUL									
Receita de voo	R\$	798.000.014	859.560.580	9,84	Cobertura Financeira	%	90	91	0,92
Despesa de voo	R\$	876.874.844	846.580.838	7,85	Lucratividade	%	-11,1	-10,1	-9,07
Resultado de voo	R\$	-78.874.830	87.000.056	-89,44	Aproveitamento Pax	%	56	52	-4,44
Ass Km oferecidos (mil)	Ass/Km	4.145.241	4.280.381	3,28	Custo ass km	R\$	0,2115	0,2211	4,55
Pax Km transp pg (mil)	Pax/Km	2.320.724	2.378.688	2,41	Yield pax km	R\$	0,3400	0,3617	6,38
Nº de pax embarcados pg	Un	3.706.538	3.879.337	4,68	Break-even	%	62	61	-1,73
TAM									
Receita de voo	R\$	2.076.188.788	2.711.928.915	30,62	Cobertura Financeira	%	93	89	-4,30
Despesa de voo	R\$	2.232.744.781	3.047.569.031	36,49	Lucratividade	%	-7,5	-12,4	-64,11
Resultado de voo	R\$	-156.555.993	-335.640.116	114,36	Aproveitamento Pax	%	55	52	-2,44
Ass Km oferecidos (mil)	Ass/Km	14.811.043	17.485.241	17,33	Custo ass km	R\$	0,1497	0,1742	16,38
Pax Km transp pg (mil)	Pax/Km	8.162.386	9.343.651	14,47	Yield pax km	R\$	0,2544	0,2802	14,11
Nº de pax embarcados pg	Un	8.497.787	9.999.331	7,00	Break-even	%	58	60	1,89
TRANSBRASIL									
Receita de voo	R\$	294.092.514	-	-	Cobertura Financeira	%	80	-	-
Despesa de voo	R\$	368.080.357	-	-	Lucratividade	%	-25,2	-	-
Resultado de voo	R\$	-73.987.843	-	-	Aproveitamento Pax	%	63	-	-
Ass Km oferecidos (mil)	Ass/Km	2.390.306	-	-	Custo ass km	R\$	0,1243	-	-
Pax Km transp pg (mil)	Pax/Km	1.851.155	-	-	Yield pax km	R\$	0,1589	-	-
Nº de pax embarcados pg	Un	1.065.900	-	-	Break-even	%	78	-	-
VARIG									
Receita de voo	R\$	2.135.320.558	2.094.957.691	-1,89	Cobertura Financeira	%	99	96	-0,64
Despesa de voo	R\$	2.135.238.532	2.131.040.697	-1,29	Lucratividade	%	-1,1	-1,7	-60,14
Resultado de voo	R\$	-22.988.026	-36.083.006	57,11	Aproveitamento Pax	%	62	61	-1,70
Ass Km oferecidos (mil)	Ass/Km	12.271.250	11.693.671	-4,71	Custo ass km	R\$	0,1758	0,1822	3,61
Pax Km transp pg (mil)	Pax/Km	7.813.841	7.132.688	-6,32	Yield pax km	R\$	0,2804	0,2837	4,73
Nº de pax embarcados pg	Un	6.714.484	6.042.119	-10,00	Break-even	%	62	62	1,01
VASP									
Receita de voo	R\$	802.510.304	802.169.992	-0,04	Cobertura Financeira	%	87	86	-0,48
Despesa de voo	R\$	1.042.493.156	1.047.072.273	0,44	Lucratividade	%	-15,5	-15,5	0,00
Resultado de voo	R\$	-139.973.052	-144.902.281	3,52	Aproveitamento Pax	%	61	55	-11,01
Ass Km oferecidos (mil)	Ass/Km	6.200.949	6.201.289	0,01	Custo ass km	R\$	0,1881	0,1886	0,42
Pax Km transp pg (mil)	Pax/Km	2.804.461	2.265.616	-19,00	Yield pax km	R\$	0,3273	0,3066	-5,25
Nº de pax embarcados pg	Un	3.941.288	3.357.705	-14,81	Break-even	%	71	63	-10,58
INDUSTRIA									
Receita de voo	R\$	6.886.098.320	7.982.416.809	14,10	Cobertura Financeira	%	93	92	-0,92
Despesa de voo	R\$	7.502.529.558	8.640.022.171	15,16	Lucratividade	%	-7,2	-8,2	-13,72
Resultado de voo	R\$	-616.431.238	-657.605.361	29,78	Aproveitamento Pax	%	88	87	-2,70
Ass Km oferecidos (mil)	Ass/Km	46.008.484	47.116.509	4,08	Custo ass km	R\$	0,1662	0,1791	7,77
Pax Km transp pg (mil)	Pax/Km	26.266.754	26.784.833	1,96	Yield pax km	R\$	0,2653	0,2626	-0,28
Nº de pax embarcados pg	Un	27.582.516	27.896.400	1,15	Break-even	%	63	61	-2,23

AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DESENVOLVIDAS PELA GOL Senso de oportunidade

Os resultados iniciais da Gol estão longe de poderem ser atribuídos exclusivamente a razões externas. Assim, no ano de 2000, quando os futuros acionistas da Gol se propuseram a criar uma nova empresa aérea, foram vistos com desdém porque não parecia de bom senso alguém investir significativos recursos em um setor que via a sua crise crônica se tornar aguda.

Senso de oportunidade, sem dúvida, é uma competência essencial dos acionistas da Gol e, por conseqüência, da própria empresa. Assim, ao ingressar em um negócio emergente, os acionistas investiram no substituto de seu próprio negócio principal – o transporte rodoviário, quando entrava em uma fase de decadência.

Iniciando as operações quando outras reduziam suas operações, foi uma grande oportunidade para contratar mão de obra especializada disponível, sem necessidade de grandes gastos e tempo em treinamento. Assim, em 2000, pouco antes do início das operações da Gol, a VASP havia paralisado suas operações internacionais, e demitiu sua tripulação mais experiente. Em paralelo, a VARIG, tradicional cliente da Boeing já começava a entrar na sua fase terminal, não acenando, portanto, com encomendas futuras. Por outro lado, nesse período, a TAM, em processo de grande expansão de sua frota, era cliente da Airbus. A Transbrasil aprofundava sua crise e a VASP tornara-se uma das maiores inadimplentes do país. Nesse quadro, a introdução de novos equipamentos no Brasil da linha Boeing passava, necessariamente, pela Gol. Adquirindo aeronaves Boeing de última geração e as juntando a tripulações muito experientes, chegou-se à tradicional combinação ótima: aeronaves novas e pilotos experientes. Com essa combinação, a GOL ganhou credibilidade junto às autoridades aeronáuticas brasileiras e junto aos inicialmente reticentes lessores e conseguiu, como decorrência, firmar vantajosos contratos de seguros.

Criatividade

A percepção de oportunidades de mercado de pouco vale se a organização não tiver criatividade para explorá-las antes de seus concorrentes. Além disso, um dos frequentes erros na importação de modelos operacionais e de gestão ocorre quando, em não havendo criatividade para adaptá-los às condições ambientais reinantes, se procura implantar de forma acrítica experiências vitoriosas em outros contextos. Para lidar com essa cilada, a GOL identificou cuidadosamente o que dava certo nas low fares européias e norte-americanas e adaptou à realidade brasileira.

Um exemplo é a malha aérea da Gol. O grande paradigma da indústria, a Southwest, tem por filosofia concentrar-se nos vôos curtos e de ponto a ponto, isto porque nesses vôos as tarifas médias (yield) são mais elevadas e a utilização de aeronaves é maximizada, enquanto os custos aeroportuários são reduzidos.

Entretanto, no Brasil essa filosofia operacional não conduz a bons resultados para operações com aeronaves de 150 assentos porque, diferentemente dos Estados Unidos, não existe demanda específica capaz de preencher adequadamente essas aeronaves. Para que essa orientação operacional fosse bem sucedida no Brasil, seria necessária a utilização de aeronaves de menor porte (com 70 assentos, ou menos), as quais têm custos operacionais unitários mais altos (custos operacionais por assento-quilômetro oferecido) e, portanto, incompatíveis com o posicionamento "low fare – low cost". Outra diferença é que nos Estados Unidos e Europa Ocidental o desenvolvimento econômico se faz de forma relativamente mais homogênea, determinando uma correspondente distribuição do tráfego aéreo. No Brasil, a situação é totalmente diversa, sendo que cerca de 50% do Produto Interno Bruto se concentra no eixo São Paulo – Rio de Janeiro, num raio não superior a 400 km.

