

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

GENOSSI RAUCH MIOTTO

ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS NO SETOR DE AVIAÇÃO
COMERCIAL BRASILEIRO

São Leopoldo
2007

GENOSSI RAUCH MIOTTO

**ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS NO SETOR DE AVIAÇÃO
COMERCIAL BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio de Souza

**São Leopoldo
2007**

Genossi Rauch Miotto

**ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS NO SETOR DE AVIAÇÃO
COMERCIAL BRASILEIRO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovado em 15 de Junho de 2007.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ernani Ott – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Jeronimo José Libonati – Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio de Souza

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo, 01 de Agosto de 2007.

Prof. Dr. Ernani Ott
Coordenador Executivo PPG em Ciências Contábeis

Ao meu esposo Éder e aos meus pais Ivo e Zineide, pessoas fundamentais para a realização deste sonho.

AGRADECIMENTOS

Ao meu esposo Éder Paulo Miotto, pela compreensão, pela troca de experiências e pelo auxílio prestado durante todo o curso.

Ao meu pai Ivo Rauch e a minha mãe Zineide Rauch, pelo apoio e carinho que recebi.

Ao Professor Doutor Marcos Antonio de Souza, orientador desta pesquisa, pela dedicação e pelos conhecimentos que foram transmitidos ao longo do curso e da pesquisa.

À Faculdade CESUCA, pelo apoio e pela confiança.

À Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, em especial a Senhora Rosângela Pereira, pela disponibilidade em contribuir com informações imprescindíveis para esta pesquisa.

Aos professores e colegas do mestrado, pela amizade, cooperação e coleguismo ao longo do curso.

A equipe da Secretaria de Pós-Graduação do Centro de Ciências Econômicas da UNISINOS, em especial à Ana Zilles, pela atenção disponibilizada.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar, por meio de técnicas da gestão estratégica de custos, os impactos das decisões estratégicas nos custos e na obtenção do resultado operacional das empresas do setor de aviação comercial brasileiro. As técnicas aplicadas neste estudo foram os determinantes de custos e o custo-meta. Por meio de uma pesquisa descritiva e documental, analisam-se quantitativa e qualitativamente os dados das operações de transporte de passageiros das principais companhias aéreas em âmbito doméstico, relativo aos anos de 1997 a 2005. A análise do custo-meta permitiu identificar as transformações no modelo de negócios das empresas, principalmente no que se refere aos custos e às tarifas. Tais transformações foram introduzidas por empresas entrantes durante o período analisado, fazendo com que as empresas já estabelecidas adotassem estratégias de adaptação. Algumas obtiveram êxito e outras simplesmente faliram, abandonando o mercado. Através do determinante de custos estruturais “tecnologia”, analisou-se o perfil da frota de aeronaves das companhias, em que se identificou a relação com dois dos principais custos, o custo com combustível e o custo com manutenção das aeronaves. Foi analisado o determinante de custos operacionais “utilização da capacidade instalada” onde se verificou que, na medida em que as companhias melhoraram o aproveitamento das aeronaves, os custos fixos reduziram-se em relação à sua receita operacional. Os achados deste estudo sustentam a premissa de que as decisões estratégicas de redução e controle de custos adotadas pela entrante GOL demonstraram-se as mais eficazes dentre as empresas pesquisadas, pois a levaram aos melhores resultados e a tornar-se a segunda maior empresa de transporte aéreo no âmbito doméstico, num horizonte de apenas cinco anos. A liderança no mercado, que pertencia à companhia VARIG, passou a ser ocupada pela TAM. Essa conquista deu-se em decorrência da adoção de estratégias de reestruturação dessa companhia, que buscou a redução de custos e a adequação aos novos padrões aceitos pelo mercado. Tais decisões estratégicas também fizeram com que a TAM melhorasse o seu resultado operacional. Constatou-se, também, que para a VARIG faltou agilidade na tomada de decisões devido ao seu modelo de gestão, o que fez com que a empresa praticamente desaparecesse.

Palavras-Chave: Gestão Estratégica de Custos; ambiente competitivo; estratégia; aviação comercial.

ABSTRACT

This work analyzes the impacts of the strategic decisions in costs and in the attainment of the operational result of the Brazilian commercial aviation companies through techniques of strategic cost management. The applied techniques in this study were the costs drivers and target cost. Through a descriptive and documental research, the data of the passengers' transport operations of the main domestic aerial companies were analyzed quantitatively and qualitatively from 1997 to 2005. The analysis of the goal-cost allowed identifying the transformations in the companies' business model mainly in cost and tariffs. Incoming companies inserted such transformations during the analyzed period. It made the already established companies to adopt adaptation strategies. Some succeeded and other simply failed, abandoning the market. Through the structural cost driver "technology" one analyzed the profile of the companies' fleet of aircrafts, in that one identified the relationship with two of the main costs, cost with fuel and cost with maintenance of the aircrafts. One analyzed the operational cost driver "utilization of the installed capacity" where one verified that, when the companies improved the use of the aircrafts, the fixed costs reduced in relation to its operational income. The results of this study sustain the premise that the strategic decisions of reduction and control of costs adopted by the incoming GOL were the most effective among the researched companies, because they took the company to the best results and it became the second largest company of domestic aerial transport in only five years. TAM conquered the market leadership that belonged to VARIG. That conquest elapsed from the adoption of restructuring strategies of that company, which looked for cost reduction and adaptation to the new standards accepted by the market. Those strategies also improved the operational results of TAM. It was also verified that VARIG lacked agility in taking decisions, due to its management model, that made the company almost disappear.

Key words: Strategic Administration of Costs; Competitive Context; Strategy; Commercial Aviation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Subdivisão do setor de aviação comercial brasileiro.....	17
Figura 2 - As cinco forças que dirigem a concorrência.....	22
Figura 3 - As três estratégias genéricas.....	37
Figura 4 - Estrutura contábil triangular.....	45
Figura 5 - A GEC na eficiência operacional e na eficácia da estratégia.....	48
Figura 6 - Fatores determinantes de competitividade.....	54
Figura 7 - Fatores determinantes de custos e competitividade da empresa.....	55
Figura 8 - Determinantes de custos estruturais.....	58
Figura 9 - Determinantes de custos operacionais.....	60
Figura 10 - Processo do custo-meta.....	63
Figura 11 – O Custo-Meta no planejamento.....	64
Figura 12 - Procedimento metodológico utilizado na pesquisa.....	83
Figura 13 - Resumo das aparentes estratégias adotadas pelas empresas analisadas.....	92

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual de participação no mercado da GOL, da TAM e da VARIG.....	93
Gráfico 2 - Tarifa média por passageiro/km/transportado da GOL, da TAM e da VARIG.....	94
Gráfico 3 - Evolução da margem líquida da GOL, da TAM e da VARIG.....	95
Gráfico 4: Evolução do custo com combustível.....	102
Gráfico 5: Evolução do custo com manutenção	103
Gráfico 6: Evolução do custo com pessoal direto	104
Gráfico 7: Evolução do custo com arrendamento	106
Gráfico 8: Evolução do custo com depreciação de equipamento de voo	107
Gráfico 9: Evolução do custo com auxílio à navegação.....	108
Gráfico 10: Evolução do custo com serviço ao passageiro	109
Gráfico 11: Evolução do custo com organização terrestre	110
Gráfico 12: Evolução das despesas comerciais	111
Gráfico 13 - Evolução das despesas administrativas.....	112
Gráfico 14 - Comparativo do custo do combustível da GOL, da TAM e da VARIG.....	118
Gráfico 15 - Comparativo do custo de manutenção da GOL, da TAM e da VARIG.	119
Gráfico 16 - Evolução das despesas comerciais da GOL, da TAM e da VARIG.....	121
Gráfico 17: Comparativo dos assentos/km/oferecidos (em mil) pelas empresas analisadas..	122
Gráfico 18 - Resultado líquido sobre a receita líquida das empresas analisadas.	130
Gráfico 19 - Percentuais dos gastos totais sobre as receitas totais.	133
Gráfico 20 - Participação das operações domésticas e internacionais na receita da VARIG.	149

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições para estratégia.	26
Quadro 2 - As escolas da estratégia.....	29
Quadro 3 - Classificação das estratégias.	32
Quadro 4 - Posturas estratégicas e tipos de estratégias da empresa.	33
Quadro 5 - Formas de redução.	35
Quadro 6 - Estratégias competitivas segundo Mintzberg.....	39
Quadro 7 - Estratégias segundo Shank e Govindarajan.	41
Quadro 8 – Contabilidade de Custos x Gestão Estratégica de Custos.....	46
Quadro 9 - Cadeia de valor <i>versus</i> contabilidade gerencial.	51
Quadro 10 - Determinantes de competitividade.	56

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13	
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.2	PROBLEMA DA PESQUISA	15
1.3	OBJETIVOS.....	15
1.3.1	Objetivo geral	15
1.3.2	Objetivos específicos.....	15
1.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	16
1.5	DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	17
1.6	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	O AMBIENTE COMPETITIVO.....	20
2.2	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E VANTAGEM COMPETITIVA	21
2.3	ESTRATÉGIA	26
2.3.1	Escolas de Estratégia	27
2.3.2	Perfil estratégico.....	30
2.3.3	Tipos de estratégias	31
2.3.3.1	Estratégias empresariais	31
2.3.3.2	Estratégias Competitivas.....	36
2.4	A RELEVÂNCIA DA CONTABILIDADE DE CUSTOS NA EMPRESA	42
2.5	DA CONTABILIDADE DE CUSTOS À GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS.....	44
2.6	A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	47
2.6.1	Sistemas de informações para gestão estratégica de custos.....	49
2.6.2	Análise da cadeia de valor	50
2.6.3	Os determinantes da competitividade.....	53
2.6.4	Os determinantes de custos.....	57
2.6.5	Custo-Meta	62
2.7	CONTROLE ESTRATÉGICO DE CUSTOS.....	65
2.8	O SETOR DE AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRO.....	67
2.8.1	Histórico do setor e trajetória das empresas de aviação brasileiras	67
2.8.2	Regulamentação e desregulamentação do setor de aviação comercial brasileiro	69
2.8.3	Competitividade do setor.....	72
2.8.4	Novos entrantes	76
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	78
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	78
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA	79
3.3	COLETA DE DADOS.....	81
3.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA ANÁLISE	82
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	84
4	ANÁLISE DOS DADOS.....	85
4.1	ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS	85
4.1.1	GOL.....	86
4.1.2	RIO SUL.....	87
4.1.3	TAM.....	88
4.1.4	TRANSBRASIL.....	89
4.1.5	VARIG	90
4.1.6	VASP.....	91
4.2	ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS.....	96
4.2.1	Estrutura de custos e despesas operacionais do setor	96
4.2.2	Análise da evolução dos custos e das despesas operacionais (gastos).....	100
4.2.3	Determinantes de custos estruturais.....	113
4.2.3.1	Tecnologia.....	113
4.2.3.2	Economia de escala	122
4.2.3.3	Modelo de Gestão	123
4.2.3.4	Estrutura de capitais	128

4.2.4	Determinantes de Custos Operacionais	131
4.2.4.1	Grau de utilização da capacidade	131
4.2.4.2	Outros determinantes de custos	137
4.2.5	Análise do Custo-Meta no contexto do setor de aviação comercial brasileiro	138
4.2.6	Os impactos das decisões estratégicas nos custos e no resultado operacional	141
4.2.6.1	GOL	142
4.2.6.2	RIO SUL	144
4.2.6.3	TAM.....	145
4.2.6.4	TRANSBRASIL	146
4.2.6.5	VARIG	147
4.2.6.6	VASP	152
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	154
5.1	CONCLUSÃO	154
5.2	RECOMENDAÇÕES	157
	REFERÊNCIAS	158
	ANEXO I – BALANÇO PATRIMONIAL DA VARIG DE 1997 A 1999 (EM MIL).....	164
	ANEXO II - BALANÇO PATRIMONIAL DA VARIG DE 2000 A 2005 (EM MIL).....	165
	ANEXO III - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DA VARIG (EM MIL)	166
	ANEXO IV - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL DAS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS DA VARIG (EM MIL).....	167

INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O setor de aviação comercial nas últimas décadas vem sofrendo modificações em sua forma de atuação percebidas de modo geral. Tais modificações estão relacionadas, principalmente, com a adequação dos serviços prestados pelas companhias aéreas a padrões que melhor atendam as necessidades dos consumidores.

Os consumidores dos serviços de transporte aéreo estão priorizando as empresas que oferecem os atributos tradicionais – segurança e qualidade –, mas, em conjunto, também oferecem baixas tarifas.

A demanda pelos serviços de transporte aéreo tem aumentado em âmbito mundial. Essa é uma provável consequência dos efeitos da globalização, que permitiu o desenvolvimento econômico de novas regiões e países, trazendo em paralelo a necessidade do deslocamento de longas distâncias com menor espaço de tempo.

Conforme Joseph *et al.* (2004), o aumento da demanda tornou o setor de aviação comercial mais atrativo e, por isso, mais competitivo, exigindo maior eficácia na gestão. Algumas companhias aéreas surgiram; muitas se desenvolveram; e algumas não tiveram continuidade por não conseguirem adaptar-se aos novos padrões estabelecidos.

O mercado de aviação comercial brasileiro seguiu a mesma tendência. Surgiram novas empresas, provocando uma mudança na percepção dos passageiros e das próprias companhias frente ao negócio de serviço de transporte aéreo. Tais mudanças fizeram com que as empresas estabelecidas buscassem adaptação. Algumas conseguiram, e outras saíram do mercado.

Sobre o ambiente competitivo, Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que a atratividade de um setor determina sua competitividade, e faz com que as empresas nele atuantes adotem estratégias corporativas na busca de seus objetivos. Tais objetivos podem ser: crescer no mercado, manter sua participação e, por vezes, até diminuí-la, eis que estão amplamente relacionados com as crenças e valores dos dirigentes da organização.

As estratégias corporativas podem ser detalhadas por meio das estratégias competitivas, que são o caminho para conduzir a empresa às vantagens competitivas. Porter (1989), por exemplo, enfatiza que na adoção da estratégia competitiva, são definidos o mercado de atuação, os produtos ou serviços que serão oferecidos, e os recursos necessários para a operacionalização da empresa.

Tais definições são feitas através do posicionamento estratégico, no qual a empresa formula seus planos operacionais de forma a buscar qualidade e preços competitivos no atendimento ao mercado consumidor, visando obter resultados satisfatórios e que se situem acima da média obtida pelos seus concorrentes.

Ainda, segundo Wright, Kroll e Parnel (2000), a vantagem competitiva é obtida através da adoção de estratégias valiosas que conduzam a empresa a resultados econômicos e financeiros melhores que os concorrentes.

Nesse ambiente competitivo, segundo Shank e Govindarajan (1997), a gestão estratégica de custos surgiu como uma resposta para atender às demandas das novas exigências mercadológicas e às necessidades de adaptação das empresas a um contexto de busca por melhoria contínua da competitividade, tendo como principais atribuições a geração de informações para a tomada de decisão e a mensuração dos impactos das estratégias adotadas nos resultados das empresas.

No âmbito da gestão estratégica de custos, têm sido desenvolvidas diversas técnicas, dentre elas destaca-se a análise dos determinantes de custos. Tal análise explica o comportamento dos custos ao longo do tempo, ou seja, se eles variam é porque existem alguns motivos para que isso ocorra, neles estão implícitas as estratégias estruturais e operacionais da empresa.

No caso do setor de aviação brasileiro, a gestão de custos passou a ser mais importante a partir das décadas de 1990 e 2000, em que ocorreu a desregulamentação do setor. Segundo Sonino (1995), as empresas passaram de um modelo protegido pelos governos para um modelo de intensa competitividade. Esse ambiente exigiu uma nova postura na gestão das companhias em busca de adequação.

Esta nova postura está relacionada à tomada de decisões estratégicas em busca de vantagens competitivas frente às empresas concorrentes. A eficácia de tais decisões, porém, produz reflexos nos custos e, conseqüentemente, no resultado das empresas.

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

Diante da realidade descrita, este estudo propõe-se a buscar resposta para o seguinte problema de pesquisa:

Quais os impactos das decisões estratégicas nos custos e no resultado operacional das empresas do setor de aviação comercial brasileiro?

1.3 OBJETIVOS

A questão de pesquisa anteriormente apresentada configura-se no conjunto de objetivos geral e específicos, que segue.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar, por meio de técnicas da gestão estratégica de custos, os impactos das decisões estratégicas nos custos e no resultado operacional das empresas do setor de aviação comercial brasileiro.

1.3.2 Objetivos específicos

Para atender ao objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a. apresentar a evolução histórica do setor de aviação comercial brasileiro;
- b. identificar as aparentes estratégias adotadas pelas companhias aéreas;
- c. apresentar a estrutura de custos e despesas operacionais do setor, aprovado pela Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC;
- d. apresentar a evolução dos custos e despesas operacionais mais relevantes das principais companhias aéreas;
- e. aplicar as técnicas da gestão estratégica de custos no contexto do setor de aviação comercial brasileiro.

Tendo sido apresentada a questão de pesquisa e os respectivos objetivos, geral e específicos, seguem as razões que justificam o desenvolvimento desta pesquisa.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Este estudo apresenta relevância com relação à aplicabilidade das teorias desenvolvidas pela gestão estratégica de custos, principalmente a análise dos determinantes de custos, pois analisa, através dessa técnica, os possíveis impactos das decisões estratégicas nos custos e na obtenção do resultado operacional das empresas do setor de aviação comercial brasileiro.

Identificaram-se diversas abordagens teóricas sobre o tema como, por exemplo, Porter (1989), Shank e Govindarajan (1997), Greenwald e Kahn (2006), Bacic (1994), Coutinho e Ferraz (1995), Rocha (1999), Araújo e Carneiro (2000), dentre outros.

