



SEM TÍTULO, 2003. EDILSON MEIRELES ACRÍLICA S/TELA.

CASOS

Varig

A história da Varig mostra uma sucessiva série de erros e desacertos de gestão. O modelo de negócio da empresa, que há algumas décadas era referência nacional no setor e uma das maiores do mundo, foi construído em torno de uma única competência, o relacionamento com o governo. Dependente, a empresa não conseguiu reagir à desregulamentação do setor, à entrada e ao crescimento de concorrentes externos e internos, e à disputa por preços e custos. O resultado, como se sabe, foi a derrocada.

por **Marcelo Pereira Binder** FGV-EAESP

A Varig foi fundada em 1927, pelo alemão Otto Meyer, com o apoio do Sindicato Condor alemão. Em 1936 iniciou a primeira rota aérea brasileira diária e em 1942, a primeira rota internacional para Montevidéu. Durante a Segunda Guerra Mundial,

devido ao clima antigerânico, Otto Meyer deixa a presidência da empresa, que passa a ser ocupada por Ruben Berta, logo depois o responsável pelo grande crescimento da empresa nas décadas seguintes.

O período pós-guerra impulsio-

nou o quadro do transporte aéreo mundial. Numerosas aeronaves foram vendidas como sobras de guerra a preços muito baixos. Aproveitando esse momento, a Varig adquiriu vários desses aviões das bases norte-americanas instaladas no Nordeste.

Em 1952, a empresa adquiriu a Aéreo Geral. Em 1958, pela ação governamental, o número de empresas aéreas foi reduzido, visando a aumentar a rentabilidade do setor. Nas rotas internacionais, a Varig tornou-se a única empresa a voar para os EUA, e a Panair, para a Europa.

Os anos 1960 marcaram a expansão da Varig no mercado aéreo doméstico e no internacional por meio da incorporação do Consórcio Real Aerovias (1961) e da Panair do Brasil (1965), que, durante anos, foram suas principais concorrentes. Em 1975, a Varig adquiriu a empresa aérea Cruzeiro do Sul, que falira, passando a ter o monopólio das linhas internacionais e se transformando na “empresa de bandeira” do país.

A Varig e o governo. Desde sua fundação até a década de 1990, a Varig expandiu-se constantemente, seja por aquisição ou por crescimento orgânico. Investiu em tecnologia da informação para a comercialização de passagens e se estabeleceu como uma das grandes companhias aéreas do mundo. No entanto, para conseguir chegar a essa posição, contou fortemente com o apoio do governo brasileiro, de tal sorte que podemos dizer que sua competência central formou-se em torno de sua relação com o poder público.

Essa relação desdobrou-se em várias frentes. Em primeiro lugar, a Varig conseguiu apoio do governo do Rio Grande do Sul com empréstimos e vantagens. Mais tarde, desenvolveu forte relacionamento com o presidente Getúlio Vargas e, depois, com

O fim do monopólio internacional gerou impactos negativos na Varig, que superaram as próprias estimativas iniciais da empresa. Na verdade, foi difícil para a Varig – e para muitas outras empresas brasileiras – competir com as grandes norte-americanas que começaram a pousar no Brasil.

Juscelino Kubitschek. Ruben Berta tornou-se figura pública nacional, tendo sido cotejado para cargos públicos que sempre recusou para ficar à frente da companhia. A mesma boa política de relacionamento se estendeu ao período de comando militar.

O transporte aéreo dos presidentes brasileiros em viagens internacionais tornou-se rotina na empresa a partir de Juscelino Kubitschek, ele próprio agraciado com o benefício. Com esse tipo de ação, o objetivo era associar sua imagem à de empresa aérea oficial, o que de fato conseguiu. Com o golpe de 1964, apoiou o governo militar e sua “revolução libertadora”, e em 1973 o resultado veio na forma de um decreto do governo Médici que garantiu exclusividade à Varig em vôos internacionais por 15 anos.

Os benefícios dessa dependência do governo se apresentaram em várias circunstâncias. Por exemplo, durante a década de 1980, programas de milhagem de companhias aéreas internacionais foram proibidos no Brasil. Como consequência, a Varig ficou protegida da concorrência dos programas de fidelidade dessas empresas. Na prática, os passageiros brasileiros podiam inscrever-se e

acumular milhas nos programas de milhagem das companhias internacionais, mas não podiam utilizar suas milhas acumuladas em vôos que partiam do Brasil. O programa de milhagem da Varig foi introduzido somente em 1994, como ação defensiva ao programa da TAM, que havia sido lançado em 1993.