Uso intenso de tecnologia

A ausência de bilhetes aéreos e o uso da Internet como principal canal de vendas correspondem a aplicações de tecnologia da informação com enorme impacto sobre a empresa como um todo. Assim, o foco na venda direta passa a ser uma alternativa particularmente atraente, significando menores custos com comissões de agentes de viagens e limitada utilização dos dispendiosos GDS. Já as despesas administrativas podem ser reduzidas à metade. Além disso, frota padronizada com aeronaves de última geração dá ensejo a alta utilização diária, baixando significativamente os custos operacionais.

Capacidade de rever paradigmas

Corolário das competências essenciais acima descritas é a capacidade de rever paradigmas. Com efeito, empresas trazem consigo velhos hábitos e a tendência de resolver novos problemas com velhos métodos. Assim, numa empresa moderna, num setor de tecnologia de ponta, com alta familiaridade dos funcionários em sistemas de informação, o domínio de seu funcionamento assume proporções cruciais.

Em empresas tradicionais, as posições mais elevadas são ocupadas majoritariamente por pessoas de meia idade, com maior dificuldade de assimilação de novos métodos de gestão. Nesses casos, a familiaridade com o ambiente virtual é limitada, reduzindo a capacidade da organização formular planos e tomar decisões mais eficazes.

Outro particular é a difusão do idioma inglês no ambiente interno. Por se tratar de uma indústria muito globalizada, existe uma oportunidade importante de se transferir experiências ocorridas em outros países, acelerando a curva do aprendizado. Essa transferência de conhecimento é feita, naturalmente, no idioma do meio da aviação: o inglês. Nesse contexto, a menor difusão do inglês existente entre os executivos de maior senioridade torna mais lento o aprendizado da organização que tenha neles seus principais decisores.

Sendo uma empresa nova, a Gol é composta de profissionais recentemente contratados sob critérios mais modernos do que o fizeram suas concorrentes. Assim, tende a dispor de uma massa crítica mais livre das amarras do desconhecimento de tecnologia da informação e do idioma corrente no ambiente internacional.

Qualidade e recursos humanos experientes

A operação simples e automatizada da Gol, aliada a recursos humanos experientes nas funções mais sensíveis, tornaram campo propício para a implementação de um programa de qualidade. Além dos benefícios intrínsecos do programa de qualidade, a GOL criou um sistema de participação nos resultados, vinculado ao cumprimento de metas de desempenho econômico-financeiro e de qualidade. Assim, em meados de 2003, enquanto seus concorrentes demitiam ou atrasavam pagamentos, a GOL distribuía recompensas financeiras proporcionais aos resultados atingidos.

Esse clima de elevado envolvimento dos funcionários com a prestação dos serviços e a alta aderência entre planejado e realizado, juntamente com a modernidade de sua operação, fizeram com que a Gol atingisse um bom nível de qualidade percebida pelos clientes, conforme ilustra a figura abaixo.

Apesar do bom resultado geral, a pontualidade foi percebida pelos usuários da Gol como sendo sua vulnerabilidade. Entretanto, o mau desempenho nesse atributo se relaciona com sua pequena quantidade de aeronaves e sua opção em operar uma malha aérea muito apertada, como forma de ter uma alta utilização diária das aeronaves.

CADEIA DE VALOR

As diferenças entre a cadeia de valor da Gol e da indústria podem ser facilmente identificáveis no quadro abaixo, com dados referentes a 2002.

Em primeiro lugar, enquanto a indústria perde R\$8,00 para cada R\$100,00 vendidos, a Gol ganha R\$6,00, embora gaste proporcionalmente mais nos custos diretos operacionais. Estes são proporcionalmente maiores por causa do arrendamento dos aviões e por causa da reserva de manutenção paga aos "lessors" (a frota da Gol é totalmente arrendada) e por causa dos seguros pagos (a frota da Gol é mais nova). O melhor desempenho da cadeia de valor da Gol vem substancialmente dos menores gastos com serviços ao passageiro (serviço de bordo limitado), das despesas comerciais com passageiros (uso limitado de agências de viagens e dos GDS) e das despesas administrativas (elevada automação dos processos). Os menores gastos com despesas comerciais com cargas decorre da venda proporcionalmente menor de serviços de transporte de carga.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

A GOL foi criada como empresa familiar, como unidade de negócios do Grupo Áurea, com vivência no transporte urbano e rodoviário de passageiros. Logo após completar o segundo ano de operações, seu sucesso atraiu a atenção de investidores estrangeiros. Assim, no correr de 2003, o Grupo Áurea admitiu como seu sócio a AIG Capital, com cerca de 20% de participação.

