

7 Análise e Conclusão

Ao longo dos 76 anos de existência, a VARIG enfrentou muitos obstáculos e expandiu muito. Na maior parte desse período, a Companhia prevaleceu como a mais importante empresa aérea brasileira, atingindo porte para enfrentar concorrência em mercados estrangeiros, procurando oferecer um serviço de qualidade. Recentemente, porém, a Companhia tem sobrevivido às custas de um grande esforço, acumulando dívidas que ultrapassam os 700 milhões de dólares. É fato que a situação encontra-se crítica para as prestadoras de serviço de transporte aéreo de passageiros como um todo.

Uma questão fundamental que se percebe na VARIG é a falta de uma cultura de planejamento empresarial. Provavelmente por ter tido hegemonia no mercado de aviação comercial brasileiro por tantos anos, ela descuidou-se de pensar em sua sobrevivência, especialmente subestimando os concorrentes e suas possíveis ameaças. A isso, pode-se incluir também a legislação que, até bem pouco tempo, por um lado, mantinha a Empresa em uma posição monopolista, e por outro, obrigava que ela atuasse como empresa de integração nacional.

Com as alterações na legislação, ocorreu uma flexibilização das barreiras de entrada no negócio sem haver o apoio necessário na saída. Isso prejudicou a VARIG, pois permitiu a entrada de concorrentes atuando exclusivamente nas rotas mais lucrativas do mercado nacional, sem haver um respaldo para VARIG que, pela legislação anterior, era obrigada a atuar em rotas de baixa rentabilidade para obter a concessão das rotas lucrativas. Como visto, a desmobilização de recursos no setor de transporte aéreo não é tarefa simples e, com essas mudanças, a Empresa não poderia, simplesmente, eliminar as rotas de baixa lucratividade, pois isso envolveria dispensa de muitos funcionários, a quebra de contratos de *leasing*, a perda da fidelidade de passageiros e outros fatores que caracterizam as elevadas barreiras de saída do negócio. A Companhia optou por manter as linhas e tentar extrair proveito da diversidade de rotas ofertadas.

Todas as mudanças ocorridas nas últimas décadas atingiram gravemente a VARIG. Abalada com as transformações regulatórias, ela enfrenta concorrência de empresas nacionais e estrangeiras, tem perdido *market-share* e tem ameaçada a sua liderança no mercado nacional. Isso poderia ter sido amenizado – e, alguns casos até evitados – se ela tivesse adotado um processo de planejamento adequado. De forma mais ampla, todo o setor aéreo teria sido beneficiado se os órgãos reguladores tivessem repensado o setor de forma mais coerente. A priorização da criação da ANAC, considerando a participação de todos os envolvidos no setor, poderia ter evitado a concorrência e a oferta excessiva que caracteriza o mercado brasileiro atualmente. Um organismo regulador eficiente trabalharia como um mediador, promovendo o entendimento entre as empresas concorrentes para alcançar cenários mais favoráveis ao bom desempenho de todas.

Há muitos acontecimentos que podem ser previstos ou conhecidos, por métodos tradicionais de previsão, composição de cenários ou até observação dos rumos do país e do mundo. Por outro lado, também existem fatores de difícil controle e previsão, que tiveram papel importante para produzir os resultados deficientes no setor aéreo mundial. Mesmo para esses fatores, acredita-se que haja certas atitudes capazes de atenuar seus efeitos, desde que se tenha uma estrutura bem formada e um ambiente preparado para o desenvolvimento de estratégias apropriadas.

Nesse caso, é preciso se preocupar com todos os aspectos inerentes à organização, desde a disponibilidade de recursos até o interesse dos funcionários, já que um bom planejamento deve envolver todos os níveis da organização e para isso, precisa-se de comunicação clara e fluente. Não foram identificados na Empresa mecanismos eficientes de comunicação e acredita-se que a própria informalidade nos processos de planejamento da VARIG possa ser considerado um empecilho para essa fluência. Mais uma vez, esbarra-se na cultura organizacional e, nesse caso, a adoção dos meios e da prática da comunicação teria que ser exaustivamente proposta e incentivada até que se tornasse inerente a toda a Organização. Obtendo-se esse hábito, qualquer metodologia de planejamento adotada seria mais bem absorvida e, certamente, mais bem aplicada.