Como consequência, a Varig havia se tornado uma empresa rentável, embora tal rentabilidade se originasse basicamente do monopólio das rotas internacionais garantido por sua parceria com o governo e, também, da prática de tarifas elevadas. Um passageiro brasileiro que fosse para a Europa pagava, em média, o dobro de um europeu que viesse ao Brasil.

Crise do modelo. O modelo de empresa fortemente ancorada em parcerias e redes de dependência com o governo começou a desmoronar a partir da intensificação das pressões para a quebra do monopólio da Varig nas rotas internacionais.

Em janeiro de 1987, o ministro da Aeronáutica anunciou alterações na exploração das rotas nacionais e internacionais. Era o fim do monopólio da Varig. As novas linhas seriam

distribuídas entre Varig, Transbrasil e Vasp. A Varig manteria as linhas que já operava e não teria concorrentes nacionais nessas linhas.

O problema maior não foi a entrada da Transbrasil nem da Vasp nas linhas internacionais, mas sim a entrada de grandes companhias norte-americanas e européias no Brasil, devido a acordos de bilateralidade da aviação internacional. Quer dizer, as empresas estrangeiras passariam a operar novas linhas para o Brasil na medida em que fossem criadas novas linhas do Brasil para outros países, aumentando a concorrência nos vôos internacionais.

O fim do monopólio internacional gerou impactos negativos na

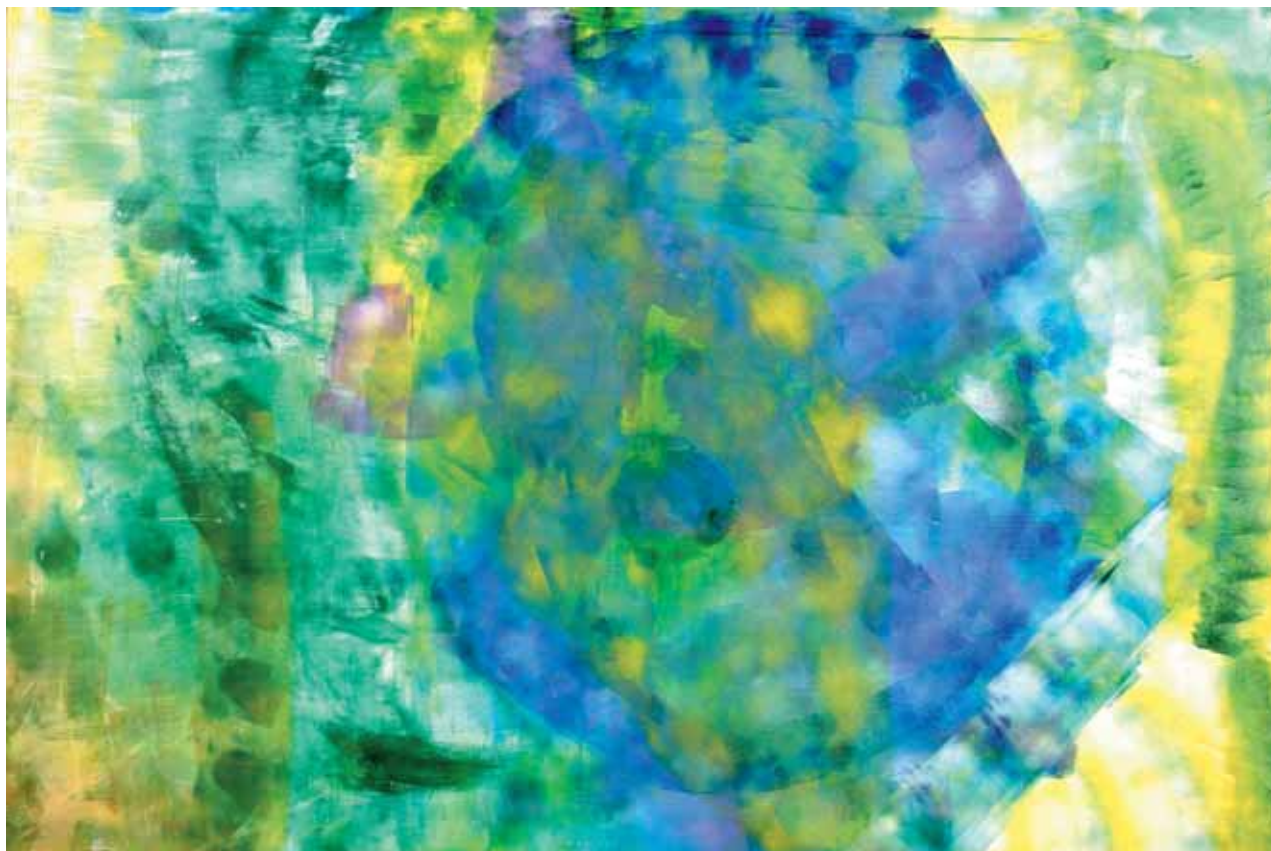
Varig, que superaram as próprias estimativas iniciais da empresa. Na verdade, foi difícil para a Varig, e para muitas outras empresas brasileiras, competir com as grandes norte-americanas que começaram a pousar no Brasil. Aquelas companhias já haviam passado pela experiência de consolidação do setor nos EUA em período anterior e estavam muito mais habituadas à economia de mercado e sua competitividade.