Nenhum dos trabalhos mencionados apresenta uma aplicação prática das técnicas da gestão estratégica de custos; apresentam somente alguns exemplos de uma possível aplicabilidade. Isso se constituiu em um dos principais motivos do desenvolvimento desta dissertação.

Outro fator relevante é o fato de a aplicação ser feita no setor de serviços, pois grande parte dos trabalhos práticos na área de custos, bem como a maior parte da teoria desenvolvida, tem seu enfoque no setor industrial.

Esta dissertação apresenta como foco o estudo dos custos das empresas do setor de transporte aéreo brasileiro. Sobre o tema, identificou-se apenas o estudo de Silva (2001), cujo objetivo é uma análise econômica, buscando identificar quantas empresas (concorrentes) comporta o setor, e não a análise da gestão estratégica de custos. Assim, os resultados deste trabalho poderão ser úteis para gestores e despertar o interesse de pesquisadores em relação ao setor.

Cabe salientar que este estudo enquadra-se no projeto de pesquisa “Decisões Estratégicas e Agregação de Valor” do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS, coordenado pelo Professor Dr. Marcos Antonio de Souza, e na linha de pesquisa “finanças corporativas e controle de gestão” do referido programa.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Atualmente o setor de aviação comercial brasileiro é subdividido conforme demonstrado na Figura 1.

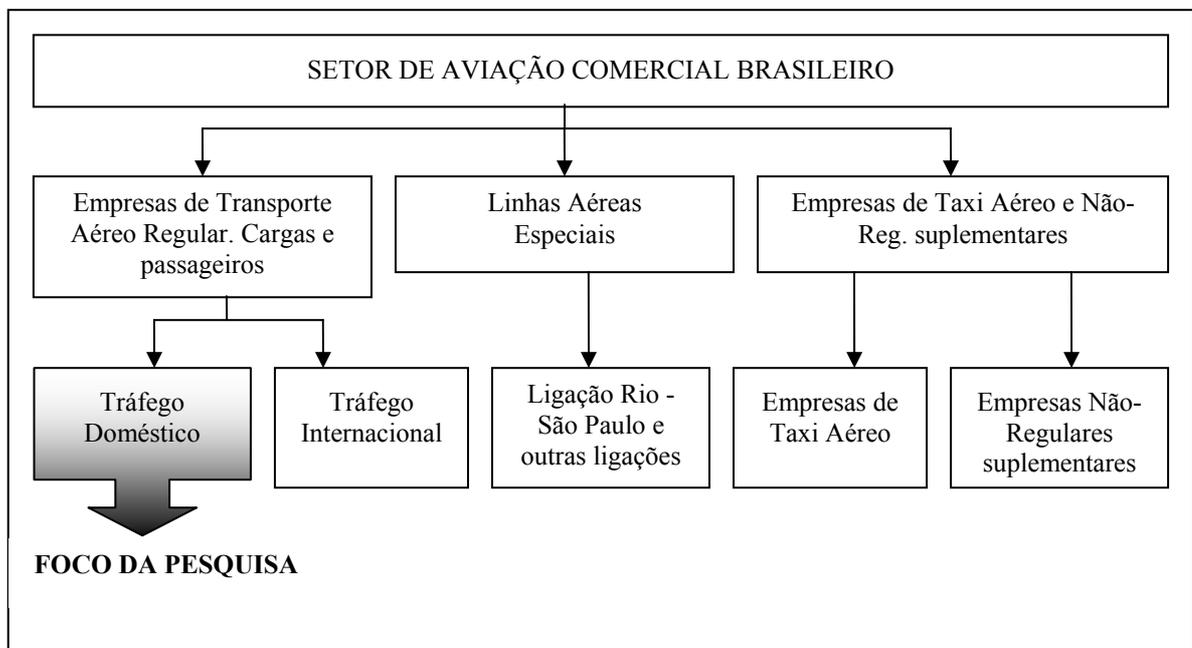


Figura 1 - Subdivisão do setor de aviação comercial brasileiro.

Fonte: Elaborado com base nas informações da ANAC (2006)

Verifica-se que o setor possui três grandes divisões; dentre elas, a divisão pesquisada foi a de Empresas de Transporte Aéreo Regular, cuja atuação é em transporte de cargas e passageiros em âmbito doméstico.

O tráfego internacional não foi analisado nesta dissertação devido à complexidade de analisá-los conjuntamente, porém pode ser objeto de outras pesquisas na mesma linha.

A identificação das aparentes estratégias adotadas pelas empresas foi feita para embasar a atuação da gestão estratégica de custos dentro do escopo adotado. Não cabe a esta pesquisa julgar seu mérito, bem como o seu processo de elaboração e implantação.

Não é objetivo desta dissertação o estudo da cadeia de valores do setor de aviação. Para tal, faz-se necessário um estudo de campo, e a metodologia ora utilizada foi a pesquisa documental. Devido a esse fato, também não foi possível identificar e analisar alguns determinantes de custos propostos pelos autores pesquisados.

O setor de aviação brasileiro vive atualmente uma crise estrutural, causando diversos transtornos aos passageiros e prováveis reflexos nos resultados das companhias. Tal crise deve-se a questões estruturais e fora do controle das empresas e, por isso, não faz parte do escopo desta dissertação.

Segundo Bologna (*apud* Maciel, 2006), presidente da TAM, as principais questões estruturais envolvidas estão relacionadas à falta de controladores de voo, aos equipamentos de controle sucateados e à falta de infra-estrutura para garantir o movimento do tráfego aéreo nos principais aeroportos brasileiros como Congonhas, SP.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro compreende a contextualização do tema, os objetivos da pesquisa, os fatores que a justificam e a sua relevância, bem como, a delimitação do estudo e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo aborda-se o referencial teórico que compreende: o ambiente competitivo em geral e as estratégias; a relevância da contabilidade de custos nas empresas; e a gestão estratégica de custos.

No terceiro capítulo apresentam-se o método de pesquisa adotado, a classificação da pesquisa, a população e amostra, o procedimento metodológico utilizado no capítulo quatro, bem como as limitações. Os dados coletados e sua análise são apresentados no quarto capítulo.

No quinto capítulo são apresentadas a conclusão da pesquisa e as recomendações para próximos estudos. Na seqüência, há as referencias utilizadas para o desenvolvimento do estudo e os anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O AMBIENTE COMPETITIVO

O ambiente externo no qual as empresas estão inseridas vem sofrendo, ao longo do tempo, um constante processo de mudanças, e o grau de interação da empresa com esse ambiente é determinante para o seu sucesso. Dentre outros fatores importantes sobre o ambiente externo, pode-se citar: a concorrência entre as empresas, as exigências dos consumidores, as incertezas políticas e econômicas e os avanços tecnológicos.

A concorrência entre as empresas atuantes num mesmo setor trouxe como consequência, dentre outros fatores, o aumento das exigências do mercado consumidor. A agilidade em satisfazer o cliente está se tornando sinônimo de excelência empresarial, e exigindo das empresas constante inovação nos produtos, nos serviços e também no processo de gestão (NAKAGAWA, 2000).

Tais mudanças mercadológicas exigem, também, que as empresas se antecipem, e tenham uma visão em longo prazo cada vez mais eficaz. Não basta, contudo, apenas a interação da empresa com o ambiente externo e as boas estratégias de atuação no mercado, é fundamental a eficiência nos processos internos.

Mosimann e Fisch (1999) enfatizam que as empresas exercem atividades econômicas como o consumo de recursos, a produção de bens e serviços e a venda. As atividades de produção estão ligadas ao ambiente interno da empresa, em que ela deve buscar estratégias para ser o mais eficiente possível. Porém, as atividades de venda sofrem impactos das variáveis externas, relacionadas principalmente ao mercado consumidor e aos concorrentes.

O ciclo de atividades econômicas citado por Mosimann e Fisch é interdependente, e o planejamento empresarial não poderá tratá-lo de forma individualizada. A empresa deverá produzir eficientemente o que o mercado almeja e melhor que os concorrentes.

Segundo Otley (1994), em um ambiente competitivo as organizações obtêm resultados positivos e sobrevivem por meio da adaptação aos padrões mercadológicos. Seu sucesso

decorre das inovações corporativas. Isso requer não somente um foco externo na competitividade e na inovação de produtos e serviços, mas também um foco interno no planejamento e no controle das atividades.

O planejamento deve partir de um diagnóstico das expectativas e das necessidades do mercado e, a partir disso, a empresa deverá planejar a estrutura necessária para o atendimento dessa demanda com a maior eficiência possível.

A eficiência empresarial é um fator determinante no atual ambiente competitivo, pois os clientes não mais se dispõem a pagar pelas ineficiências da empresa. Caso elas existam, será muito provável que a empresa venha a sofrer as conseqüências através da perda de participação de mercado e/ou redução da lucratividade.

Porter (1986) defende que, para compreender o ambiente competitivo existente num mercado, é necessária uma metodologia específica de análise, e propõe a análise das cinco forças competitivas, que são abordadas na próxima seção.

2.2 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E VANTAGEM COMPETITIVA

Posicionar-se estrategicamente tornou-se uma necessidade constante para as empresas, dadas as complexidades do ambiente competitivo. Diversos autores defendem técnicas de análise e posicionamento, desde um planejamento estratégico formalmente estruturado até modelos não estruturados de formulação de estratégias.

Segundo Porter (1989, p. 2), o primeiro passo antes de elaborar a estratégia competitiva global é conhecer o setor onde a empresa está atuando, pois “a estratégia competitiva não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio ambiente em favor de uma empresa”.

Para Porter (1989), a concorrência em um mercado pode ser resumida em cinco forças competitivas, demonstradas na Figura 2, que devem ser estudadas, a fim de se estabelecer uma estratégia competitiva. São elas: (1) rivalidade entre os concorrentes existentes; (2)

entrada de novos concorrentes; (3) ameaça de substitutos; (4) poder de negociação dos compradores; (5) poder de negociação dos fornecedores.

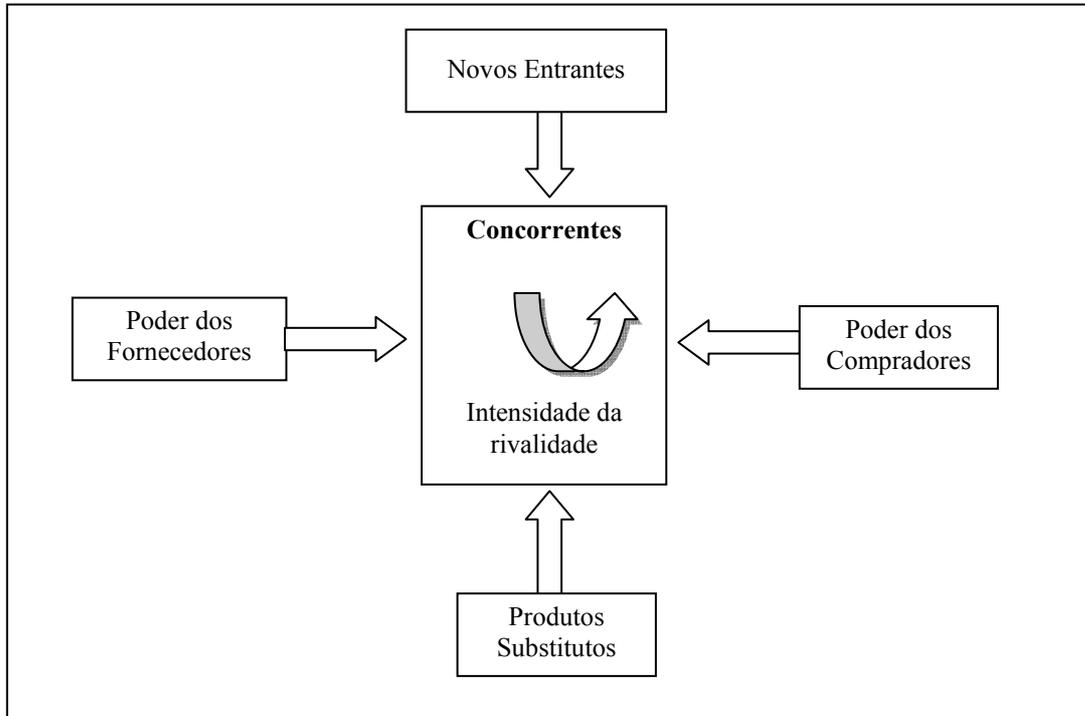


Figura 2 - As cinco forças que dirigem a concorrência.

Fonte: Porter (1986).

As principais características de cada um dos elementos, que no conjunto compõem as forças e ameaças da concorrência, são apresentadas a seguir:

- 1) *Rivalidade Entre os Concorrentes Existentes*: A rivalidade num setor assume a forma de disputa por lideranças com o uso de táticas como concorrência de preços, propaganda e publicidade, introdução de novos produtos, aumento dos serviços ou garantias ao cliente, dentre outros (PORTER, 1986).

Segundo o autor, essa rivalidade existe porque os concorrentes se sentem pressionados, ou porque identificam oportunidades para melhorar sua posição. As estratégias tomadas por uma empresa têm efeito nas outras e vice-versa. As guerras de preços podem desestabilizar um setor e, conseqüentemente, a empresa. Porém, guerras de publicidade podem difundir os produtos, elevando o consumo e a própria rentabilidade. As indústrias de cerveja, por exemplo, utilizam-se bastante dos recursos publicitários.

- 2) *Novos Entrantes*: São novas empresas que trazem novos conceitos, com o objetivo de ganhar parcela de mercado, e, freqüentemente, oferecem recursos diferenciados.

Como resultado de tais estratégias, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser aumentados, reduzindo, assim, a rentabilidade (PORTER, 1986).

Ainda, segundo Porter, a entrada de novos concorrentes depende das barreiras de entrada existentes; se forem rigorosas, a ameaça é reduzida, caso contrário é elevada. As barreiras podem referir-se à economia de escala, o que faz com que os entrantes tenham que se instalar com uma escala mínima para equiparar seus custos. Gastos significativos com tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, e propaganda, também podem inibir os entrantes. A imagem das empresas atuais frente ao cliente também pode ser uma barreira de entrada.

- 3) *Ameaça de Substitutos*: Para Porter, as empresas podem ter concorrentes em outro setor que produzam produtos ou serviços substitutos, ou seja, que possam desempenhar a mesma função.

Como exemplo, pode-se citar a popularização da Internet que trouxe opções gratuitas em substituição aos serviços de telefonia. Uma pessoa conectada na rede pode comunicar-se *on-line* com outra pessoa em qualquer parte do mundo, pagando apenas pela tarifa de utilização da Internet. A utilização da Internet pode substituir também os serviços de correios e de fax através dos *e-mails*.

- 4) *Poder de Negociação dos Compradores*: Os clientes influenciam a concorrência no setor com seu poder de barganha, provocando a diminuição dos preços, jogando os concorrentes uns contra os outros. Nesta ótica, a seleção de clientes, ou seja, do mercado onde a empresa vai atuar é uma decisão estratégica importante. Deve-se analisar o perfil dos clientes, a fim de elaborar as políticas de atuação da empresa em busca dos melhores resultados econômicos (PORTER, 1986).

Os compradores têm mais poder de negociação frente à empresa, caso o mercado onde ela atua tenha uma diversidade de concorrentes. Podem ser citadas novamente, por exemplo, as indústrias de cerveja. As marcas concorrentes são diversas, fazendo com que os compradores possam negociar e optar pelas fornecedoras mais vantajosas do seu ponto de vista. Os compradores, nesse caso, são os distribuidores e não o consumidor final do produto.

A fim de lidar com tal concorrência e buscar o fortalecimento da sua marca frente ao consumidor final, as indústrias de cerveja têm se utilizado de estratégias de *marketing*,

principalmente das propagandas veiculadas nas principais emissoras de televisão. Se determinada marca conseguir conquistar a preferência dos consumidores, passa a ser mais atrativa, e os distribuidores conseqüentemente reduzem o seu poder de negociação.

5) *Poder de Negociação dos Fornecedores*: Para Porter (1986), um grupo de fornecedores é poderoso quando possui monopólio, produto diferenciado ou não concorre com produtos substitutos.

Diante do exposto por Porter, verifica-se que a quinta força é contrária à quarta apresentada por ele, pois os fornecedores possuem vantagens na negociação com os clientes, caso o mercado de atuação seja pouco concorrido.

Segundo Freitas (1996, p.125), “a metodologia das cinco forças permite que a empresa observe a complexidade e aponte os fatores críticos para a concorrência em seu setor de atuação, como também a identificação das possíveis inovações estratégicas”.

Para Greenwald e Kahn (2006), a obra de Porter (1986), *Estratégia Competitiva*, trouxe uma nova visão ao pensamento estratégico, e o direcionou ao caminho certo; porém, sua metodologia, na prática, é bastante complexa, pois identificar os inúmeros fatores integrantes do complexo modelo e calcular o modo como eles se relacionam tem se demonstrado uma tarefa árdua e muitas vezes frustrante.

Segundo os autores, trabalhar as cinco forças em conjunto é demasiadamente abrangente, pode demandar muito tempo de análise, e não proporcionar um foco definido para a organização, prejudicando a tomada de decisões.

Assim, os autores propõem uma abordagem simplificada e concentrada nos novos entrantes, que, acreditam eles, constituem força dominante, a mais importante dentre todas. E subjacente a essa força estão as barreiras de entrada. No caso de existência de barreiras de entrada, isso dificultará a inserção de novas empresas no mercado ou a expansão dos concorrentes existentes, e nenhuma outra característica do panorama competitivo tem tanta influência no sucesso da empresa como a sua proteção frente à concorrência.