Analisando o caso da VARIG à luz dos conceitos apresentados no início deste trabalho, é possível tentar enquadrá-la em algumas classificações.

A grave crise constatada no setor, de modo geral, indica a dificuldade de se obter sucesso operando na aviação comercial. A complexidade de se lidar com os aspectos que cercam as companhias aéreas mostra que não é tarefa simples fazer as melhores escolhas nesse ramo. A incerteza é constante e alcança níveis elevados.

Mesmo não tendo sido realizada uma aplicação de ferramentas disponíveis para se buscar conhecer todo o possível sobre a organização, pode-se fazer considerações sobre a incerteza residual na VARIG. Fazendo uma análise superficial, pode-se colocar a Empresa em um dos níveis mais elevados de incerteza, o Nível 3, chegando, em alguns momentos a atingir o Nível 4. Uma das principais justificativas para isso é a importância dos fatores macro-econômicos no mercado da aviação comercial mundial. É difícil para a organização ter domínio sobre esses elementos e por isso, a incerteza é alta.

No caso da VARIG, pode-se considerar como agravante a delicada situação em que o Brasil se encontra. A Empresa é afetada, constantemente, por fatores externos, como alterações nas taxas de câmbio e de juros e má distribuição de renda, entre outros. Todos esses elementos caracterizam o Nível 3 de incerteza, porém, alguns elementos – como o período de eleições, que gerou muita insegurança – podem ter criado um ambiente de Nível 4.

Há, como visto no Capítulo 5, uma profusão de variáveis que influenciam a gestão de uma companhia aérea. A concorrência de empresas nacionais e estrangeiras, os acordos bilaterais, a legislação brasileira, os regulamentos para atuação no exterior, os fatores econômicos, sociais e políticos mundiais, enfim, há toda uma variedade de elementos que devem ser considerados simultaneamente.

Os elementos descritos caracterizam o ambiente turbulento em que a VARIG está inserida. A dinâmica desse tipo de ambiente é resultante tanto das interações das organizações componentes do cenário quanto do próprio campo, o que se constata no ambiente da aviação comercial.

Para aprender a lidar com esses elementos da melhor forma possível, é imprescindível conhecer a organização e seu ambiente de atuação. A utilização de modelos de análise ambiental pode auxiliar muito na construção do perfil organizacional e, conseqüentemente, na interação dos gestores com os elementos mais importantes da empresa.

Como foi constatado, esse ambiente tem elevado nível de incerteza com mudanças rápidas, o que torna difícil realizar previsões. Nesse tipo de ambiente, uma organização, mesmo que de porte significativo, como a VARIG, não pode esperar que consiga se adaptar única e exclusivamente por suas ações diretas. Ela não é capaz de ter controle sobre todos os fatores que influenciam o seu desempenho.

Uma alternativa encontrada para a sobrevivência e melhor desempenho das organizações, no ambiente turbulento, é a cooperação entre elas. As empresas de transporte aéreo de passageiros dão um ótimo exemplo disso, a formação das alianças entre as companhias aéreas.

Em uma avaliação no período de 1996, quando a VARIG uniu-se a *Star Alliance*, até 2001, tem-se números significativos da importância desse acordo. As vendas da VARIG para a *Star Alliance* nesse período tiveram um aumento de 181,23% e as vendas interlinhas da *Star Alliance* para a VARIG cresceram 165,91%.

A mais recente decisão estratégica da VARIG, o acordo e a possível fusão com a TAM, é outro exemplo marcante da necessidade de cooperação nesse ambiente turbulento em que as companhias aéreas operam. A percepção de que juntas as empresas podem superar a situação crítica que marca o setor atualmente confirma a caracterização do ambiente proposta na seção 3.2, validando os aspectos teóricos e sua aplicação para o caso.