Assim, o mercado passou a ter como concorrentes empresas consolidadas e com bom desempenho financeiro, a exemplo da United, Delta, American Airlines e Continental, esta última no final dos anos 1990. O Brasil passou a ser o primeiro país

do mundo com operações conjuntas das quatro grandes empresas norte-americanas de aviação.

Rumo à derrocada. A década de 1990 trouxe à Varig problemas que contribuíram para o recente desfecho de sua situação. Primeiro, com a privatização da Vasp no início dos anos 1990, aumentou-se a oferta de assentos e se reduziram tarifas, levando o setor à guerra de preços e perda de rentabilidade. Um segundo problema dizia respeito ao crescimento da TAM, que passava a ocupar importante espaço no mercado de passageiros a negócios.

Em 1992, a Varig incorporou, operacional e administrativamente, a



Cruzeiro do Sul, empresa que havia sido comprada em 1975. A união das duas fazia parte do programa de enxugamento da empresa gaúcha, que pretendia chegar, em 1993, a ter menos 4 mil funcionários. Em 1994, devido à perda de mercado interno e externo, e aos maus resultados financeiros, a Varig intensificou seu processo de recuperação, demitindo cerca de 3 mil funcionários, devolvendo aeronaves, cancelando algumas rotas e suspendendo o pagamento de *leasing* de aeronaves.

Ainda em 1994, a Apvar (Associação dos Pilotos da Varig), em uma tentativa de ajudar a empresa, apresentou proposta para a redução de custos e ganhos de eficiência que levava em consideração a possibilidade de redução de salários, hospedagem em hotéis mais baratos, compartilhamento de quarto e até demissões. Em contrapartida, a Apvar queria um assento no conselho de administração da empresa. Essa proposta não foi aceita pela Varig.

Como reflexo da crise, ocorreu uma mudança histórica na Fundação Ruben Berta, que, pela primeira vez, passa a ter quatro membros externos no conselho de administração. Eram representantes dos credores, dentre os quais a General Electric e a McDonnell Douglas, bancos brasileiros e estrangeiros. Em 1995, Rubel Thomas, depois de 35 anos na Varig, cinco como presidente, foi afastado da presidência da empresa.

Em 1996, Fernando Pinto assumiu a presidência. Ele tinha um histórico de realizações consideradas bem-sucedidas no comando da

Em 2006, a antiga Varig “morreu” agonizando, pedindo auxílio ao governo, e parecendo acreditar-se vítima dos acontecimentos. A história da Varig não é um caso isolado na vida empresarial brasileira. Nesse sentido, a Varig é um retrato do Brasil.

Rio-Sul. Nessa época a principal concorrente era a TAM, que crescia agressivamente no mercado executivo. Como reação, a Varig desenhou um amplo programa de reposicionamento de mercado, executado ao longo de 1996, com ações como mudança da identidade visual, aumento do espaço da classe executiva, e melhorias no serviço de bordo. Essas mudanças geraram resultados positivos – embora não suficientes para resolver um problema grave pelo qual padecia: custos muito altos em relação à concorrência e ineficiência operacional.

Para agravar esse quadro, em 1999 houve a desvalorização do real. O impacto sobre a estrutura de custos da companhia foi significativo, sobretudo pela elevação do preço do querosene combustível. Isso provocou uma sensível queda no número de passageiros, especialmente nos vôos internacionais, a principal receita da companhia. Em nova resposta, a empresa reduziu a frota, cancelou algumas linhas e buscou renegociar suas dívidas.