Concorda-se com Greenwald e Kahn (2006) sobre a importância da análise dos novos entrantes e das possíveis barreiras de entrada no setor, porém destaca-se que as barreiras de entrada são cada vez mais escassas no mercado em geral. O setor de aviação comercial, por

exemplo, já foi protegido pelas barreiras de entrada governamentais, mas após a desregulamentação abriu-se para a livre concorrência.

O exposto anteriormente é um dos principais motivos que leva a acreditar-se que as demais forças propostas por Porter também devam ser estudadas pela empresa em busca de vantagens competitivas, mesmo a metodologia sendo complexa como apontam Greenwald e Kahn.

Oliveira (2003) amplia esse entendimento, argumentando que a obtenção da vantagem competitiva depende da postura da administração e que deve ser levado em consideração, por exemplo, aceitar riscos, ter senso de oportunidade, ter os objetivos empresariais bem definidos, escolher e formular boas estratégias com a visão voltada para o mercado, ter boa liderança, criatividade, investimento em inovação, planejamento e controle no consumo dos recursos.

Seguindo na visão de Oliveira (2003), a vantagem competitiva também pode ser obtida através da situação geral da empresa. Para isso, devem ser levados em consideração atributos como: o uso de tecnologia apropriada, a otimização do processo produtivo, os preços competitivos, uma boa liquidez financeira, um baixo grau de endividamento, um bom nível de profissionalização, um adequado sistema de informações gerenciais, uma boa imagem dos produtos e serviços e uma boa relação com o mercado.

Souza *et al.* (2005, p. 1) atentam que “a simples redução de custos, em função da pressão de mercado por preços menores, pode ser nociva para a continuidade dos negócios no longo prazo”.

Concorda-se com os autores, pois, para que a redução de custos seja benéfica, é necessário que a qualidade dos produtos ou serviços seja mantida ou melhorada, caso contrário, no longo prazo, a organização poderá perder espaço no mercado e deixar de ser competitiva.

Porter (1989) argumenta que a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus consumidores, disponibilizando preços mais atrativos que os concorrentes por benefícios iguais (estratégia de baixo custo), ou oferecer atratividades e benefícios que possam compensar um preço maior (estratégia de diferenciação).

2.3 ESTRATÉGIA

Segundo Porter (2005), estratégia é a definição do lugar de destino e a escolha dos caminhos básicos para se chegar até lá. É optar pela área de negócio na qual se vai trabalhar; é definir se a ênfase estará na produção ou nos serviços, no custo ou na diferenciação. Dessa forma, a estratégia deve contemplar a empresa e o seu mercado alvo.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993, p. 69), “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Define, portanto, o produto a ser desenvolvido, a tecnologia a ser utilizada, o mercado de atuação e o comportamento frente aos concorrentes.

Conforme demonstrado no Quadro 1, Mintzberg *et al.* (2000) argumentam que devem ser consideradas várias definições para estratégia: estratégia como plano, como padrão, como manobra, como posição e como perspectiva.

Estratégia	Definição
Estratégia como plano	pode ser definida como um curso de ação pretendido, resultado de um processo formal.
Estratégia como padrão	consiste num comportamento que se deseja manter ao longo do tempo.
Estratégia como manobra	trata-se de criar uma simulação tentando enganar os competidores e influenciar a tomada de decisões dos mesmos.
Estratégia como posição	é posicionar a empresa no ambiente interno e externo e nele buscar vantagem competitiva.
Estratégia como perspectiva	está voltada para dentro da organização, na melhoria da eficiência como fonte de vantagem competitiva.

Quadro 1 - Definições para estratégia.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Mintzberg *et al.* (2000).

No Quadro 1, verifica-se que os autores buscam classificar as estratégias conforme os objetivos da empresa quando da sua adoção: definir um caminho, definir um comportamento, definir uma ação frente aos concorrentes, definir uma posição no mercado ou buscar a eficiência nos processos.

2.3.1 Escolas de Estratégia

Mintzberg *et al.* (2000) abordam as dez escolas de estratégias, que surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. Os autores revisaram 2.000 itens do campo da administração e também de outras áreas como psicologia, matemática e biologia. Conforme se pode verificar no Quadro 2, buscaram uma posição teórica e a aproximação prática na abordagem histórica, e apresentam, também, algumas contribuições e limitações das escolas.

Escola	Premissas
Escola do <i>Design</i>	formulação da estratégia como um processo de concepção. Representa a visão mais influente do processo de estratégico, buscando a adequação entre as capacidades internas (forças e fraquezas) e as possibilidades externas (oportunidades e ameaças). Uma das premissas da escola é que as estratégias surgem de um processo deliberado de pensamento consciente, aptidão adquirida e não natural ou intuitiva e que esse processo é formal e gerenciado pelo executivo principal que detêm a autonomia pela formulação das estratégias.
Escola do Planejamento	formulação da estratégia como um processo formal, baseada na análise SWOT, em que as estratégias são formuladas a partir da definição dos objetivos da organização e depois controladas. O foco é o desenvolvimento de perspectivas estratégicas integradas e incomuns. Essa escola propõe uma hierarquia no planejamento das operações e na formulação de estratégias: Estratégias corporativas (<i>portfólio</i>), Estratégias de negócios (posições), Estratégias funcionais e Estratégias operacionais. As estratégias são um conjunto coordenado de planos formulados conforme a hierarquia.
Escola do Posicionamento	formulação da estratégia como um processo analítico. Sua história inicia nos anos 1980, e foi alavancada quando Michael Porter publicou a obra <i>Competitive Strategy</i> . A escola aceita boa parte das premissas das escolas do <i>design</i> e do planejamento, porém abriu o lado prescritivo da área de investigação substancial do contexto em que as empresas estão inseridas. Tanto a escola do planejamento quanto a do <i>design</i> não impõem limites sobre as estratégias que, para elas, são possíveis em qualquer situação. A escola do posicionamento, ao contrário, acumula uma lógica de conquista e defesa da posição no mercado de atuação, e propõem as denominadas estratégias genéricas. Apesar da formulação da estratégia continuar sendo vista como um processo controlado e consciente, como nas duas escolas anteriores, para esta escola o processo concentra-se mais na seleção de posições estratégicas genéricas. Como contribuição, essa escola deu início à área denominada “Administração Estratégica”, abrindo um grande campo de pesquisa, e fornecendo um conjunto de conceitos a práticas. Os autores aconselham que é importante combinar as visões dessa escola com as visões de outras, para não restringir a visão estratégica e, ao contrário, ampliá-la.
Escola Empreendedora	formulação da estratégia como um processo visionário. Essa escola, assim como a escola do <i>design</i> , centraliza a formulação de estratégias em torno do executivo principal, em que o processo é menos coletivo ou cultural, e mais pessoal, a obra do líder. O conceito mais central dessa escola é a Visão: uma representação mental de estratégia, criada na cabeça do líder. Essa escola contribuiu por transmitir o papel da liderança e da visão estratégica.

Escola Cognitiva	formulação da estratégia como um processo mental. Busca compreender os atos complexos e criativos que dão origem às estratégias, ou seja, o processamento mental na formulação das estratégias. As pesquisas dessa escola utilizam também o campo da psicologia cognitiva na busca da compreensão de como a mente é capaz de integrar uma diversidade de informações ambientais complexas, e formular conceitos.
Escola do Aprendizado	formulação da estratégia como um processo emergente. Diante da complexidade ambiental e conseqüentemente das dificuldades para a formulação de estratégias, essa escola sugere que se “aprenda ao longo do tempo”. As estratégias emergem quando as pessoas da organização aprendem a lidar com uma determinada situação, e convergem para padrões de comportamento que funcionam. Ela propõe a “organização que aprende”, porém nesse processo deve-se ter cautela com as tentativas, e buscar não expor a organização a grandes riscos que possam trazer prejuízos irreversíveis.
Escola do Poder	formulação da estratégia como um processo de negociação. Essa escola caracteriza a formação de estratégia como um processo de influência, enfatizando a determinados interesses, um processo político. Poder nessa situação tem um aspecto político que envolve a sua exploração não apenas no aspecto econômico. Tem semelhança com a escola do Posicionamento no tratamento da proteção da vantagem competitiva.
Escola Cultural	formulação da estratégia como um processo coletivo. Ao contrário da escola do poder, focaliza o interesse comum. Enquanto a escola do poder lida com as políticas internas na promoção de mudanças estratégicas, a escola cultural preocupa-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica. Assim, a formação de estratégia é um processo de interação, com base nas crenças e valores comuns aos membros da organização.
Escola Ambiental	formulação da estratégia como um processo de reação. Entende que o ambiente é o ator principal na formulação da estratégia, ou seja, a organização passa o tempo todo reagindo a um ambiente que estabelece a pauta. Os estudos dessa escola têm ajudado os estrategistas a enxergar diferentes dimensões do ambiente na formulação de suas estratégias.
Escola de Configuração	formulação da estratégia como um processo de transformação. Trata o processo de geração da estratégia como um processo de mudança (transformação) feita em momento de mudanças ambientais em que a empresa precisa se adaptar. Quando a empresa está em um ambiente estável e visualiza turbulências, necessita de estratégias de transformação para o enfrentamento da situação.

Quadro 2 - As escolas da estratégia.

Fonte: Mintzberg *et al.* (2000).

Todas as escolas, de alguma forma, contribuíram para a evolução do estudo da Administração Estratégica, e, mesmo tendo visões diferenciadas em alguns aspectos, são semelhantes, e, no geral, complementam-se. Ao mesmo tempo, as diversas escolas demonstram abordagens diferenciadas entre os seus seguidores, e assim também ocorre nas organizações empresariais.

O enfoque usado para o entendimento de estratégia, nesta dissertação, encontra-se enquadrado na Escola do Posicionamento. Porém, pode-se, em algum momento, buscar fundamentos em outras escolas, principalmente nas escolas do *design* e do planejamento

2.3.2 Perfil estratégico

Bertucci (2005), em sua pesquisa sobre a influência do perfil estratégico e do nível de percepção ambiental de gestores na efetividade organizacional das empresas, aborda o perfil estratégico definido por Miles e Snow (1978):

- 1) *Organizações Prospectivas*: criadoras de mudanças, buscam oportunidades no mercado, investem em pesquisa e apresentam estruturas mais flexíveis e descentralizadas;
- 2) *Organizações Analíticas*: operam num domínio híbrido, buscando explorar novas oportunidades e manter-se firmes em bases de atuação já consolidadas. A tônica dessas empresas é a rotina na busca da eficiência e as estruturas formais;
- 3) *Organizações Defensivas*: Apresentam orientação para a abordagem – Produto x Mercado, operam em áreas limitadas, apresentam baixa perspectiva de expansão, priorizam a produção com baixos custos e ganhos de escala;
- 4) *Organizações Reativas*: embora demonstrem capacidade para perceber mudanças no ambiente, mostram-se incapazes de ajustar coerentemente a estratégia e a estrutura, e de responder às demandas externas.

Bertucci (2005) conclui que, quanto maior a capacidade dos gestores para analisar as influências do ambiente externo para prever os efeitos das mudanças e responder ao ambiente com estratégias prospectivas, maior será a probabilidade de que a organização apresente grau

elevado de efetividade. Tais características podem ser observadas nas organizações prospectivas pelo autor.

Uma conclusão importante apontada na pesquisa de Bertucci é que, tanto no setor de serviços quanto no setor industrial, a capacidade para alinhar as estratégias à estrutura interna mostrou-se frágil e lenta. Lógicas diferentes para gerenciar o externo e o interno são freqüentemente mencionadas como características dos executivos das empresas pesquisadas.

Desta forma, alinhar a estratégia e a estrutura empresarial é um desafio constantemente lançado aos gestores. Desse alinhamento depende também o bom desempenho organizacional.

A gestão estratégica de custos pode auxiliar nesse alinhamento. Levanta-se, por exemplo, a hipótese de a empresa assumir uma postura de baixo custo e de baixo preço frente ao mercado, devendo, nesse caso, adotar estratégias eficazes no ambiente interno de modo a garantir o baixo custo operacional e atingir os objetivos organizacionais.

2.3.3 Tipos de estratégias

Nesta sessão, são descritos os tipos de estratégias conforme a visão de alguns autores, com base nas escolas abordadas no Quadro 2.

2.3.3.1 Estratégias empresariais

Conforme demonstrado no Quadro 3, que segue, Oliveira (2003) classifica estratégias empresariais quanto à amplitude, quanto à concentração, quanto à qualidade dos resultados, quanto à fronteira, quanto aos recursos aplicados, quanto ao enfoque e quanto à postura estratégica.

Classificação	Estratégias
Quanto à amplitude	Macroestratégia: corresponde à ação da empresa frente ao ambiente, tendo em vista a missão, os objetivos da empresa e o diagnóstico estratégico.
	Estratégia funcional: corresponde à forma de atuação de uma área funcional da empresa, relacionada ao nível tático da empresa. São exemplo as estratégias de <i>marketing</i> , financeiras, de produção e recursos humanos.
	Microestratégia ou subestratégia: é a forma de atuação em nível operacional, em geral relacionado às metas firmadas.
Quanto à concentração	Estratégia pura: desenvolvimento específico de uma estratégia numa área de atividade.
	Estratégia conjunta: corresponde a uma combinação de estratégias de diversas áreas.
Quanto à qualidade dos resultados	Estratégias fortes: apresentam grandes impactos para a empresa.
	Estratégias fracas: apresentam impactos mais amenos para a empresa.
Quanto à fronteira	Estratégias internas: visam ao ambiente interno.
	Estratégias externas: visam ao ambiente externo, por exemplo, o monitoramento dos concorrentes.
	Estratégias internas e externas: devem fazer a ligação do ambiente interno e externo da empresa.
Quanto aos recursos aplicados	Estratégias de recursos humanos: quando grande volume dos recursos aplicados refere-se a fatores humanos.
	Estratégias de recursos não humanos: quando existe a predominância de recursos materiais e financeiros.
	Estratégias de recursos humanos e não humanos: quando existe o equilíbrio entre os dois tipos de recursos aplicados.
Quanto ao enfoque	Estratégias pessoais: representam os valores, a motivação; técnicas de lidar com pessoas e outros.
	Estratégias empresariais: representam a ação da empresa frente ao ambiente.
Quanto à postura estratégica	São estabelecidas de acordo com a situação da empresa em relação ao mercado em um determinado momento: sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. A escolha da postura deve ser consciente e bem fundamentada, tendo o intuito de orientar o estabelecimento das estratégias.

Quadro 3 - Classificação das estratégias.

Fonte: Oliveira (2003).

Verifica-se que Oliveira busca uma classificação abrangente das estratégias dentro de diversos aspectos, possibilitando refletir sobre as dimensões das estratégias, e também avaliar onde possivelmente produzirão alguns impactos.

Para exemplificar as estratégias que podem estar contidas nas classificações de Oliveira, apresenta-se o Quadro 4, que se refere à classificação quanto à postura estratégica da empresa.

DIAGNÓSTICO			Análise Interna	
			Predominância de	
			Pontos fracos	Pontos fortes
Predominância de	Análise externa	Ameaças	Postura de Sobrevivência - redução de custos - desinvestimento - liquidação do negócio	Manutenção - estabilidade - nicho - especialização
		Oportunidades	Postura de Crescimento - inovação - internacionalização - <i>joint venture</i> - expansão	Desenvolvimento - de mercado - de produtos - de diversificação: - horizontal - vertical - mista

Quadro 4 - Posturas estratégicas e tipos de estratégias da empresa.

Fonte: Oliveira (2003, p. 141)

O Quadro 4 apresenta uma análise SWOT, baseada na escola do planejamento descrita no Quadro 2. A postura da empresa deve ser definida frente a um diagnóstico externo das ameaças e das oportunidades, e interno dos pontos fortes e dos pontos fracos. As estratégias da empresa deverão ser adotadas com base na predominância de tais fatores.

Wright, Kroll e Parnell (2000) apresentam uma classificação semelhante à de Oliveira demonstrada no Quadro 4, e argumentam que, ao longo da maturidade do setor e da própria empresa, elas podem atuar em três níveis de estratégias: (1) de crescimento; (2) de estabilidade; (3) de redução.

Para a adoção de estratégias de crescimento, primeiramente a empresa deve avaliar a questão da demanda. Caso o mercado esteja realmente em expansão, o próximo passo será definir de que forma a empresa poderá obter mais sucesso na conquista de uma parcela desse crescimento.

O crescimento pode ser interno, ou seja, aumentar sua própria estrutura ao invés de adquirir novas empresas. Wright, Kroll e Parnell (2000) citam o caso da *American Airlines*, que expandiu seus serviços para Europa, Ásia e América do Sul com esforço interno, e não adquiriu a *Pan Am* e a TWA (que passavam por dificuldades), e que já atuavam nesses mercados estrangeiros. A atitude foi decorrente da avaliação das dificuldades que seriam enfrentadas em unir dois pontos fundamentais: as diferentes frotas de aviões e as culturas organizacionais.

No caso do setor de aviação, a padronização da frota é importante, pois, segundo Oliveira (2006), impacta principalmente nos custos com manutenção. A análise da cultura organizacional, por sua vez, é fundamental em qualquer decisão de aquisição de uma nova empresa, sendo fundamental a adoção de estratégias de adaptação entre ambas.

Também como estratégia de crescimento, Wright, Kroll e Parnell (2000) citam a fusão, processo em que duas ou mais empresas combinam-se em uma única, por permuta de ações. Geralmente são realizadas para partilhar ou para transferir recursos e para ganhar força competitiva.

Segundo Greenwald e Kahn (2006), a expansão de uma empresa deve ser criteriosamente planejada e as vantagens competitivas reavaliadas com o intuito de adotar as melhores estratégias. Quando uma empresa almeja o crescimento, deve ter cuidado, pois planos de crescimento mal concebidos e estratégias sem foco poderão levar a resultados negativos.