Da mesma forma que as companhias aéreas encontram uma solução nas alianças estratégicas, uma análise ambiental eficiente pode colaborar com outras respostas para enfrentar tanto os problemas habituais do mercado e quanto as situações atípicas, em momentos de crise.

O modelo de análise ambiental de Austin – EAF – como visto no item 3.2.3, apresenta características que o tornam atrativo para o caso da VARIG. Além de ter sido elaborado visando a aplicação em organizações de países em desenvolvimento, esse modelo considera o envolvimento das organizações, pressões, demandas e oportunidades que podem causar perda de foco e levar o gestor a tomar decisões erradas.

A Empresa tem que lidar com questões básicas como: garantir a posição no mercado, oferecendo quantidade e diversidade de rotas e horários, ou reduzir a oferta e procurar elevar as baixas taxas de ocupação? Oferecer serviços superiores

ou competir pelo preço? Incentivar a venda de passagens pelo telefone e Internet e correr o risco de sofrer retaliação por parte dos agentes de viagem, ou continuar empregando percentuais altos da receita em comissões?

Deve-se considerar que, como essas, existem muitas outras questões e que elas se impõem todas ao mesmo tempo, exigindo uma postura que nem sempre pode atender às decisões que se gostaria de tomar. Isso define claramente a complexidade da gestão da Companhia. O modelo EAF pode auxiliar na identificação das questões fundamentais e na avaliação da relevância de cada uma delas.

A estruturação do processo decisório em categorias de fatores ambientais e camadas do ambiente de negócios, conforme proposto por Austin, pode contribuir para a própria organização das idéias e dos procedimentos necessários para o gerenciamento bem sucedido da Empresa em questão. Vale lembrar que tanto os fatores ambientais como as camadas organizacionais identificados no modelo são perfeitamente compatíveis com todos os elementos que são realmente relevantes para o processo decisório da VARIG, apresentados neste trabalho. A própria forma adotada na descrição do caso estudado é compatível com a visão tanto ampla como focalizada que o autor apresenta.

Em se tratando dos níveis de planejamento, acredita-se que na VARIG, faça-se a diferenciação entre eles. O que se pôde perceber, durante a pesquisa, foi a forte presença do planejamento nos níveis tático e operacional, já que existe uma preocupação muito marcante com o planejamento de malha, ou seja, a definição das rotas, aeronaves e escalas. O princípio normativo também aparece presente talvez até mesmo pelo caráter tradicional da Empresa. Ela tem definida a sua missão e parece acreditar nela. No entanto, o questionamento e a revisão constantes, fundamentais no conceito de Ozbekhan, como visto no Capítulo 2, parecem ser deixados de lado e, sem o debate freqüente, as premissas de valor da organização podem ser esquecidas ou mal-entendidas.

O nível estratégico, parte indubitavelmente difícil do planejamento, não aparece com nitidez nos documentos e na ação da Companhia. Pôde-se constatar que, na maior parte de sua existência, a Empresa teve como estratégia predominante a obtenção de *market-share*. Isso poderia ser produtivo, não fosse por ela estar buscando o *market-share* de oferta e não de demanda. Oferecer a

maior quantidade de vôos para o maior número de destinos pode ser uma estratégia suicida, já que a demanda está atrelada a fatores externos que fogem ao controle da Empresa, e a situação crítica da VARIG mostra que, na melhor das hipóteses, não rendeu bons resultados.

Constatou-se, ao menos, um período em que predominou um outro interesse. Na administração de Fernando Pinto (período de janeiro de 1996 a maio de 2000), adotou-se uma postura de redução de custos, com a eliminação dos equipamentos de alto custo e a utilização de aviões menores na frota, com vistas a aumentar a rentabilidade. O esforço da Companhia nesse período teve bons resultados, porém, em meados do ano 2000, voltou-se ao princípio de liderança pela oferta, retornando também aos resultados pouco animadores. A Empresa perdeu o controle sistêmico de custos que vinha fazendo em razão de fatores políticos internos.