Mas as dificuldades da década de 1990 aprofundaram a crise, resultando em acúmulo de saldos negativos. A resposta da Varig, alterando aspectos importantes de seu

modelo de negócios, foi fundamental. No entanto, mesmo assim ela não conseguiu superar os problemas no uso de seus recursos. Como consequência, o passivo foi transferido para os anos 2000.

O desfecho. O ano 2000 foi significativo para a Varig. Ela perdeu a liderança do mercado doméstico para a TAM. Sua capacidade de recuperação passou a ser vista com ceticismo pelo mercado, em parte oriundo da baixa credibilidade na capacidade gerencial daqueles que a conduziam. Afinal, haviam sido cúmplices do que sucedeu com a empresa.

O grande evento desses anos foi o surgimento da Gol, empresa baseada em um modelo de negócios focado no baixo custo e em tarifas acessíveis. No mercado internacional, esse modelo já havia se consagrado graças ao aumento dos custos do petróleo e à possibilidade de comercialização de passagens diretamente ao usuário final, algo que se tornou possível com a internet.

Em 2002, após 10 anos de prejuízos consecutivos, a Varig obteve lucro operacional nas rotas internacionais. Porém, esse lucro foi resulta-



do de forte redução na oferta de vôos internacionais e da devolução de 12 aviões. A empresa encolheu rotas com alta demanda, e concentrou-se nelas. Mas o encolhimento não foi acompanhado por diminuição proporcional na estrutura e nos custos. Para completar, houve uma redução de receita ao mesmo tempo em que se manteve o passivo elevado.

Em 2002, ocorreu uma fusão administrativa das três empresas do grupo – a própria Varig, a Rio-Sul e a Nordeste. A frota foi ainda mais reduzida com a devolução de 32 jatos entre 2000 e 2003, o que resultou em aumento da utilização diária dos aviões. A integração da malha das três empresas gerou ganhos administrativos por meio da eliminação das diretorias Financeira, de Recursos Humanos, de Administração e de Planejamento da Nordeste e Rio-Sul. No total, 75% dos funcionários da Rio-Sul e da Nordeste foram demitidos, mantendo-se somente a equipe operacional.

Mesmo com o suporte ou auxílio governamental que se observou em 2003 (a autorização para que a Varig e a TAM compartilhassem vôos com redução de ofertas e aumento de tarifas), a empresa não conseguiu se reestruturar. Por fim, no início de 2006, o relatório anual da empresa, relativo a 2005, reconhecia oficialmente a falha na reestruturação e o grande buraco em que a empresa se encontrava. O caminho encontrado foi o da recuperação judicial.

Lições. A Varig cresceu e estabeleceu-se em ambiente caracterizado por forte interferência do Estado no setor aéreo. A partir da perspectiva do setor aéreo como elemento de desenvolvimento econômico e de integração nacional, o Estado procurou gerar condições propícias para seu florescimento no país. Nesse ambiente, a relação com o governo, visando a obter benefícios com regulação ou financeiros, era fundamental à sobrevivência das empresas

aéreas. E a Varig conseguiu estabelecer com maestria suas relações com o governo, o que propiciou à empresa crescimento e consolidação como a maior empresa aérea nacional.

A alteração do ambiente externo requeria da empresa maior competitividade com ganhos de eficiência operacional e redução de custos, porém, a visão da Varig como uma “grande família”, cultivada desde sua fundação, gerou resistências. Não se admitia a necessidade de cortar mais de um terço de sua força de trabalho para sobreviver, nem que a glória do passado deixara de ser real.

No momento em que estava altamente endividada e necessitando de fluxo de caixa elevado e positivo, a empresa encolhia e perdia mercado. Em nossa avaliação, a Varig manteve práticas de gestão e tomadas de decisão ineficientes e desacertadas, sendo incapaz de responder com convergência ao crescimento dos concorrentes. Na verdade, esse é um caso típico, em que, diante de uma alteração de ambiente, não há contrapartida da empresa.

Em 2006, a antiga Varig “morreu” agonizando, pedindo auxílio ao governo e vendo-se como vítima dos acontecimentos. A história da Varig não é um caso isolado na vida empresarial brasileira. Nesse sentido, a Varig é um retrato do Brasil.

Marcelo Pereira Binder

Doutor em Administração pela FGV-EAESP

Prof. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP
E-mail: mpb@fgvsp.br