Quanto ao segundo tipo de estratégias apontadas anteriormente por Wright, Kroll e Parnell (2000), as estratégias de Estabilidade, são adotadas no momento em que a empresa chega à fase de maturidade, quando a posição mercadológica desejada foi alcançada. O desafio, a partir desse momento, é manter esta posição.

Ainda, segundo os mesmos autores, as estratégias de Estabilidade são necessárias, uma vez que permitem que a empresa concentre seus esforços administrativos, nas empresas existentes, com o objetivo de melhorar suas posições competitivas. O foco é a melhoria da produtividade e a inovação, acompanhando o mercado.

Destaca-se que, na fase de estabilidade, também são importantes o monitoramento dos ambientes interno e externo e a elaboração de estratégias que sustentem a vantagem

competitiva alcançada através das estratégias de crescimento. O cuidado deve ser grande quanto aos concorrentes existentes, aos novos entrantes e às possíveis mudanças mercadológicas.

Nesse contexto, a gestão estratégica de custos também tem um importante papel nessa fase, pois deve manter o controle e gerar informações para a tomada de decisão eficaz.

Quanto ao terceiro e último tipo de estratégia citado por Wright, Kroll e Parnell (2000), tratam-se das estratégias de Redução, que, em geral, são adotadas para o enfrentamento de dificuldades e até ameaças quanto à continuidade. Segundo os autores são três: reviravolta, desinvestimento e liquidação.

Forma	Característica
Reviravolta	é tornar a empresa mais enxuta e eficaz, eliminando resultados negativos; inclui a diminuição de ativos, a redução da força de trabalho, o corte de custos, a avaliação de linhas de produtos, os clientes e a própria empresa. Salienta-se que, nesse tipo de estratégia, a gestão estratégica de custos terá atuação fundamental e decisiva para o futuro da organização.
Desinvestimento	é quando a empresa avalia uma unidade de negócio ou linha de produto, e decide vendê-la ou eliminá-la por desempenho ruim. Nesse caso, a gestão estratégica de custos novamente terá atuação fundamental, pois será responsável por avaliar o desempenho das unidades e/ou linha de produtos.
Liquidação	no caso de as estratégias de reviravolta e desinvestimento não trazerem efeitos satisfatórios, a empresa pode concluir que a melhor alternativa para os acionistas, os investidores e outros é a sua liquidação.

Quadro 5 - Formas de redução.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Wright, Kroll e Parnell (2000).

Thompson e Strickland (2000) classificam as estratégias empresariais como:

- a) *Estratégias corporativas*: abrangem a empresa como um todo;
- b) *Estratégias de negócios*: abrangem cada negócio da empresa;
- c) *Estratégias funcionais*: abrangem cada função específica dentro de um negócio (produção, *marketing*, finanças);
- d) *Estratégias operacionais*: abrangem unidades operacionais (fábricas, distritos, regiões de vendas e departamentos dentro de áreas funcionais).

Observa-se que os autores apresentam uma classificação com base na segmentação organizacional, em que a empresa deve apresentar um objetivo e uma estratégia geral, e, a partir disso, todas as suas divisões e departamentos devem adotar estratégias em busca de suas metas para alcançar o objetivo central

Após definidas, as estratégias são executadas, consumindo recursos e gerando produtos e serviços. Nessa fase o papel da gestão estratégica de custos é controlar o consumo dos recursos de forma proporcional aos ganhos obtidos.

Destaca-se que o papel da gestão estratégica de custos vai além do controle, pois mensura os resultados das estratégias e transmite o *feedback*, que, juntamente com outras informações, fornecerá subsídios para a reavaliação estratégica e um possível reposicionamento da empresa.

Na presente pesquisa buscou-se identificar as estratégias do negócio de transporte aéreo doméstico das companhias de aviação comercial brasileiras, tendo por base os aspectos teóricos tratados nesta seção.

2.3.3.2 Estratégias Competitivas

Segundo Greenwald e Kahn (2006), Michael E. Porter é um dos mais relevantes autores da escola de posicionamento, que dominou o cenário empresarial na década de 1980. Seu modelo caracteriza-se por apresentar uma ampla análise do ambiente competitivo, conforme visto na seção 2.2, em que propõe as teorias e os caminhos para alcançar a sustentabilidade empresarial.

As estratégias competitivas são meios utilizados pelas organizações na busca por vantagens competitivas. Segundo Rocha (1999, p. 13), “vantagem competitiva é a situação (o estado) da organização que consegue obter recursos e oferecer produtos e serviços em condições melhores que os concorrentes, em termos de qualidade, custo ou tempo de atendimento”.

Para Porter (1989), a adoção da estratégia competitiva deve ser consequência da compreensão das forças que determinam a concorrência e atratividade do setor, tendo como

meta lidar com essas forças de forma a influenciá-las a seu favor. Para isso, segundo Porter (1989), existem três abordagens de estratégias genéricas bem-sucedidas: (1) Liderança no custo total; (2) Diferenciação; e (3) Enfoque.

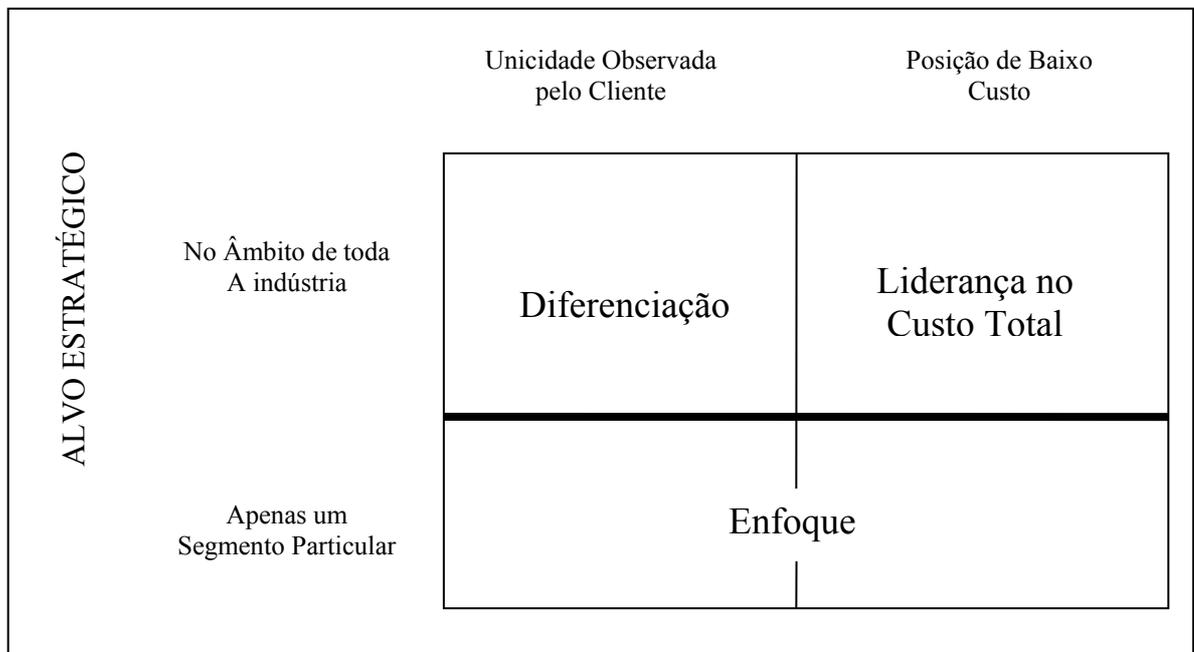


Figura 3 - As três estratégias genéricas.
Fonte: Porter (1989).

Besanko *et al.* (2006, p. 382) complementam que “a estratégia genérica de uma empresa descreve, em termos amplos, como ela se posiciona para concorrer no mercado que ela atende”.

A estratégia de liderança no custo total exige um intenso controle dos custos e despesas. Custo baixo em relação ao concorrente torna-se o tema de toda a estratégia, não ignorando a importância da qualidade.

Porter (1986) esclarece que, para atingir a posição de líder no custo total, é necessária uma boa fatia de mercado, bem como buscar vantagens na compra de matéria-prima, desenvolver processos ou serviços mais simples, *mix* de produto variado, economia de escala para diluir os custos fixos. No entanto, para chegar-se a esse nível, a empresa terá de investir em tecnologia, e ter um capital inicial que permita sua consolidação no mercado.

A estratégia de Diferenciação, Segundo Porter (1986 p.51), corresponde a “[...] diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado

único ao âmbito de toda a indústria”. Dessa forma, uma empresa pode diferenciar-se por meio de produtos e serviços com atributo diferenciado, do reconhecimento da marca devido a investimento em *marketing*, do emprego de tecnologia e outros.

Porter (1986) acrescenta que a diferenciação cria uma lealdade do consumidor para com o produto da empresa. Porém, mesmo que a empresa opte pela estratégia de diferenciação, deve preocupar-se com o custo, pois a lealdade do consumidor não resistirá, caso surjam concorrentes com preços muito inferiores.

A estratégia do Enfoque significa selecionar um tipo de compradores, um setor ou um mercado geográfico específico, atendendo muito bem o alvo selecionado, melhor que os concorrentes. A estratégia de enfoque pode visar também à diferenciação para o público alvo ou menores custos que os concorrentes (PORTER, 1986).

Mintzberg (2001) critica a metodologia de Porter em três pontos fundamentais: (1) o conceito de diferenciação e o conceito de baixo custo não são suficientes para explicar as estratégias das empresas no ambiente competitivo; (2) o enfoque não pode ser considerado paralelo à diferenciação e ao baixo custo, pois ele aborda em que faixa de mercado a empresa opta por competir, a diferenciação e custo baixo definem como a empresa vai competir; (3) em se tratando de vantagem mercadológica o posicionamento de baixo custo somente se caracteriza como uma vantagem competitiva, caso se traduza em menor preço que os concorrentes.

Conforme o Quadro 6, Mintzberg propõe uma metodologia que classifica as estratégias em:

Estratégia	Segmentação
Estratégias de Diferenciação	Diferenciação de Preços: refere-se ao conceito semelhante de Porter, em que o produto oferecido deve ter o menor preço do mercado, atingindo dessa forma o público que opta por pesquisar preços antes de adquirir algo.
	Diferenciação de Imagem: muitas vezes as empresas utilizam o <i>marketing</i> para disfarçar certa diferenciação que muitas vezes não existe no produto em si, por exemplo, propaganda, embalagens mais bonitas e outros.
	Diferenciação de Suporte: consiste em oferecer algo que acompanhe o produto em si, que também pode não trazer diferencial algum no produto, mas apenas um valor agregado, por exemplo, na compra de um veículo o cliente ganha o seguro por um ano.
	Diferenciação de Qualidade: tem a ver com características do produto ou serviço que o tornam melhor, não fundamentalmente diferente, por exemplo, desempenho mais confiável e superior, maior durabilidade e outros.
	Diferenciação de <i>Design</i> : oferta de algo diferente que foge ao “ <i>design</i> dominante”, por exemplo, as máquinas fotográficas digitais que substituíram as máquinas manuais com filme que necessita de revelação em estúdio fotográfico.
Estratégias de Enfoque	Estratégias de Não-Segmentação: a organização tenta captar uma grande parcela do mercado com uma configuração básica do produto.
	Estratégias de Segmentação: as possibilidades de segmentação são grandes, podem ser feitas através de produtos específicos para segmentos de mercados específicos, porém o nicho geográfico não é definido.
	Estratégias de Nichos: enfocam um único segmento num nicho geográfico definido.
	Estratégias Personalizadas: a personalização é o limite final da segmentação, em que o produto é desenvolvido para um cliente especificamente.

Quadro 6 - Estratégias competitivas segundo Mintzberg.

Fonte: Mintzberg (2001).

Pode-se observar no Quadro 6, que Mintzberg, por meio de suas críticas, de certa forma contribuiu para ampliar os conceitos de Porter com relação à diferenciação e ao enfoque.

Shank e Govindarajan (1997) afirmam que as estratégias de uma empresa dependem de dois aspectos inter-relacionados: (1) a Missão ou Metas, e (2) Vantagem Competitiva ou a forma escolhida para competir no mercado.

Percebe-se no Quadro 7, que segue, que as estratégias da classificação (1) a Missão ou Metas são as estratégias denominadas empresariais por outros autores abordados na seção 2.3.3.1.

Aspecto	Estratégia
Missão ou metas	<p>Construir: Implica a meta de aumento da fatia de mercado, mesmo sacrificando o fluxo de caixa de curto prazo. Empresas com pequena fatia de mercado em setores de grande crescimento em geral adotam a missão de construir. A empresa está posicionada no estágio de crescimento do ciclo de vida do produto e deseja tirar vantagem das oportunidades de um mercado em crescimento. Empresas que adotam tal missão enfrentam incertezas de produto e mercado, por isso na avaliação das mesmas os dados não financeiros, como por exemplo, participação de mercado, situação dos concorrentes e outros, são em geral mais importantes que dados financeiros da empresa.</p>
	<p>Manter: adotada para proteger a fatia de mercado e a posição competitiva da empresa. O valor do desembolso de caixa das empresas que adotam esta missão é equivalente ao valor das entradas de caixa. Empresas com grande fatia de mercado em segmento de crescimento rápido adotam esta missão.</p>
	<p>Colher: Implica uma meta de maximização dos ganhos e do fluxo de caixa de curto prazo, mesmo à custa de fatia de mercado. Empresas com grande fatia de mercado em um setor de baixo crescimento geralmente buscam a missão de colher. Nesse tipo de missão as empresas operam em um setor maduro e estável (com produtos, tecnologias, concorrentes e clientes previsíveis), as inovações são menos constantes, não exigindo assim novos investimentos.</p>
Vantagem competitiva	<p>Baixo Custo em relação aos concorrentes: A liderança em custos pode ser conquistada através de abordagens como economia de escala de produção, efeitos da curva de aprendizagem, rígido controle de custos e minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, força de vendas ou publicidade. As empresas que optam por esta estratégia tendem a apresentar linhas de produtos mais restritas, a fim de minimizar custos de manutenção de estoques e se beneficiar da economia de escala.</p>
	<p>Diferenciação na oferta de produtos: Consiste na criação de diferenciais percebidos pelos clientes como algo único. Abordagens utilizadas incluem fidelidade à marca, serviço superior ao cliente, rede de revendedores, características e tecnologia de produto. As empresas que optam pela diferenciação tendem a ter um conjunto mais amplo de produtos a fim de criar a exclusividade. A variedade de produtos gera maior complexidade ambiental e, maior incerteza. Os produtos são bem sucedidos se os clientes perceberem as vantagens sobre os concorrentes.</p>

Quadro 7 - Estratégias segundo Shank e Govindarajan.

Fonte: Shank e Govindarajan (1997).

Quanto à definição da estratégia a ser utilizada, Porter (1989) defende que a empresa deve optar por um tipo de estratégia, de custo, de diferenciação ou de enfoque, pois, no caso de atuar com mais de um tipo, pode tornar a empresa frágil e facilmente copiada pelos concorrentes.

A esse respeito Gilbert e Strebel (1996) *apud* Mintzberg (2001) mencionam que se pode obter vantagem competitiva adotando as duas estratégias, como no caso das indústrias de automóvel japonesas, que adotaram as estratégias passo a passo. Primeiro pode-se utilizar a estratégia de baixo custo para conquistar mercado e, após, optar por diferenciação com melhoria de qualidade. Ou, ainda, pode-se iniciar com diferenciação, e depois introduzir cortes nos custos e preços.

A estratégia da empresa deve refletir as condições mercadológicas, ou seja, o mercado se manifesta e a empresa precisa aproveitar as oportunidades. Em decorrência disso, a estratégia pode ser modificada ou, ainda, pode haver a necessidade de adotar uma estratégia voltada para custos e diferenciação. Se isso for adotado, contudo, a empresa deve dispor de estrutura organizacional capaz de gerir a situação sem perder o foco empresarial.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), a estratégia competitiva pode ser modificada proativamente ou devido a mudanças ambientais e necessidade de adaptação da empresa a elas. A empresa deve ser reestruturada à medida que a estratégia se modifica para que a eficácia desejada seja atingida.

Na seqüência será apresentado o referencial teórico sobre a contabilidade de custos e sobre a gestão estratégica de custos.

2.4 A RELEVÂNCIA DA CONTABILIDADE DE CUSTOS NA EMPRESA

Conforme Johnson e Kaplan (1993), em 1925, algumas das práticas de contabilidade gerencial hoje usadas já haviam sido desenvolvidas: cálculo de custos de mão-de-obra, matéria-prima e despesas gerais; orçamento de caixa, receita e capital; orçamentos flexíveis, previsões de vendas, custo-padrão, análise de variações, preços de transferência e indicadores de desempenho divisional.

Nessa época, no entanto, as linhas de produtos das empresas eram mais focalizadas, os produtos e processos eram mais simplificados, e o mercado menos exigente. Conseqüentemente, não havia interesse por parte das empresas para investir em tecnologia que permitisse manter sistemas mais precisos de contabilidade gerencial e de resposta rápida. Ou seja, o controle existente satisfazia as necessidades das empresas na época.

Nas décadas seguintes a competição global começa a ter destaque, e as empresas iniciam uma mudança com relação a tecnologias de produção e principalmente em relação à tecnologia da informação. Surgiram equipamentos capazes de processar informações rapidamente, o que manualmente não era possível de ser feito.

A década de 1960 foi marcada pelo início da informatização dos sistemas contábeis, principalmente o de custos, porém de forma simplista para uma época em que as empresas já trabalhavam com linhas de produtos mais complexas. Isso fez com que a contabilidade de custos, ao longo dos processos e do tempo, fosse criticada por não fornecer informações precisas para a tomada de decisões, mas sim informações para a contabilidade financeira.