As questões estratégicas são afetadas pelas diferenças políticas dos membros das diversas instâncias de poder da Companhia. Por ser gerida por uma fundação, a VARIG está inserida em uma complexa estrutura organizacional que interfere freqüentemente nas decisões estratégicas adotadas pela Empresa.

Por essa avaliação do tratamento que a Companhia dá aos níveis de planejamento, pode-se ter uma idéia de como ela se posiciona em relação à filosofia e à postura de planejamento. Deve ser lembrado, que nas duas classificações, o que ocorre na prática, normalmente, é a predominância de um dos tipos – seja de filosofia, seja de postura – e a presença de elementos dos tipos secundários.

Identificou-se, na VARIG, uma combinação das filosofias de satisfação e otimização. Poder-se-ia dizer que, no que se refere ao planejamento estratégico, ela se contenta com o satisfatório. A formulação e a avaliação de procedimentos não são freqüentes, sendo aceitos procedimentos, programas e políticas que sejam viáveis. Uma das características dessa filosofia encontrada na Companhia é que, uma vez definidas as metas, buscam-se meios satisfatórios para atingi-las, sendo que essas metas só são revistas se for constatada sua inviabilidade.

A filosofia de otimização aparece predominante nos níveis tático e operacional, ou seja, no planejamento da malha da companhia. De acordo com Ackoff, como visto no Capítulo 3, é exatamente nesses níveis que essa filosofia melhor se enquadra. A utilização de ferramentas de previsão de demanda e

avaliação de desempenho, por exemplo, e a tendência a se concentrar nos recursos financeiros são elementos que caracterizam a predominância dessa filosofia.

Nesse níveis, a filosofia da otimização parece bastante adequada à Empresa, pois o tratamento em termos quantitativos com modelos matemáticos e a busca de se atingir os melhores resultados possíveis com recursos disponíveis se enquadram bem aos padrões das companhias aéreas, especialmente porque o planejamento de malha é parte fundamental do planejamento das empresas desse setor.

Embora não tenha sido identificada sua adoção, acredita-se que alguns elementos da filosofia de adaptação são indispensáveis para o planejamento da Companhia, principalmente nos níveis estratégico e normativo. A instabilidade do setor e a variedade de fatores que exercem influência nos rumos da empresa formam um quadro propenso ao planejamento voltado para a criação do futuro desejado, como proposto por Ackoff – ver seção 3.1 – sendo que esse processo deveria ser adotado como hábito.

Da mesma forma, a postura de planejamento mais indicada no caso da VARIG é a pró-ativa ou interativa, ou seja, de fazer acontecer. Os três princípios, participativo, de continuidade e holístico – poderiam ser muito bem aplicados no caso estudado. A Companhia poderia utilizar-se de um planejamento envolvendo uma participação conjunta e simultânea de todos os níveis envolvidos, dando início a um processo contínuo, aumentando seu conhecimento sobre si mesma e melhorando as chances de um bom desempenho, com um planejamento constante e apropriado.

No entanto, isso não corresponde à postura identificada na Empresa. Não se observou uma troca sistemática de informações entre seus diversos setores, o que constitui uma deficiência na interatividade e iteratividade necessárias à caracterização da postura pró-ativa, adequada ao ambiente turbulento em que a VARIG se insere.

Vale ressaltar que, em alguns momentos, no início da história da Companhia, ela foi capaz de moldar o ambiente a seu favor, conseguindo superar obstáculos para se constituir e evitar ser estatizada, por exemplo.

Há indícios de que predomina na Empresa a postura pré-ativa combinada com elementos da postura reativa. A VARIG parece perceber a presença de situações ameaçadoras e de oportunidades somente quando elas estão iminentes

ou já tenham ocorrido, e ter dificuldade em antecipar as mudanças e se preparar para elas. Constatou-se, na Companhia, uma postura de reação sempre que há alterações nos fatores exógenos de alto impacto no negócio e, no entanto, ela parece não ter percebido os sinais de transformações do ambiente, capazes de afetar a sua posição quase monopolista.