O novo sócio aportou US\$ 26 milhões, reforçando o caixa da empresa e a preparando para um sólido crescimento. A chegada do novo sócio reforçou também a gestão da empresa, implantando processos formais de administração.

CENÁRIOS FUTUROS

Sendo a demanda do transporte aéreo doméstico de passageiros estreitamente vinculada ao Produto Interno Bruto, as incertezas da indústria estão fortemente atreladas às próprias incertezas de economia brasileira. Além disso, cerca de 50% dos custos da indústria estão diretamente ou indiretamente relacionados com o valor do dólar americano. Entre estes, é expressiva a participação dos custos combustíveis (de 25 a 35% dos custos totais, dependendo do tipo de equipamento), os quais dependem das cotações do barril do petróleo no mercado internacional. Como se vê, a aviação comercial é altamente exposta a variáveis do macro-ambiente.

Entretanto, o ambiente setorial à época em que foi redigido este caso se mostrava estável. Assim, a perspectiva de fusão da VARIG e TAM, concentrando em uma só empresa 70% da indústria doméstica e 100% da indústria internacional destinada por acordos bilaterais ao Brasil, se mostrava bastante ameaçadora para a GOL, com cerca de 20% do mercado doméstico. Outra variável a ser considerada no ambiente setorial era a emergência de empresas charters com porte razoável, a ponto de incomodar a GOL. Comentava-se na ocasião que a TAM teria um plano B, caso a fusão com a VARIG não ocorresse, que seria uma enorme redução de sua escala de operação para melhorar seu fluxo de caixa no curto prazo.

A VASP parecia ter encontrado uma situação de sobrevivência no curto prazo, oferecendo serviços com qualidade decadente, gerando forte rejeição dos consumidores. Seu futuro era nebuloso, pois sua frota era muito antiga, com algumas

aeronaves datando de 1969. Não havendo crédito no mercado para renovar sua frota, havia indicações de que a VASP desapareceria lentamente.

Por outro lado, as empresas aéreas regionais que outrora haviam detido cerca de 5% do mercado aéreo doméstico brasileiro, envolveram para cerca de 1,5% de participação no mercado. Essa tendência, somada à retração da VARIG e da TAM, deixara muitos mercados secundários desatendidos.

Por outro lado, a escassez dos investimentos governamentais em infra-estrutura aeroportuária e a crescente pressão da comunidade residente em torno do aeroporto de Congonhas, tornavam saturados os aeroportos de Congonhas, Pampulha e Santos Dumont. Assim, parecia pouco elástica qualquer expansão de serviços calcada nesses aeroportos.

ANEXO B

Cronologia da história da Varig

Folha de São Paulo e da Folha Online, no Rio.

Poucos meses antes de completar 80 anos, a Varig passa às mãos da Gol, empresa de "low cost, low fare", criada em 2001, e que tem a segunda maior participação do mercado de aviação brasileira. Veja a cronologia:

7 de maio de 1927: Nasce a Viação Aérea Rio grandense, operando a linha Porto Alegre-Pelotas-Rio Grande com uma avião Atlântico.

1941: Presidente da companhia desde sua fundação, Otto Ernst Meyer entrega o controle ao primeiro funcionário, Ruben Berta, que a presidiu até morrer, em 1966.

1942: Já com a denominação Varig, a empresa estabelece a primeira rota internacional, ligando Porto Alegre a Montevideú.

1945: Criação da Fundação dos Funcionários da Varig, que em 1966 passou a chamar-se Fundação Ruben Berta.

1965: Com a falência da Panair, então a brasileira com maior malha internacional, a Varig assume as linhas da ex-concorrente para a Europa.

1986: O plano Cruzado congela os preços das passagens, mas não os custos das companhias aéreas, que continuaram subindo.