A partir da década de 1980, o tema Gestão de Custos passou a ser profundamente estudado pela academia, e, com isso, surgiram conceitos capazes de gerar informações mais úteis para a tomada de decisões como, por exemplo, o ABC (Custeio Baseado em Atividades), que relaciona os custos indiretos às atividades, ao invés de efetuar o rateio pelo volume. Por meio do ABC buscou-se melhor precisão na apropriação dos custos indiretos e, por conseqüência, do custo total dos produtos (NAKAGAWA, 2000).

Na década de 1980 também já eram realidade do ambiente os conceitos e a busca da excelência empresarial, tanto nas práticas da qualidade total (TQC), do *Just-in-time* (JIT), da robótica e da informática nos processos operacionais (NAKAGAWA, 2000).

A partir da década de 1990, a competição global tornou-se inevitável, e as empresas viram-se concorrendo umas com as outras em qualquer parte do mundo. Quem passou a ditar as regras foi o mercado consumidor, e novamente a contabilidade de custos foi criticada por não fornecer informações para a tomada de decisões, inclusive as de natureza estratégica.

Segundo Johnson (1994, p. 8),

para que as empresas possam competir nos anos 90, elas não podem permitir que a lealdade mal aplicada a princípios gerenciais obsoletos prejudique seu desempenho. As empresas que mantiverem essa lealdade irão seguir os imperativos que têm orientado as ações dos gerentes americanos por mais de quarenta anos – em especial o imperativo de produzir mais, mais depressa. Em contraste, as empresas competitivas irão construir relacionamentos, delegar poderes às pessoas para resolver problemas e prover satisfação.

Ainda sobre a necessidade de informações contábeis para a tomada de decisões estratégicas, Hamel e Prahalad (1995) enfatizaram que não é possível planejar o futuro somente com informações do passado, ou seja, são necessárias informações que direcionem a empresa para o futuro. Para exemplificar essa idéia, os autores utilizam o caso da empresa *Boeing*, que no final da década de 1980 previu que as empresas aéreas estariam sob intensa pressão de lucratividade na virada do século, e a demanda de jatos da *Boeing* cairia drasticamente. A partir dessa constatação, passou a redimensionar a empresa, visando à redução de custos, bem como iniciando projetos de inovação quanto às aeronaves, buscando a redução do consumo de combustível, visando a atrair seus clientes – as companhias aéreas.

O exemplo citado evidencia a relação das decisões estratégicas e a atuação da gestão de custos, em busca da competitividade da empresa. A gestão eficaz dos custos por meio do melhor dimensionamento empresarial possibilita que a empresa ofereça produtos ou serviços a preços competitivos buscando a sua continuidade no mercado.

2.5 DA CONTABILIDADE DE CUSTOS À GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Conforme Shank e Govindarajan (1997 p. 4), a contabilidade de custos tradicional “[...] é vista como o processo de avaliação do impacto financeiro das decisões gerenciais alternativas”, ou seja, é capaz de gerar informações e avaliar o resultado alcançado por uma decisão tomada. É importante no contexto empresarial, pois auxilia no controle e tomada de decisões operacionais de curto prazo.

Para os autores, comparativamente à contabilidade de custos tradicional, a gestão estratégica de custos analisa os dados de custos sob um contexto mais amplo e que são importantes no desenvolvimento de estratégias superiores, a fim de obter uma vantagem competitiva sustentável. São fundamentais também no controle dos resultados atingidos

mediante a execução das estratégias, conduzindo a organização a retornos financeiros acima da média, a fim de garantir a sustentação da vantagem competitiva.

Na seqüência, apresenta-se a Figura 4, que contempla uma estrutura contábil triangular, que pode constituir-se na principal provedora de informações dentro do sistema global da empresa. Ela provê informações para terceiros, para decisões táticas e operacionais, e provê informações de caráter estratégico e estrutural. O que definirá, portanto, o tipo de informações necessárias, será o tipo de decisão a ser tomada (OTT, 2004).

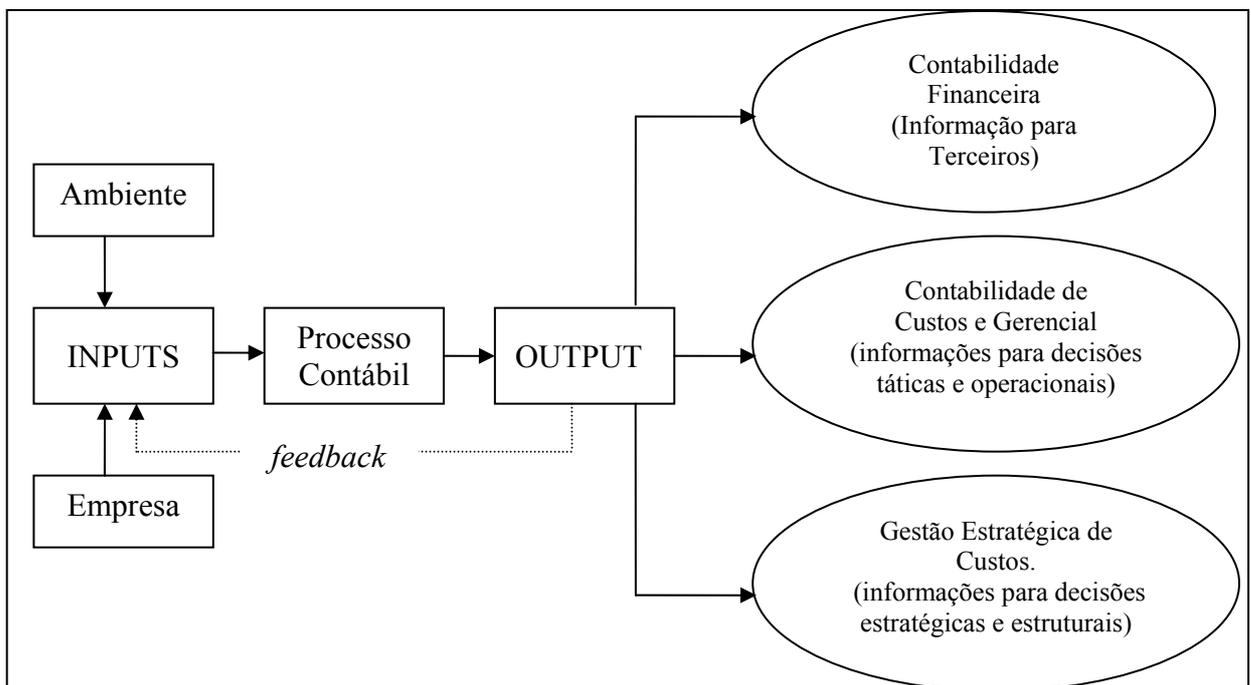


Figura 4 - Estrutura contábil triangular.

Fonte: Adaptado de Alvarez López e Blanco Ibarra, *apud* Ott (2004, p. 37).

Segundo Alvarez López e Blanco Ibarra (*apud* OTT, 2004, p. 43), as informações necessárias para determinação da posição competitiva da organização devem ser:

- a) relacionadas com os competidores: produtos e serviços, desenho, custo, qualidade, preços, canais de distribuição e serviço de pós-venda.
- b) relacionadas ao grau de competitividade do setor: oportunidades e ameaças do ambiente externo; forças e fraquezas da empresa.
- c) Relacionadas com as estratégias seguidas pelas empresas consideradas excelentes (*benchmarking*).

Tem-se, então, que, no ambiente organizacional voltado para a competitividade, a gestão estratégica de custos deve oferecer suporte estratégico em longo prazo, acompanhando

as diversas decisões estratégicas da empresa e conduzindo-a na obtenção dos resultados planejados, buscando a redução de todo e qualquer custo que não esteja agregando valor ao cliente.

Shank e Govindarajan (1997) ainda relacionam alguns paradigmas entre a contabilidade de custos tradicional e a gestão estratégica de custos, conforme apresentado no Quadro 8.

	Contabilidade de Custos	Gestão Estratégica de Custos
Qual a forma mais útil de analisar os custos?	Em termos de produtos, clientes e funções.	Em termos dos vários estágios da cadeia de valor global da qual a empresa é uma parte.
	Com um grande enfoque interno.	Com um grande foco externo.
	O valor agregado é um conceito-chave.	O valor agregado é visto como um conceito perigosamente estreito.
Qual é o objetivo da análise de custos?	Três objetivos aplicam-se, independentemente do conceito estratégico: manutenção dos resultados, direcionamento da atenção e resolução de problemas.	Embora os três objetivos estejam sempre presentes, o projeto de sistemas de gestão de custos muda, dependendo do posicionamento estratégico básico da empresa: ou sob uma estratégia de liderança de custos ou sob uma estratégia de diferenciação de produto.
Como devemos tentar compreender o comportamento dos custos?	O custo é primeiramente uma função do volume de produção: custo variável, custo fixo, custo em degraus e custo misto.	Custo é uma função das escolhas estratégicas sobre a estrutura de como competir e da habilidade administrativa nas escolhas estratégicas: em termos de determinantes de custos estruturais e determinantes de custos de execução.

Quadro 8 – Contabilidade de Custos x Gestão Estratégica de Custos.

Fonte: Shank e Govindarajan (1997, p.31).

Conforme se observa no Quadro 8, nos diversos aspectos, a contabilidade de custos tem seu foco no ambiente interno da organização e em curto prazo. A gestão estratégica de custos amplia a visão no âmbito do mercado, buscando trabalhar conjuntamente com as decisões estratégicas da empresa com vistas para o longo prazo.

No ambiente empresarial tanto a análise de custos quanto a gestão estratégica de custos são importantes e, de certa forma, complementares. Bacic (1994, p. 297) argumenta que “a visão de longo prazo é uma das características das decisões estratégicas”; no entanto, “uma empresa precisa gerar condições no presente para se manter competitiva no futuro”. Assim, a preocupação com o longo prazo deve abranger o aprimoramento contínuo das características básicas internas que contribuem para a competitividade da empresa.

2.6 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

No contexto da evolução da ciência contábil, Bacic (1994) destaca que a preocupação com a gestão estratégica de custos é um fenômeno recente, cujas raízes encontram-se na perda de competitividade das empresas americanas e na crítica de autores da área contábil como, por exemplo, Johnson e Kaplan, em 1987. Para Bacic (1994), a função da contabilidade de custos deve adaptar-se ao ambiente de economia globalizada, que exige como atributos fundamentais a obtenção e manutenção da vantagem competitiva.

No âmbito da gestão estratégica de custos, Bacic (1994) afirma que a empresa deve conciliar três objetivos centrais:

- 1) *maximização do retorno dentro do período próximo*: retornos acima da média do setor conduzem a empresa à vantagem competitiva; constitui-se também na forma de sustentá-la ao longo do tempo;
- 2) *aprimoramento dos fatores internos sobre os quais se sustenta a competitividade no longo prazo*: desenvolvimento tecnológico, capacitação das pessoas, giro de estoques, idade dos ativos, endividamento e outros;
- 3) *procura de flexibilidade*: na resposta a alterações imprevistas; para isso é necessária a agilidade em identificar as alterações mercadológicas e adaptar-se mais rapidamente que os concorrentes.

Especificamente com relação ao terceiro objetivo, Bacic destaca que ele conduz a pensar nas incertezas que envolvem as decisões estratégicas. Para o autor, por mais que as empresas tomem decisões com informações confiáveis, planejando os resultados, é difícil

prever, por exemplo, qual será a reação dos concorrentes frente a um movimento competitivo. Pode-se prever essa reação por meio da análise de seus pontos fortes e fracos, porém a reação específica não há como saber. Dessa forma, a empresa necessita estar preparada e ser flexível, baseada em informações válidas, visando à adoção de novas estratégias frente à reação dos concorrentes.

Na seqüência é apresentada a Figura 5, em que a gestão estratégica de custos atua em nível operacional, buscando a eficiência organizacional e em nível estratégico por meio da avaliação externa em busca da eficácia.

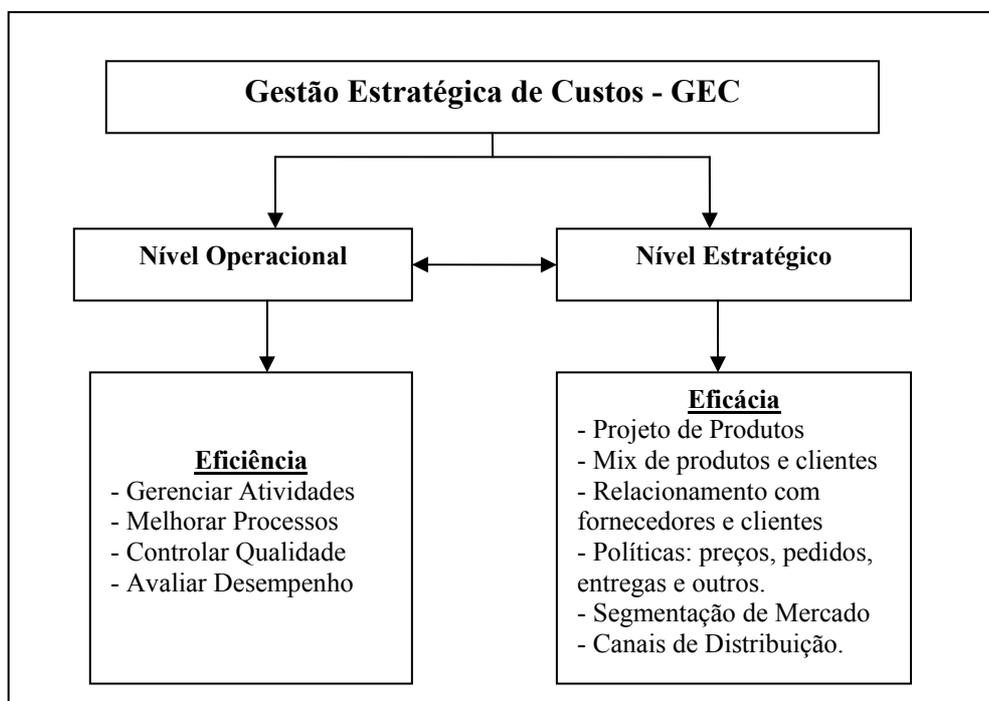


Figura 5 - A GEC na eficiência operacional e na eficácia da estratégia.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Cooper (1998, p.15).

Conforme a Figura 5, com a gestão estratégica de custos busca-se a eficiência operacional por meio do planejamento e da melhor utilização dos recursos, e, em nível estratégico, busca-se a eficácia com vistas ao mercado.

Dessa forma, a atuação da gestão estratégica de custos é na geração de informações através de suas técnicas (que serão abordadas posteriormente), para auxiliar os gestores na busca pelas melhores decisões estratégicas.

2.6.1 Sistemas de informações para gestão estratégica de custos

Para Shank e Govindarajan (1997), o papel da informação de custos de uma empresa é o de facilitar o desenvolvimento e a implementação das estratégias. Dá-se, assim, maior importância para a correta formatação das informações, pois elas devem assegurar a agilidade necessária no processo estratégico e também monitorar os resultados das estratégias.

Nesse contexto, Silva Neto (2006) aborda a importância do modelo de mensuração de custos, argumentando que a realidade atual requer modelos de mensuração voltados para os objetivos dos negócios empresariais, em que se determinam estratégias compatíveis com a operacionalidade dos processos, provendo os usuários internos de informações financeiras e não-financeiras, focalizadas para a realidade dos negócios.

Ainda, segundo Silva Neto, os custos são impactos produzidos pelas decisões estratégicas, e ocorrem nos processos, ou seja, no momento da execução das estratégias. Dessa forma, o modelo de mensuração de custos é determinante no processo de suporte das estratégias competitivas, na formatação de informações que atendam aos objetivos e às estratégias organizacionais.

A esse respeito Veloso (1995) entende que o maior desafio para a gestão estratégica de custos é manter as informações em um formato de fácil utilização pelos executivos, com dados atualizados e tempestivos que permitam as simulações operacionais necessárias para a tomada de decisões.

Tais características relacionadas às informações são importantes na administração de empresas, o que, para Shank e Govindarajan (1997, p. 5), é um processo cíclico contínuo de:

- a) formular estratégias;
- b) comunicar estas estratégias por toda a organização;
- c) desenvolver e pôr em prática táticas para implementar as estratégias;
- d) desenvolver e implementar controles para monitorar as etapas da implementação e depois o sucesso no alcance das metas estratégicas.

Cabe à gestão estratégica de custos oferecer suporte a esse processo. Na definição da estratégia, o suporte dá-se com base em informações financeiras e não financeiras, em geral

baseadas em desempenhos passados e adaptados ao novo ambiente diagnosticado, servindo, assim, como base para o planejamento futuro.

Com esse intuito, foram desenvolvidas pela gestão estratégica de custos algumas técnicas como, por exemplo, a análise da cadeia de valores, a análise dos determinantes de custos e o custo-meta. Tais técnicas objetivam compilar e demonstrar as informações, de forma que os gestores possam utilizá-las para a tomada de decisões estratégicas.

2.6.2 Análise da cadeia de valor

A análise da cadeia de valor, segundo Shank e Govindarajan (1997), é a desagregação das atividades empresariais de relevância estratégica, de modo que seja possível compreender o comportamento dos custos, suas fontes e os potenciais de diferenciação da empresa. Dessa forma, a empresa pode obter vantagem competitiva ao executar as atividades estratégicas com o menor custo, ou com melhor qualidade, que os concorrentes.

Na seqüência, apresenta-se o Quadro 9, em que há um comparativo entre a análise através da contabilidade gerencial tradicional e a análise da Cadeia de Valor na gestão estratégica de custos.