Muitas vezes, a Companhia parece não buscar algo além da sobrevivência, descuidando-se da preocupação com o futuro, sem tentar fazer previsões e se preparar para elas. Por outro lado, ao contrário do que prega a postura reativa, não se identifica na VARIG uma imobilidade total, buscando não sair de seu estado atual, mesmo que o entorno esteja em movimento. Ela poderia pretender sair de seu estado atual para outro melhor, porém, percebe-se uma certa dificuldade em lidar com uma adaptação contínua.

Pode-se dizer que há descontinuidade no comportamento da Empresa, intercalando períodos de grande atividade e interesse com outros mais acomodados. Nesses últimos, percebe-se uma tendência ao reativismo, procurando-se apenas a estabilidade, a correção de erros, enfim, esperando-se pelo futuro para ‘ver o que acontece’.

No que se refere à postura estratégica, a VARIG parece estar passando por uma fase de intensa indefinição, principalmente a partir da entrada das empresas de baixo custo no mercado nacional. Tradicionalmente, a Empresa buscou a diferenciação, embora, nessa questão, deva-se, mais uma vez, levar em consideração que, até alguns anos atrás, a VARIG mantinha uma situação de dominação da maior parte do mercado.

A Empresa vive uma situação conflitante. Como visto, a adoção da estratégia de *market-share* de oferta pressupõe optar por pequenos ganhos em grande escala, atingindo lucratividade. Por outro lado, a preocupação com serviços para atender passageiros *high-yield* é incompatível com a outra estratégia. No entanto, a Empresa não dispensa esse grupo de passageiros, pois é a forma que ela tem de obter maior contribuição com maior rapidez, sem ter que esperar o retorno que pode advir mais lentamente da atuação em escala. A própria divisão das aeronaves em três classes diferentes dificulta o planejamento, já que é preciso se conjugar atendimentos diferenciados em um mesmo voo.

Lembrando Porter, de acordo com o item 3.2.2, mesmo que uma empresa adote a estratégia de diferenciação, ela não pode se descuidar do custo, pois sua

estratégia pode sofrer com concorrentes que oferecem preços significativamente mais baixos. No caso do transporte aéreo, os usuários têm se mostrado sensíveis ao preço, como se pode constatar observando o crescimento das empresas de baixo custo no mercado mundial e a queda do nível de preços e *yield*.

O que poderia ser uma solução para a VARIG seria a opção pela estratégia de enfoque por diferenciação, mas a Companhia teria que assumir uma provável redução drástica na sua atuação e no seu tamanho, dedicando-se exclusivamente a um segmento-alvo. Por exemplo, a Empresa poderia optar por atender executivos e trabalhar de acordo com o perfil desse grupo, caracterizado como insensível ao preço e mais exigente com questões de conforto e horário, ou quaisquer características que fossem constatadas por meio de pesquisas.

Neste momento, a VARIG parece estar em uma situação de ‘meio-termo’, em que ela concorre com empresas de baixo custo, oferece serviços diferenciados e procura atender todos os tipos de cliente. A Companhia precisa definir-se e optar por um posicionamento estratégico que ela possa sustentar frente à concorrência, o que, embora não seja fácil, é essencial para a sobrevivência e rentabilidade da Empresa.

Em ambientes de incerteza Nível 3, como é classificado neste trabalho o caso da VARIG, deve-se avaliar um conjunto de cenários futuros para poder definir qual a melhor estratégia a ser adotada, como visto na seção 4.3. Nesse caso, deve-se focar em fortes indicações de mudanças de cenário e procurar traçar um conjunto de cenários representativo de toda a faixa de possíveis resultados futuros. A avaliação da conjuntura econômica mundial, a possível guerra entre Estados Unidos e Iraque, o comportamento e as estratégias das concorrentes e as prováveis alterações na legislação do transporte aéreo são alguns dos exemplos de elementos importantes a serem considerados na análise para composição dos cenários e posterior determinação da estratégia.

Em situações de Nível 3, a postura de reservar-se o direito de jogar é indicada, já que por investimentos incrementais pode-se obter informações úteis, colocando a empresa em posição privilegiada para expandir os negócios no futuro. Nesse caso, deve-se evitar apostas altas com risco excessivo desnecessário.