1990: O ex-presidente Fernando Collor de Mello abre o mercado da aviação nas rotas internacionais. A partir deste momento, passaram a concorrer com a Varig neste trajetos, a Vasp e a Transbrasil. O Governo permitiu, ainda, a entrada de novas companhias estrangeiras para disputar este mercado, que obtiveram vantagens para operar com preços e custos mais baixos, a partir da isenção de alguns tributos (PIS/Confins). A Varig começa a apresentar prejuízo em seu balanço financeiro.

1991: A Varig buscou ampliar a sua frota, encomendando novas aeronaves para a Boeing. Começa a Guerra do Golfo, causando alta do preço do petróleo e recessão no setor de aviação. Ao fim de quatro anos, a indústria acumularia prejuízos de cerca de US\$ 20,4 bilhões.

1992: Os prejuízos da Varig são agravados com a recessão causada pela Guerra do Golfo. Como solução, a empresa vende aeronaves para bancos e empresas de leasing e passa a pagar aluguel para utilizar os aviões.

1993: Varig inicia processo de reestruturação.

1994: A empresa termina a reformulação, tendo renegociado contratos e dispensado mais de 3 mil funcionários. A companhia pleiteou preços mais baixos nos contratos de leasing com empresas arrendatárias e suspendeu pagamentos por 60 dias. Além disso, fechou 30 escritórios no exterior.

1999: Crise cambial no governo Fernando Henrique Cardoso impacta negativamente os resultados da empresa. A TAM, além de se transformar na principal concorrente da Varig no mercado doméstico ao longo da década de 90, inicia suas operações para o exterior.

2000: Criação da Varig Log, que já nasce como a terceira maior empresa do grupo.

2001: A Gol entra no mercado de aviação doméstico, acirrando a concorrência. Com os atentados de 11 de Setembro, que geraram para a indústria da aviação prejuízos de US\$ 11,9 bilhões, as dívidas da Varig aumentaram.

2002: Fundação Ruben Berta rejeita acordo com credores. O BNDES deixa de costurar uma saída para a crise da companhia.

2003: Varig e TAM assinam um memorando de intenções para se unirem e começam a compartilhar vôos. A cogitada fusão, no entanto, não acontece. Varig perde a liderança do mercado doméstico para a TAM.

2004: Varig e TAM cobram a mesma tarifa em diversos trechos e chegam a propor a criação de uma empresa gestora dos vôos compartilhados, idéia que também não foi levada a cabo. A Seae (Secretaria de Acompanhamento Econômico) recomenda ao Cade (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) a suspensão do 'code-share' por causar danos ao consumidor.

2005: Com o fim do compartilhamento de vôos com a TAM, Varig cancela rotas. Gol ultrapassa a Varig na participação no mercado doméstico em abril. Varig inicia negociação com a TAP. Em 17 de junho, aérea entra com pedido à Justiça para que seja iniciado o processo de recuperação judicial, mecanismo que substituiu a concordata, de acordo com o que prevê a nova lei. Em novembro, a TAP e investidores brasileiros formalizam compra das subsidiárias Varig Log e VEM, o que garante o pagamento a credores internacionais. A Justiça de Nova York prorroga liminar que impede a tomada de aviões da Varig por empresas de leasing dos EUA. Em dezembro, a Fundação Ruben Berta (FRB) fecha acordo para transferir para Docas Investimentos 67% das ações ordinárias da FRBPar, proprietária da Varig. A Justiça do Rio suspende a operação por entender que a troca de controle da FRBPar tem que passar pela aprovação dos credores. A FRB pede à Justiça do Rio para a Varig sair da recuperação judicial, o que é negado. A Justiça afasta a FRB da gestão da Varig. Credores aprovam, em assembléia, o plano de reestruturação da companhia e rejeitam a oferta da Docas Investimentos.

2006

Janeiro - Chega-se à conclusão da venda da Varig Log e da VEM. Grupo TAP e Volo Brasil (constituída pelo fundo Mattin

Patterson e investidores brasileiros) assumem a VEM e a Varig Log, respectivamente. A Justiça de Nova York prorroga liminar favorável à Varig, que impediu a tomada de aviões por empresas de leasing dos EUA.

Fevereiro - Credores aprovam texto final do plano de recuperação judicial da Varig, que prevê a criação de Fundos de Investimentos e Participação (FIPs), com o objetivo de captar novos investidores e permitir a conversão de dívidas em ações.