Foco	Contabilidade Gerencial Tradicional	Análise da Cadeia de Valor na Gestão Estratégica de Custos
	<i>Interno</i>	<i>Externo</i>
Perspectiva	- Valor agregado	- Conjunto de atividades interligadas desde os fornecedores até os clientes finais.
Conceito de determinante de custos	- O custo é uma função do volume. - Aplicado em nível global da empresa.	- Determinantes estruturais (escala, escopo, experiência, tecnologia e complexidade). - Determinantes de execução (modelo de gestão, qualidade). - Cada atividade de valor tem um conjunto único de determinantes de custo.
Filosofia de contenção de custo	- Redução de custo através de centros de responsabilidade ou de questões de custo do produto.	- A redução de custo é uma função dos determinantes que regulam as atividades de valor. - Explora ligações com fornecedores. - Explora ligações com os clientes. - Explora ligações de processos dentro da empresa
Conclusões para decisões estratégicas	- Nenhuma é facilmente aparente através dos demonstrativos convencionais.	- Identifica os determinantes de custo no nível de atividade individual: desenvolve a vantagem de custo/ diferenciação ou pelo controle dos determinantes de forma melhor que os concorrentes ou reconfigurando a cadeia de valores. - Para cada atividade de valor, levanta questões estratégicas como produzir <i>versus</i> comprar. - Quantifica e avalia o poder do fornecedor e o poder do comprador; explora as ligações com os fornecedores e com os compradores.

Quadro 9 - Cadeia de valor *versus* contabilidade gerencial.

Fonte: Adaptado de Shank e Govindarajan (1997, p. 114).

Conforme visto no Quadro 9, para Shank e Govindarajan, o conceito de cadeia de valor é diferente do conceito de valor agregado utilizado pela contabilidade gerencial, em que começa nas compras e termina nas vendas, cujo objetivo é maximizar a diferença entre compras e vendas. A contabilidade gerencial trata apenas os custos dentro da estrutura da empresa, em que diversas oportunidades de criação de valor aos clientes não são percebidas.

Através da análise da cadeia de valor, a gestão estratégica de custos busca, primeiramente, identificar as atividades desde os fornecedores até os consumidores finais, para, assim, identificar os determinantes de custos, que são discutidos posteriormente. Através do gerenciamento dos determinantes de custos buscam-se formas de reduzi-los e satisfazer os clientes.

Segundo Hansen e Mowen (2001), desdobrar a cadeia de valor em atividades relevantes é básico para uma implementação bem sucedida de estratégias de liderança de custos e de diferenciação. Nessa visão, Porter (1989) defende que a análise da cadeia de valor possibilita que a gestão estratégica de custos obtenha uma visão sistêmica, pois por meio dessa análise são desagregadas as atividades de relevância estratégica na cadeia de valor. Tal desagregação permite uma melhor visualização do comportamento dos custos.

Conforme Shank e Govindarajan (1997), a construção e análise da cadeia de valor envolve três etapas:

1. identificar a cadeia de valor do setor e atribuir custos, receitas e ativos às atividades de valor;
2. diagnosticar os determinantes de custos relacionados às atividades de valor identificadas;
3. desenvolver estratégias em busca de vantagem competitiva sustentável, através de um melhor controle dos determinantes de custos que os concorrentes.

Salienta-se que o objetivo desta dissertação não é a identificação da cadeia de valores do setor de aviação. Para isso, seria necessário um estudo de campo. Foram identificados, por meio da pesquisa documental, os determinantes de custos possíveis e que são utilizados na análise dos impactos das decisões estratégicas nos custos e no resultado operacional das empresas.

2.6.3 Os determinantes da competitividade

Segundo Coutinho e Ferraz (1995, p. 18), competitividade numa visão dinâmica é “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

A competitividade está amplamente relacionada com a continuidade da empresa e, segundo Nakagawa (1994), é obtida por meio da união entre duas vertentes (externa e interna).

Para que a empresa possa formular e implementar estratégias, é necessário o estudo das variáveis que a impactam. As variáveis internas estão relacionadas à eficiência empresarial e as variáveis externas ao setor de atuação.

A Figura 6 apresenta alguns fatores externos e internos que influenciam na competitividade das empresas.

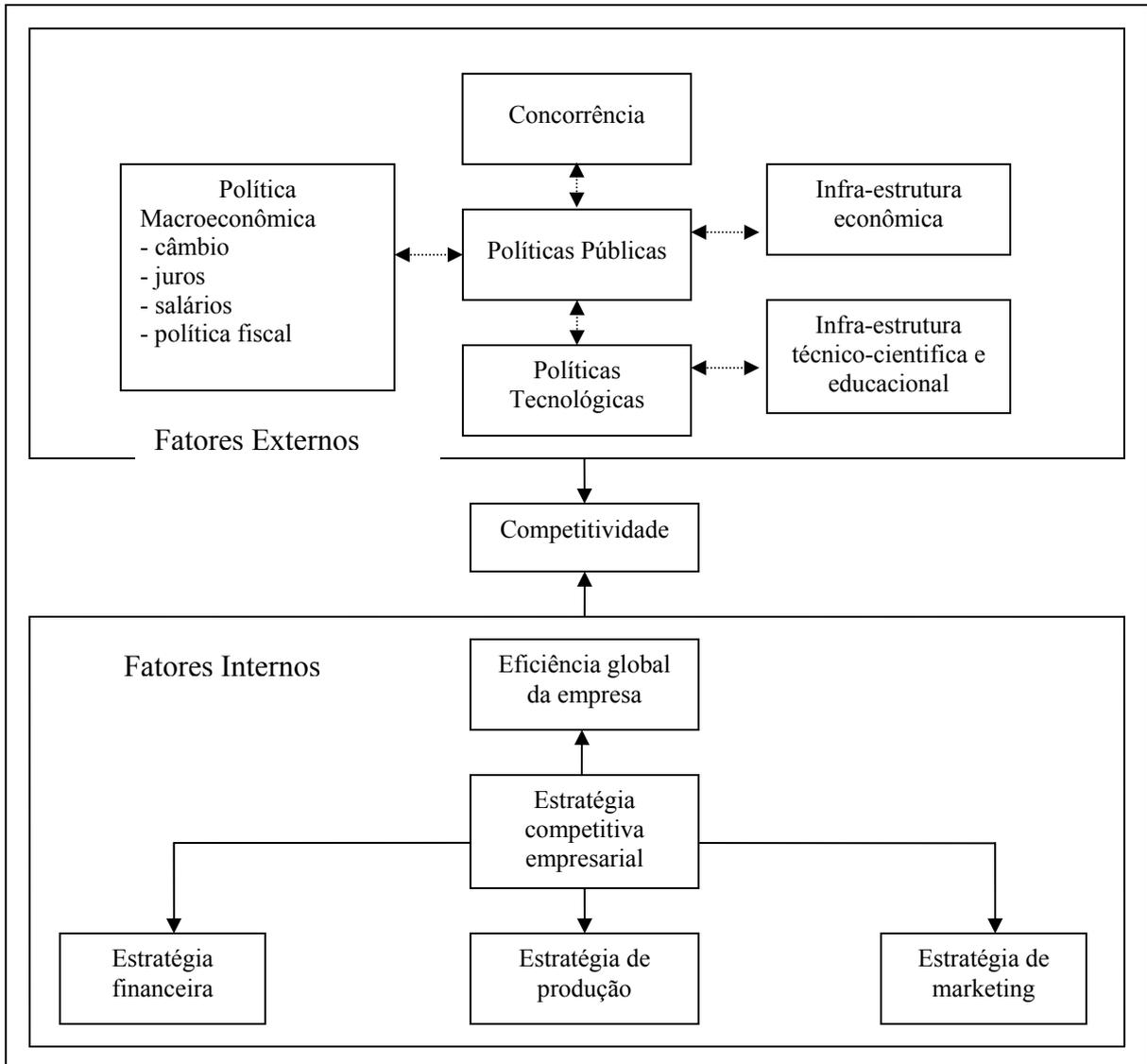


Figura 6 - Fatores determinantes de competitividade.

Fonte: Adaptado de Nakagawa (1994, p. 18).

Os fatores externos estão relacionados ao ambiente que cerca a empresa e que, de alguma forma, impacta na sua competitividade. A Figura 6 apresenta alguns desses fatores, tais como as políticas tecnológicas, a infra-estrutura econômica, técnico-científica e educacional, bem como as políticas públicas. Tais fatores ainda interagem entre si, porém a interferência da empresa sobre eles é muito pequena ou nenhuma.

Quanto aos fatores internos que determinam a competitividade, verifica-se que eles estão relacionados à eficiência de cada área da organização, e tal eficiência pode ser obtida através do planejamento e controle das estratégias da organização.

Coutinho e Ferraz (1995), em estudo feito sobre a competitividade das indústrias brasileiras, também apresentam os determinantes de competitividade demonstrados na Figura 7, e subdividem os mesmos em: (1) fatores estruturais do setor; (2) fatores internos à empresa; (3) fatores sistêmicos.

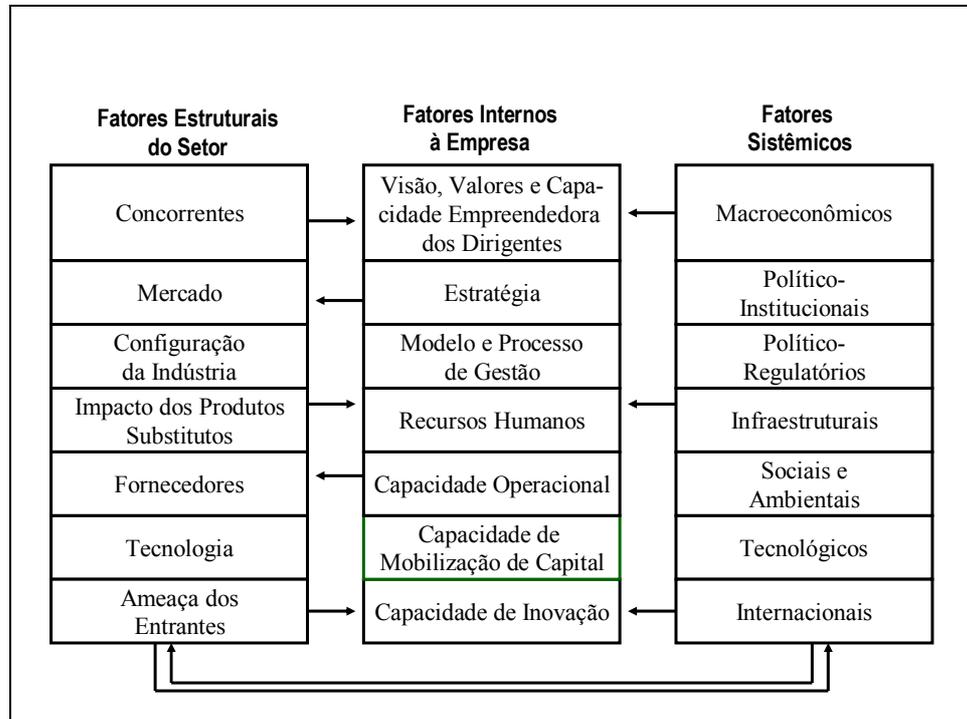


Figura 7 - Fatores determinantes de custos e competitividade da empresa.

Fonte: Adaptado de Coutinho e Ferraz (1995).

- 1) *Fatores estruturais do setor*: São aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada e dentre eles estão: os concorrentes, o mercado, a configuração da indústria, o impacto dos produtos substitutos, os fornecedores, a tecnologia e a ameaça dos entrantes.
- 2) *Fatores internos*: São aqueles sobre os quais a empresa tem poder de decisão. Estão relacionados com a visão, os valores e a capacidade empreendedora dos dirigentes e dentre eles estão: a estratégia, o modelo e processo de gestão, os recursos humanos, a capacidade operacional, a capacidade de mobilização de capital e a capacidade de inovação.
- 3) *Fatores sistêmicos*: São aqueles que constituem externalidades, e a empresa possui escassa ou nenhuma possibilidade de intervir. Estão relacionados com os efeitos macroeconômicos. Dentre esses fatores

destacam-se os: político-institucionais, político-regulatórios, infraestruturais, sociais e ambientais, tecnológicos e internacionais.

Ainda nesse contexto, Greenwald e Kahn (2006) defendem que, antes de qualquer ação no mercado, é necessária a seguinte análise:

- 1) Identificar o panorama competitivo em que a empresa opera: em que mercado atua e quem são os concorrentes.
- 2) Identificar os determinantes de competitividade.
- 3) Identificar a natureza provável dos determinantes de competitividade.

Para Coutinho e Ferraz (1995), o sucesso competitivo da empresa depende de um gerenciamento melhor do que os concorrentes de alguns determinantes de competitividade, por isso é importante identificá-los.

Greenwald e Kahn (2006) também citam alguns determinantes de competitividade: (a) captação de clientes; (b) economia de escala; e (c) intervenção do governo.

Determinante de competitividade	Natureza
Captação de clientes	Está relacionada com a participação da empresa no mercado onde atua, e existem dois fatores envolvidos nesse tipo de determinantes de competitividade. O primeiro trata da conquista dos clientes, que podem ser novos provindos de um mercado em crescimento e também da conquista de clientes dos concorrentes. O segundo aspecto trata da fidelização dos clientes, ou seja, proteger o mercado conquistado pela empresa.
Economia de Escala	As empresas têm uma estrutura de custos, que, em geral, dividem-se em custos fixos e variáveis; os custos variáveis somente ocorrerão se houver produção ou prestação de serviços; os custos fixos estão relacionados à manutenção da estrutura empresarial, ocorrendo independentemente da produção ou prestação de serviços. A economia de escala centraliza-se em utilizar a estrutura empresarial da melhor forma possível.
Intervenção do governo	Consiste em possíveis interferências governamentais frente a alguns setores ou empresas. Tais interferências podem ser proteções através de barreiras de entrada de novos concorrentes. O setor de aviação apresentava tais proteções, porém foi liberado após a desregulamentação.

Quadro 10 - Determinantes de competitividade.

Fonte: Com base em Greenwald e Kahn (2006).

Greenwald e Kahn defendem que não basta conquistar clientes, pois é necessária sua fidelização. Os clientes tornam-se cativos por motivos como: (1) o hábito de comprar determinado produto de determinada marca; (2) a mudança de fornecedor envolver sacrifício financeiro e, ou transtornos operacionais, por exemplo, a substituição de um *software*; (3) a confiança do cliente em determinado produto ou prestação de serviço de um fornecedor.

Como forma de fidelização de clientes no setor de aviação, podem-se citar as milhagens, programa em que os passageiros ganham passagens gratuitas a partir de um determinado consumo, tendo critérios diferenciados entre as empresas de aviação para tal.

Conforme Greenwald e Kahn (2006), a captação de clientes está relacionada diretamente com a economia de escala, ou seja, com a otimização da estrutura empresarial. Essa interligação deve-se ao fato de que os clientes consomem os produtos fabricados ou serviços prestados por uma determinada empresa, e, dessa forma, auxiliam na melhor utilização da estrutura disponível.

Na seqüência, apresentam-se estudos e autores que tratam os determinantes de custos.

2.6.4 Os determinantes de custos

A gestão estratégica de custos, no cumprimento do seu papel de auxiliar a empresa na busca pela competitividade, aprofundou os estudos acerca dos determinantes de competitividade, denominando-os como determinantes ou direcionadores de custos.

Shank e Govindarajan (1997, p. 21) explicam que “os custos são determinados por diversos fatores que se inter-relacionam de formas complexas. Compreender o comportamento dos custos significa compreender a complexa interação do conjunto de direcionadores de custos em determinada situação”.

Para esta pesquisa, ao invés de direcionadores de custos, será utilizada a expressão “determinantes de custos”, conforme adotado por Rocha (1999). Segundo o autor, esse termo é preferível, tendo em vista que abrange os fatores que causam, “determinam” os custos.

Para Araújo e Carneiro (2007), o diagnóstico dos determinantes de custos que explicam as variações de custos das empresas é uma ação estratégica, pois, através da compreensão desses determinantes pode-se verificar quais ações deverão ser implementadas pelos gestores, a fim de promover redução, aumento ou mesmo eliminação dos custos que impedem a obtenção e manutenção da vantagem competitiva.

Ainda, conforme Araújo e Carneiro, a análise dos determinantes de custos estruturais permite aos gestores a tomada de decisões tendo em vista a estrutura organizacional que a empresa possui.

Segundo Rocha (1999, p.10), os determinantes de custos podem ser estruturais ou operacionais (de execução).

Os determinantes de custos estruturais refletem as opções estratégicas primárias da empresa, tendo em vista sua estrutura econômica subjacente [...]. Já os determinantes de custos operacionais dependem da capacidade de execução da empresa e têm relação, portanto, com desempenho [...].