A VARIG, por meio de seu programa de fidelidade – *Smiles*, o primeiro do Brasil, formou um significativo banco de dados de seus clientes. Esse banco de dados foi utilizado como base para iniciar o serviço de venda de passagens pela

Internet, tanto para formar um perfil dos clientes da Empresa como para divulgar o novo serviço. Essa forma de venda de passagens ganhou espaço e, embora ainda não tenha atingido a expressão desejada pela Companhia, a loja virtual é a terceira loja de maior faturamento da VARIG. Essa estratégia exemplifica a postura de reservar-se o direito de jogar, mostrando uma posição mais cautelosa até que se possa dar um passo definitivo.

Para ilustrar o risco das apostas altas em um ambiente tão instável, ressalta-se o caso da Rio Sul que, conforme apresentado na Seção 5.2, adquiriu pequenos jatos para atender uma lei, que em pouco tempo foi revogada. A Empresa arcou com os prejuízos de um alto investimento que teria sido mais bem aplicado em aeronaves de maior porte.

Com o posicionamento estratégico, completa-se a avaliação da Organização, obtendo-se um perfil das questões estratégicas e de planejamento da VARIG. Como o que se pretende é ter uma visão genérica da situação da Empresa e do setor da aviação comercial, não foi feita uma análise aprofundada.

Pode-se perceber que, mesmo com uma análise pouco profunda, coletam-se elementos bastantes para construir uma caracterização da situação vivida pela Companhia e procurar a melhor forma de lidar com essa situação. Os resultados dessa pesquisa seriam o início de um estudo que poderia definir com maior clareza os rumos do planejamento da Empresa. Tornando esse tipo de estudo um hábito, acompanhado de avaliações e revisões periódicas, a Empresa teria mais condições de lidar com a incerteza e o dinamismo que predominam no seu ambiente.

Apesar de toda a dificuldade e complexidade que se constatou, é possível concluir que o planejamento é uma poderosa arma para lidar com a incerteza. A forma como ele é conduzido determinará a sua utilidade. Não há fórmulas milagrosas e permanentemente eficazes, o que existe é o desenvolvimento de um processo que, tornando-se contínuo, pode ser modificado de acordo com a necessidade dos envolvidos.

Para isso, é necessária uma liderança forte que seja capaz de manter o controle integrado da Empresa enquanto realiza as transformações. A presença de uma figura controladora é essencial até que se obtenha uma mudança na cultura

organizacional da Companhia, que sejam superadas as resistências, os problemas de comunicação e que o processo em si seja assimilado e praticado naturalmente.

Recomendam-se constantes avaliações do planejamento e da postura da Empresa e a utilização de modelos de análise ambiental para embasar os processos decisórios. Acredita-se na opção por uma metodologia de planejamento que agregue elementos capazes de responder adequadamente à incerteza inerente ao setor estudado. A adaptação ativa, relacionada à tentativa de influir no ambiente e interagir; a flexibilidade, que consiste na possibilidade de alteração constante ao longo do processo de planejamento, adaptando-se às próprias mudanças do ambiente; e o princípio normativo, que considera os fins últimos da organização, referindo-se a sua missão, são princípios básicos que devem fazer parte da metodologia escolhida.

Pode-se acrescentar ainda o aspecto participativo, que permite incorporar percepções diversas ao processo de planejamento e o enfoque de pontos chave, que colaboram com a viabilidade de implementação assim como ressaltam as restrições que possam aparecer. Os procedimentos do processo de planejamento devem consistir em um aprendizado constante para os todos os funcionários da Empresa, conscientizando-os e envolvendo-os na tarefa que estão realizando.

Uma colocação final a ser feita é a crença de que este trabalho foi capaz de mostrar que o principal produto a ser obtido no planejamento é a consolidação do próprio processo de planejamento, tornando-o um hábito (desejável) aos que estão envolvidos com ele e produzindo um aprendizado que tornaria a organização cada vez mais capaz de tomar decisões mais acertadas.