Abril - Os credores aprovam a criação do Fundo de Investimento e Participação Controlador (FIP Controle) e a indicação do Banco Brascan como gestor do fundo. Aprovam ainda a escolha da Consultoria Alvarez & Marsal para conduzir o plano de reestruturação da companhia. Varig pede mais prazo aos credores para pagar as dívidas, por meio do Plano de Emergência elaborado pela Consultoria Alvarez & Marsal, com a finalidade de sustentar o fluxo de caixa da empresa no curto prazo, até julho/agosto, quando os FIPs estariam, de fato, funcionando. A Varig Log oferece US\$ 350 milhões pela empresa. Os credores rejeitam a proposta. A Anac (Agência Nacional de Aviação Civil) não aprova acordo operacional da Varig com a OceanAir, que previa fretamento de aviões por 90 dias em cidades do interior no Sul do país. A Secretaria de Previdência Complementar (SPC) determina a intervenção e liquidação do Aerus, fundo de previdência dos funcionários da Varig. A diretoria da Varig recomenda ao Conselho de Administração que aceite nova proposta da Varig Log, no valor de US\$ 400 milhões. O consultor Jaime Toscano oferece US\$ 1,9 bilhão pela três empresas em recuperação judicial --Varig, Rio Sul e Nordeste--, mas não revela quem são os investidores interessados na aquisição. A Justiça do Rio concede uma liminar a uma empresa de leasing determinando que a Varig devolva uma turbina. A Corte de Falências de Nova York estende até o fim de maio a liminar que impede o arresto (apreensão) dos aviões da Varig por falta de pagamento.

Mai - A assembléia de credores da Varig para aprovar propostas para a companhia, que deveria ocorrer no dia 2, é adiada para para o dia 8, por falta de quórum. Varig desvia avião para Porto Alegre e evita arresto de turbina. Justiça derruba liminar que obrigava Varig a devolver turbina a norte americana G.A. Telesis Turbine. A VarigLog, ex-subsidiária de transporte de cargas da Varig, retira sua proposta de US\$ 400 milhões para compra da empresa. No dia 8, assembléia de credores da Varig é adiada novamente, para o dia seguinte, por excesso de quórum. Consultoria Alvarez & Marsal e TGV (Trabalhadores do Grupo Varig) passam o dia e a noite reunidos e unem proposta. Em 9 de maio credores aprovam em assembléia a proposta negociada entre a Alvarez & Marsal e o TGV, que prevê dois modelos para o leilão de venda da companhia --separada e integralmente-- que deverá ocorrerem em 60 dias. Dias depois o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) anuncia que poderá emprestar até US\$ 166,6 milhões para o investidor interessado em capitalizar a Varig. Banco do Brasil também anuncia que pode financiar o investidor interessado em capitalizar a Varig. Justiça diz que investidor que comprar a Varig não terá que assumir as dívidas fiscais da companhia aérea. Três empresas protocolaram pedidos para a liberação de um empréstimo-ponte do BNDES para ajudar a Varig. O banco rejeita as propostas e anuncia que poderá financiar a empresa que vencer o leilão de venda da Varig. A empresa de leasing Bristol retira o Boeing 777, da Varig, em Nova York, que estava em manutenção no pátio da United Airlines, no aeroporto John F. Kennedy. Em 29 de maio a Justiça anuncia a antecipação do leilão da companhia aérea para 5 de junho. Varig publica edital de venda no dia 30 e no dia seguinte abre o 'data-room', sala virtual de informações confidenciais sobre a empresa. O juiz Robert Drain, da Corte de Falências de Nova York, adia para 13 de junho a audiência para a decisão sobre o arresto (apreensão) dos bens da companhia nos Estados Unidos.

Junho - O TGV arremata a companhia em leilão, mas ele é cancelado porque os investidores não apresentam os recursos.

20 de julho de 2006 - A empresa é arrematada em leilão pela VRG Linhas Aéreas por US\$ 24 milhões. A empresa pertence à VarigLog para participar do leilão pela VarigLog, que tem participação no fundo Matlin Patterson.

Dezembro de 2006 - A Nova Varig recebe a concessão para operar linhas aéreas. A companhia vive um imbroglío com a Anac (Agência Nacional de Aviação) acerca da redistribuição de rotas da companhia. A empresa sustenta que elas foram congeladas pela Justiça e tenta manter os slots em Congonhas.

28 de março de 2007 - Gol compra Varig.