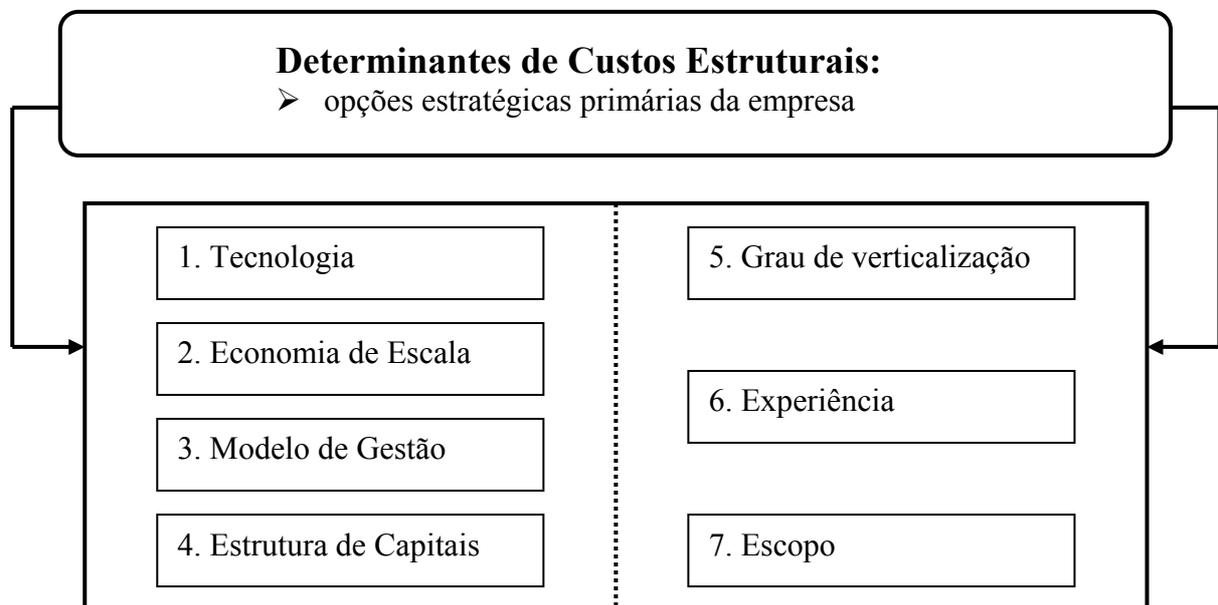


Figura 8 - Determinantes de custos estruturais.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Rocha (1999), Shank e Govindarajan (1997) e Porter (1989).

Os determinantes de custos estruturais demonstrados na Figura 8 foram citados por Rocha, Shank e Govindarajan e Porter.

Conforme visto na Figura 8, o modelo de gestão é um determinante dos custos estruturais, pois define a estrutura administrativa da organização, as responsabilidades, a eficácia na tomada de decisão, dentre outros fatores. A estrutura de capital está relacionada com a remuneração do capital investido na empresa, que será mais oneroso caso seja dependente de recursos de terceiros.

O grau de integração vertical da empresa definirá o foco empresarial, por exemplo, a companhia aérea *American Airlines* fundou uma rede de hotéis denominada rede *American Hotels*, com o objetivo de controlar um conglomerado turístico de transporte e acomodações. Destaca-se que, no caso de formação de um grupo empresarial com diversos negócios, o gerenciamento poderá ser mais difícil e oneroso.

O escopo consiste na fabricação de um *mix* variado de produtos ou serviços. É um fator estratégico, e deve ser planejado com vistas para o mercado e também com vistas para o melhor aproveitamento da estrutura empresarial.

Segundo Shank e Govindarajan (1997), a economia de escala tem sido tratada como um dos mais importantes determinantes de custos estruturais, pois significa dimensionar a estrutura empresarial de maneira mais otimizada possível, possibilitando melhor diluir os custos pelas quantidades de produção ou serviços prestados.

A experiência está relacionada com o aprendizado da organização e das pessoas que a integram ao longo do tempo, e com a otimização das atividades por elas executadas. Esse direcionador abrange a experiência operacional e também a experiência dos gestores.

Por fim, a tecnologia também é um importante determinante de custos, pois, em alguns casos, pode diminuir o custo com pessoal, aumentar a escala de produção, melhorar a qualidade dos produtos ou serviços, dentre outros fatores.

Na seqüência, apresenta-se a Figura 9, que demonstra o segundo grupo de determinantes: os determinantes de custos operacionais.

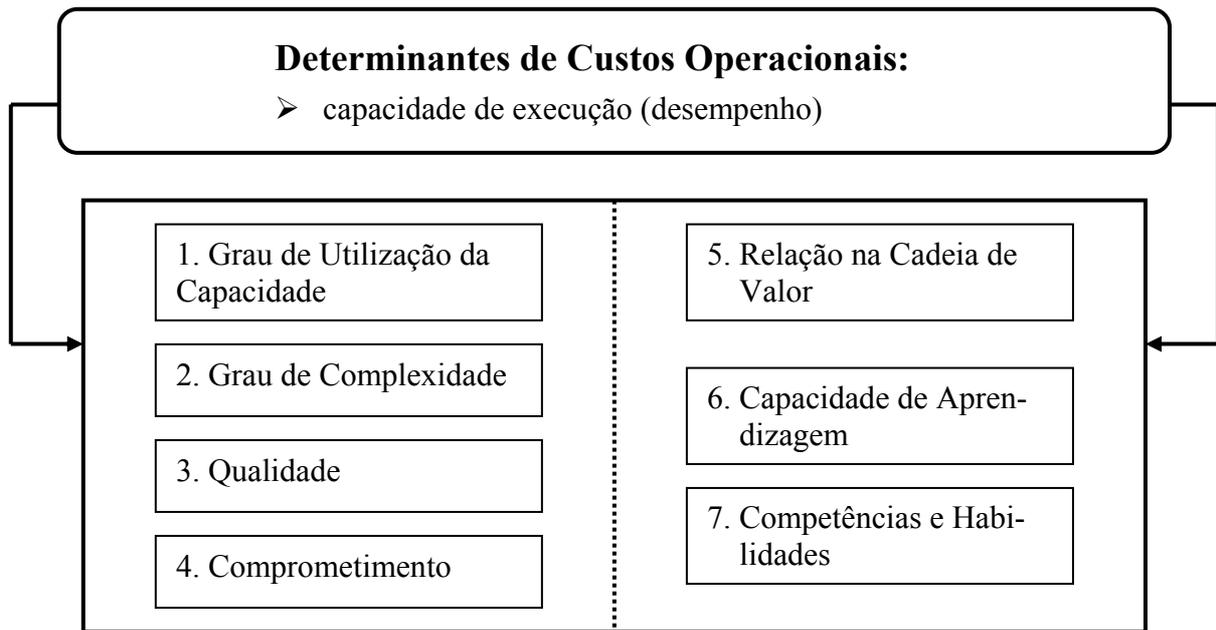


Figura 9 - Determinantes de custos operacionais.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Shank e Govindarajan (1997) e Porter (1989).

O grau de utilização da capacidade está relacionado à escala. Nesse caso, contudo, quanto mais a empresa produz, melhor será a diluição dos seus gastos fixos.

O grau de complexidade dos produtos é um determinante de custos ligado ao determinante estrutural escopo. Na medida em que aumenta o escopo de produtos ou serviços de uma empresa, pode aumentar a complexidade do seu processo, e, conseqüentemente, interferir na escala de produção. A complexidade também pode estar relacionada às características de um produto ou serviço específico.

A qualidade está relacionada à imagem que a empresa cria de seus produtos no mercado, sendo esse um fator determinante para a conquista dos clientes e sua posterior manutenção. Por isso, as organizações investem em programas de qualidade no processo e, conseqüentemente, no produto ou serviço para melhor atender os clientes.

O comprometimento, a capacidade de aprendizagem e as competências e habilidades estão relacionados com as políticas de recursos humanos da empresa, e, além de serem determinantes de custos de uma empresa, são fundamentais para sua solidificação ao longo do tempo e para a sua continuidade.

Sendo assim, as empresas buscam envolver seus funcionários em torno dos objetivos centrais da organização, e retribuí-los à medida que, por meio de metas específicas, auxiliem a mesma na conquista destes objetivos. As empresas buscam também desenvolver as potencialidades do seu quadro de pessoal, através de programas de treinamento e incentivo a formação.

Souza, Bacic e Rabelo (1995, p. 7) destacam que “o aprendizado organizacional é o processo pelo qual a organização absorve novos conhecimentos e os transmite aos seus membros”. Esses novos conhecimentos são obtidos através da busca por novos conceitos e, principalmente, através de experiências acumuladas ao longo do tempo.

A relação da empresa com a sua cadeia de valor é um determinante de custos amplo, que expressa o seu relacionamento desde os fornecedores os consumidores finais, buscando extrair dessas relações as melhores formas de otimizar seus resultados e de seus clientes. Conforme Souza, Bacic e Rabelo (1995), a análise da cadeia de valor consiste em complementar a análise local e interna com uma visão sistêmica.

Essa relação pode estender-se também entre concorrentes de um mesmo setor. No caso da aviação comercial são comuns os *code-share* entre as companhias. Essas parcerias consistem num compartilhamento de vôos, e visam à redução de custos. A TAM¹, por exemplo, firmou parceria com as companhias *American Airlines* e *Air France* com o intuito de reduzir os custos no transporte internacional. No âmbito nacional, ver-se-á, na seqüência do trabalho, que houve uma tentativa da TAM de unir-se à VARIG.

Além da análise dos determinantes de custos, a gestão estratégica de custos dispõe de técnicas que possibilitam à empresa visualizar mais claramente o mercado com relação a custos e preços, e, com isso, se posicione estrategicamente, estabelecendo suas metas e controlando os padrões pré-fixados.

Na seqüência, é abordada a técnica da gestão estratégica de custos denominada de custo-meta.

¹ TAM. **Institucional**. Sobre a TAM. Disponível em: <<http://www.tam.com.br>>. Acesso em: 17 mar. 2007.

2.6.5 Custo-Meta

Hansen e Mowen (2001) definem o custo-meta como uma ferramenta da gestão estratégica de custos, pois trata-se de um sistema de predeterminação de custos utilizado antes de a empresa lançar um novo produto, ou seja, na etapa de planejamento.

Para isso, são avaliados os fatores externos e internos da organização. Os fatores externos estão relacionados à realidade do setor de atuação: clientes, fornecedores, concorrentes, governo e outros; os fatores internos estão relacionados com a estrutura empresarial, com o processo de produção, com a tecnologia, com os recursos humanos, dentre outros fatores.

Sakurai (1997) lista algumas características do custo-meta:

- 1) é voltado para a fase de planejamento e desenho do produto;
- 2) é um instrumento de redução de custos e de melhoria da qualidade, realizada através da análise da cadeia de valor da empresa;
- 3) é uma técnica voltada para o mercado, pois analisa as necessidades dos clientes, a demanda, as ações dos concorrentes, os fornecedores, e as ações governamentais frente ao setor;
- 4) é uma parte do planejamento estratégico de lucro, e pode ser utilizado como um programa de redução de custos direcionado para o lucro planejado (lucro-meta);
- 5) é uma técnica orientada pela engenharia, pois por meio dela é analisado o processo e a matéria-prima, buscando a redução de custos;
- 6) depende da integração entre os departamentos, pois é necessário que os setores da empresa trabalhem em harmonia em torno de um objetivo claro: a otimização do resultado da empresa.

Na seqüência, é apresentada a Figura 10, que demonstra o processo de funcionamento do custo-meta.

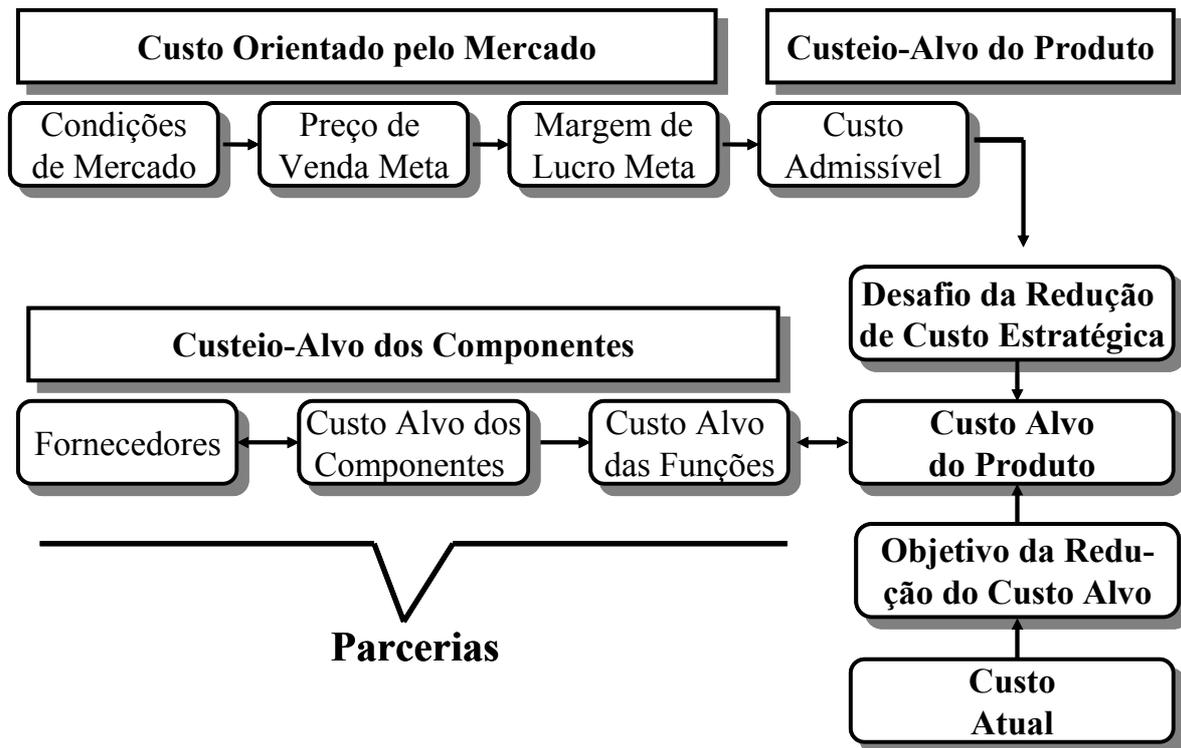


Figura 10 - Processo do custo-meta.
 Fonte: Com base em Monden (1999).

Conforme a Figura 10, o processo de funcionamento do custo-meta consiste no estudo das condições do mercado frente aos produtos, definindo, assim, os produtos que serão produzidos, para quem e a que preços serão vendidos.

O custo-meta consiste em a empresa pesquisar o preço aceito pelo mercado e definir a margem de lucro meta, possibilitando estabelecer o custo admissível com base em tal preço. A meta de custos será obtida através da equação: $\text{custo - meta} = \text{preço de venda do mercado} - \text{lucro meta da empresa}$.

Dependendo da estratégia adotada pela empresa, o lucro almejado pode variar, ou seja, se a empresa adotar uma estratégia de crescimento de participação no mercado poderá, para isso, abrir mão de parcela do lucro.

As estratégias competitivas também podem impactar no lucro unitário, pois, se a empresa optar pela estratégia de baixo custo, o lucro unitário será menor, mas provavelmente

a compensação será na escala de produção complementando o lucro final. Se a estratégia escolhida for diferenciação em geral, o lucro unitário é maior e a escala menor.

Depois de estabelecido o custo admissível, obtém-se os desafios para a gestão estratégica de custos atingi-los. A atuação deve ser na formação do custo dos componentes e deve buscar alternativas de adequação dos custos, o que pode ser feito através de parcerias na cadeia de valor e da otimização dos processos internos até firmar os objetivos de custo ideal.

A Figura 11 demonstra custo-meta como uma técnica que visa a auxiliar no planejamento de custos na fase de projeto do produto.

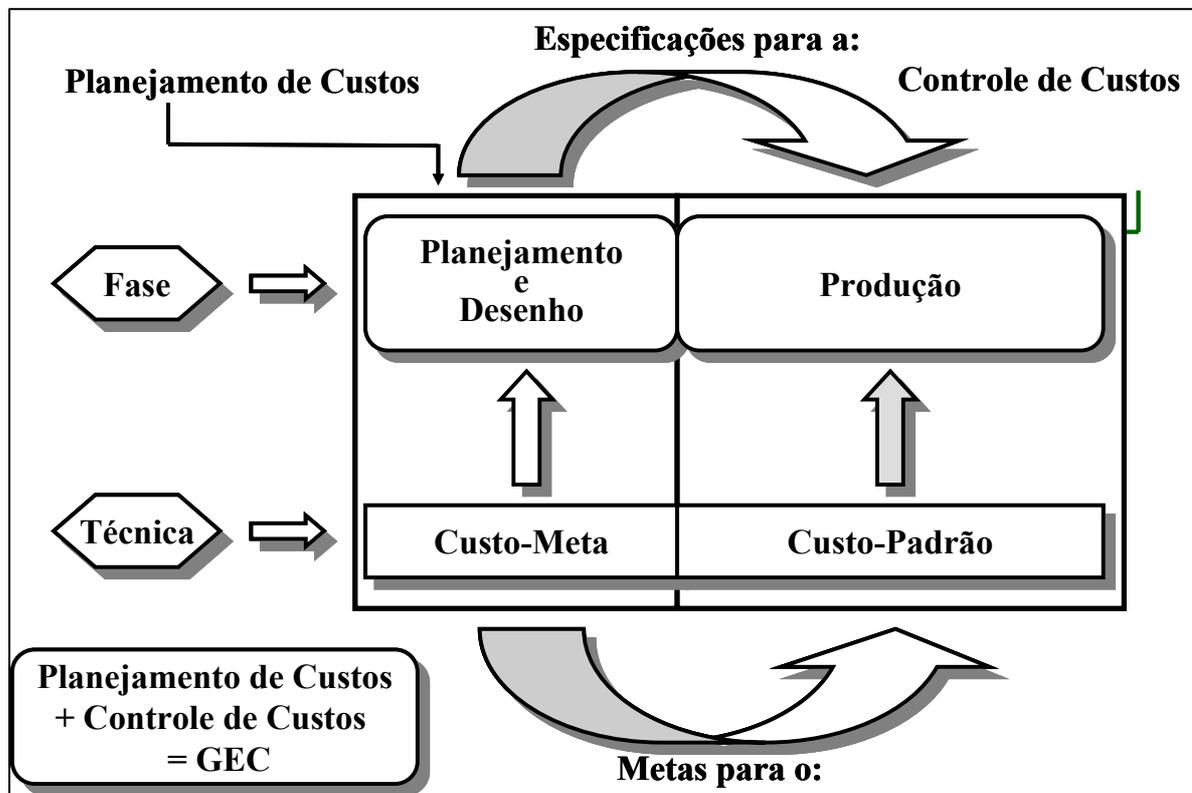


Figura 11 – O Custo-Meta no planejamento.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Hansen Mowen (2001).

O custo-meta permite o estabelecimento de um custo máximo que a empresa deverá atingir no período, onde os gastos realizados devem ser comparados com os padrões anteriormente estabelecidos, e devem ser analisadas as causas das variações. Os reflexos de tais variações devem ser avaliados, a fim de se estabelecer ações buscando a melhoria do processo e do resultado.

2.7 CONTROLE ESTRATÉGICO DE CUSTOS

Drucker (1975, p. 494) diferencia os termos controle e controles.

- “controles são medidas e informações, e o controle é o gerenciamento”.
- “controles são um meio e controle é um fim”.
- “controles se tratam de fatos passados, controle se trata de expectativa futura”.

De acordo com Drucker, controles são os indicadores que visam a amparar o processo de gestão, definido por ele como controle.

Segundo Diehl (2004), a adoção de um sistema de controle de custos deve levar em consideração o ambiente competitivo, a estrutura, as crenças e as perspectivas da organização.

Na mesma linha de raciocínio, Shank e Govindarajan (1997, p. 116) afirmam que muitos fatores influenciam o projeto dos sistemas de controle gerencial de uma empresa, tais como: tamanho da empresa, ambiente, tecnologia, interdependência e estratégia. A gestão de custos torna-se mais significativa no contexto da estratégia utilizada pela empresa. A lógica de vincular os controles à estratégia baseia-se na seguinte linha de raciocínio:

1. para a execução eficaz, diferentes estratégias exigem diferentes prioridades; diferentes fatores-chave de sucesso; e diferentes habilidades, perspectivas e comportamentos;
2. os sistemas de controle são sistemas de medição que influenciam o comportamento daquelas pessoas cujas atividades estão sendo medidas;
3. assim, uma preocupação constante com o projeto dos sistemas de controle significa observar se o comportamento induzido pelo sistema é aquele condizente com a estratégia.

Diehl (2004, p. 35) argumenta que “a utilização de determinado modelo de gestão de custos em uma organização irá depender de uma série de elementos, dentre os quais cabe destacar a estratégia competitiva seguida”.

Segundo Shank e Govindarajan (1997), as especificações dos sistemas de controle das empresas que optam pela estratégia de baixo custo ou pela estratégia de diferenciação apresentam diferenças, citando como exemplo o controle e avaliação de desempenho dos gerentes.

Os gerentes das empresas que optam pela diferenciação podem ser avaliados com base na qualidade dos produtos, na inovação dos processos e produtos, na interação com os clientes e em outras medidas subjetivas. Por outro lado, os gerentes das empresas que optam pela estratégia de baixo custo podem ser avaliados principalmente com base nas quantidades vendidas.

No caso de a empresa optar pela diferenciação, o foco será o bom atendimento ao cliente e a qualidade do produto ou serviço; já no caso da opção pela estratégia de baixo custo, o foco será a produção e venda em escala.

Salienta-se que, em nenhuma das estratégias, a empresa pode descuidar do atributo qualidade do seu produto ou serviço, sendo o mesmo mais intenso na opção pela diferenciação.

As diferenças citadas anteriormente indicam formas de controle do comportamento dos que atuam na empresa, a fim de direcioná-los para o alcance dos objetivos conforme a estratégia seguida pela empresa.

O sistema de avaliação do desempenho de gestores pode auxiliar a empresa a obter sucesso através da estratégia adotada, principalmente se contemplar recompensas junto ao atendimento das metas estabelecidas.

Segundo um estudo realizado por Lerner (2007) em empresas constantes no *ranking* da Revista Valor 1000, no período de 2000 a 2004, foi constatado que aquelas que vincularam recompensas à avaliação de desempenho dos gestores obtiveram melhor resultado econômico. Tais resultados podem ser explicados pela teoria da motivação, em que pessoas motivadas, em geral, são mais comprometidas com os objetivos, e, conseqüentemente, com as estratégias da organização.

Na seqüência é abordado o setor de aviação comercial brasileiro.

2.8 O SETOR DE AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRO

Esta seção tem o objetivo de abordar a evolução histórica e a atual realidade do setor de aviação comercial brasileiro e das companhias aéreas. Esse procedimento é necessário, pois contribui para o desenvolvimento das análises posteriores.

2.8.1 Histórico do setor e trajetória das empresas de aviação brasileiras

O relato histórico a seguir está fortemente amparado no estudo de Sonino (1995) e Silva (2001).

A aviação comercial brasileira teve início em 1927, quando o governo federal liberou a exploração dos serviços de transporte aéreo para as empresas estrangeiras Condor Syndikat e Aéropostale.

O sucesso de tais empresas estrangeiras chamou a atenção de Otto Ernst Meyer, que se estabeleceu em Porto Alegre em 1923, com planos de criar uma empresa aérea nacional. Meyer, com o apoio dos cidadãos da política, do comércio e da indústria gaúcha, fundou a Viação Aérea Rio-Grandense (VARIG). Obteve a primeira autorização para uma empresa aérea brasileira para estabelecer tráfego aéreo em pontos do território nacional em 28 de junho de 1927. A autorização foi concedida sem monopólio ou privilégio de espécie alguma.

Em novembro de 1933, foi fundada a Viação Aérea São Paulo (VASP), com capital de 400 contos, por 42 homens de negócios do Estado de São Paulo, que, depois de dois anos, passaram a maioria de suas ações ao governo e ao Banco do Estado de São Paulo. Essa empresa teve um crescimento contínuo, e graças à contribuição dos seus acionistas principais, foi pioneira em conquistar o interior paulista no início da década de 1930.

Nas décadas de 1940 e 1950, a aviação vivenciou uma fase de forte crescimento, tendo sido criadas cerca de 51 companhias. Devido a esse crescimento, constatou-se a necessidade de um saneamento no mercado, surgindo regulamentos mais rigorosos e de controle oficial. Entendeu-se, na época, que o mercado do setor não era suficientemente grande para viabilizar o funcionamento de todas as empresas. Muitas faliram ou foram absorvidas por outras, ou se

fundiram. Como consequência, o mercado ficou restrito às chamadas quatro grandes: Panair, VARIG, Cruzeiro e Real Aerovias.

A VARIG, com o fim da II Guerra Mundial, divisou novas oportunidades para o transporte aéreo. Renovou a frota obsoleta, passou a voar para o exterior e, com isso, iniciou uma longa trajetória de sucesso.

Em março de 1955, criou-se a empresa aérea Sadia S.A. Transportes Aéreos, com o objetivo de transportar carnes e outros produtos da empresa Sadia Alimentos, de Concórdia, SC, para São Paulo, SP, e outros pontos de consumo.

Em 1957, a Sadia decidiu participar de um consórcio com a Real, a mais poderosa e temida empresa aérea daquele período. A Sadia cedeu 50% de suas ações à Real, recebendo em troca quatro aviões e as rotas de São Paulo para Rio de Janeiro e Porto Alegre. Essa união vigorou até 1961, ano em que a Real foi vendida para a VARIG, e a Sadia resolveu transformar São Paulo na sua base principal, investindo na construção de um grande hangar no aeroporto de Congonhas, e entrando firme no mercado de passageiros.

A Transportes Aéreos Marília (TAM) começou sua história em 1961 como Táxi Aéreo Marília, a partir da união de dez jovens pilotos, entre eles o comandante Rolim Adolfo Amaro, que, em 1979, assumiu a totalidade das ações da empresa. Em 1976, surgiu a TAM Transportes Aéreos Regionais.

Em 1972, a Sadia mudou seu nome para TRANSBRASIL S.A. Linhas Aéreas.

Em 1976, foi fundada a RIO SUL, através de uma sociedade entre a empresa TOP Táxi Aéreo, do Rio de Janeiro, e a empresa VARIG, do Rio Grande do Sul. Daí surgiu a denominação RIO SUL.

Nas décadas de 1980 e 1990 ocorreram mudanças na economia em nível mundial. Iniciou-se a desregulamentação da aviação comercial. No Brasil, o Ministério da Aeronáutica, por intermédio do DAC, definiu uma política de flexibilização tarifária. Isso fez com que fosse abandonado o regime de fixação de preços das passagens aéreas, e adotada uma faixa de variação em torno de um valor fixado pelo DAC, criando-se, assim, uma tarifa básica referencial.

Junto a essa política, foi implantado o sistema de liberação monitorada das tarifas aéreas e aberto o mercado doméstico para a entrada de novas empresas no transporte regular e não regular. O número de empresas, então, passou de 17, em 1991, para 41, em 2005. A delimitação de áreas para o transporte regional foi retirada, ao mesmo tempo em que foram flexibilizados os parâmetros para a concessão de linhas.

Verifica-se um relevante incremento da concorrência no setor a partir da flexibilização da concessão das linhas. As empresas estabelecidas, por exemplo, VARIG, TRANSBRASIL, VASP, RIO SUL e TAM, que fazem parte da amostra desta pesquisa, perderam a proteção governamental contra os novos entrantes.

Em agosto de 2000, o DAC autorizou a operação da GOL Linhas Aéreas Inteligentes como uma companhia aérea regular, sendo tratada com as mesmas regras que as companhias estabelecidas citadas anteriormente. Em 2001, a GOL iniciou suas atividades. A companhia foi criada pelo grupo Áurea, o maior grupo de transporte rodoviário brasileiro, adotando um novo modelo de negócios intitulado internacionalmente *low cost, low fare* (baixo custo, baixa tarifa). A GOL apresentou expressivo e rápido crescimento entre 2001 e 2005.

O ano de 2001 foi marcado pelo encerramento das operações da TRANSBRASIL, e o ano de 2004 pelo encerramento da VASP.

Em setembro de 2005, através da Lei N.º 11.182, é criada a ANAC para substituir o DAC em todas as suas funções.

2.8.2 Regulamentação e desregulamentação do setor de aviação comercial brasileiro

O tratamento do setor aéreo de passageiros como um setor estratégico justificou, desde o início, a presença do governo como gestor, com o intuito de garantir a estabilidade do empreendimento, a segurança e a defesa nacional, a política comercial e industrial do país, o desenvolvimento regional e urbano, dentre outros fatores (BUSTO *et al.*, 2006).

Os serviços de transporte aéreo regular foram considerados serviços de utilidade pública e sujeitos à extensa regulação do Comando da Aeronáutica, do Ministério da Defesa, do Conselho da Aviação Civil (CONAC) e do Departamento da Aviação Civil (DAC). Os

serviços de transporte aéreo regular também são regulados pela Constituição Federal e pelo Código Brasileiro de Aeronáutica (CBA), instituído pela Lei 7.565, de 1986 e alterado por leis posteriores (ANAC, 2006).

O DAC foi criado em 22 de abril de 1931 pelo Presidente Getúlio Vargas, tendo como missão estudar, orientar, planejar, controlar, incentivar e apoiar as atividades da Aviação Civil pública e privada.

O Código Brasileiro do Ar foi instituído por meio do Decreto-Lei 483, em 8 de junho de 1938. Na década de 1940, contudo, houve maior atenção do DAC quanto ao controle da segurança e das concessões, passando também a fiscalizar rigidamente as empresas atuantes. Esse posicionamento deveu-se à proliferação das empresas aéreas comerciais, ocorrida a partir da Segunda Guerra Mundial, quando foi disponibilizado para venda um grande número de aviões excedentes de guerra, por preços abaixo do mercado.

Em 18 de novembro de 1966, foi instituído o novo Código Brasileiro do Ar, por meio do Decreto-Lei 32. Esse código instituiu a padronização dos balanços contábeis e o incentivo à fusão de serviços comuns, quando representassem redução de custos operacionais como, por exemplo, o embarque unificado realizado por duas empresas aéreas.

Em 1972 as subvenções foram totalmente extintas, e, em 1973, o DAC proibiu a entrada de novas companhias aéreas no setor doméstico, e as empresas existentes (Cruzeiro, VARIG, TRANSBRASIL e VASP) receberam certificados de concessão válidos por quinze anos prorrogáveis de acordo com o interesse público. A VARIG, por sua vez, recebeu o direito de exclusividade para operar nas rotas internacionais.

Na década de 1980, a exemplo dos Estados Unidos da América do Norte, que já vinha desregulamentando o setor, o DAC passou a reduzir gradualmente a regulamentação existente e, em 19 de dezembro de 1986, o governo sancionou o Código Brasileiro de Aeronáutica – CBA. Esse código, juntamente com a Constituição Federal de 1988, estabeleceu as competências e a orientação quanto ao escopo geral da regulamentação do transporte aéreo.

Em 1989 foi instituída a política de flexibilização do setor, cuja principal medida foi o início da liberação das tarifas aéreas domésticas. Também foi permitida a entrada de novas

companhias no setor doméstico, propiciando um aumento significativo do número de empresas instaladas no País e, conseqüentemente, acentuando o nível de concorrência.

Em 1990, foi concedido às empresas regionais o direito de desempenhar seus serviços em todo o território nacional. A partir disso, as empresas poderiam operar, simultaneamente, no âmbito regional e nacional.

Em 2003, o Conselho de Aviação Civil, através do CONAC N.º 002, instituiu as novas diretrizes da política da Aviação Civil. Devido à crise que atingiu o setor de transporte aéreo no mundo, o governo buscou ações capazes de preservar o setor de transporte aéreo nacional, reordenando-o de forma a assegurar a competitividade do País no contexto mundial e a viabilidade da atividade no atual ambiente de liberdade econômica.

Por meio das diretrizes estabelecidas, objetivou-se incentivar as empresas a conquistar a auto-suficiência, através da racionalização de custos e maximização de receitas mediante a expansão do sistema cujos investimentos necessários deveriam ser feitos com recursos gerados pelas próprias empresas. Nesse novo modelo, o papel do governo passou a ser o de proteger o cidadão e preservar a concorrência saudável entre as companhias de aviação.

Assim, a desregulamentação, que segue uma tendência mundial, tem o objetivo de melhorar o desempenho do setor com uma gestão mais dinâmica, que venha ao encontro das necessidades do mercado e que permita que uma parcela maior da população tenha acesso aos serviços de transporte aéreo. Para que isso seja possível é necessária a abertura da concorrência no setor, ou seja, maior oferta de serviços por outras empresas.

Por isso, o governo está mais preocupado em auxiliar as empresa nas políticas de concorrência e de gestão dos recursos do que em subvenções. A nova postura governamental ficou ainda mais clara na declaração de Furlan (2003), Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior da época, quando alertava que o governo federal somente daria auxílio financeiro às companhias aéreas, se fosse demonstrado pelo setor privado um projeto que garantisse a sustentabilidade da empresa.

2.8.3 Competitividade do setor

O setor de aviação, em âmbito mundial, sofreu muitas alterações ao longo da sua história, principalmente no que tange à competição entre as companhias aéreas. Com a intensificação da competição, muitas empresas foram criadas e outras desapareceram por não conseguirem acompanhar as mudanças ambientais que se sucederam (AVIATION WEEK & SPACE TECHNOLOGY, 2005).

No Brasil, a década de 1990 foi marcada por muitas mudanças. Foi a partir de 2000, no entanto, que muitas empresas, aparentemente sólidas no mercado, passaram a demonstrar suas fragilidades, e acabaram por se extinguir. Em contrapartida, outras empresas, com novos e modernos conceitos de gestão, surgiram, e estão se desenvolvendo rapidamente.

Esta seção apresenta um histórico da participação das empresas no período de 1997 a 2005, bem como das transições ocorridas nesse período.

Através do percentual de participação na oferta (assentos oferecidos) e na demanda (assentos ocupados) das empresas em 1997 e 2005, objetiva-se demonstrar os níveis de domínio do mercado entre as empresas analisadas e as transições de liderança.

Na Tabela 1 é apresentada a participação na oferta e na demanda do setor das empresas no ano de 1997 e no ano de 2005, bem como a classificação de cada empresa.

Tabela 1 - Participação e colocação das companhias em 1997 e em 2005.

Participação e Colocação	GOL		RIO SUL		TAM		TRANSBRASIL		VARIG		VASP	
	1997	2005	1997	2005	1997	2005	1997	2005	1997	2005	1997	2005
% na Oferta	na	25,6	7,5	0,5	18,4	43,0	17,7	na	36,2	26,1	20,1	na
% na Demanda	na	26,6	7,5	0,4	16,2	42,9	17,8	na	40,0	25,9	18,4	na
Classificação	na	2. ^a	5. ^a	4. ^a	4. ^a	1. ^a	3. ^a	na	1. ^a	3. ^a	2. ^a	na

Fonte: ANAC (2006)

Conforme demonstrado na Tabela 1, no ano de 1997 a VARIG apresentava-se na liderança do mercado doméstico. A VASP, a TRANSBRASIL e a TAM aparecem, nessa ordem, nas próximas colocações, porém, com participações muito próximas entre si. A RIO SUL apresenta-se em quinto lugar na participação.

No ano de 2001, inicia-se uma transição nesse mercado, pois a VARIG, nesse momento, perde a liderança para a TAM. A VASP e TRANSBRASIL ficam em terceiro e quarto lugar, respectivamente, seguidas pela RIO SUL, que aumentou o percentual de participação, embora tenha mantido a posição. A companhia GOL entrou no mercado, e a TRANSBRASIL encerrou as operações. No ano de 2004 foi a vez da VASP encerrar as operações.

A VARIG não sustentou a liderança ao longo do período analisado, tendo sido ultrapassada pela TAM, que demonstrou um relevante crescimento. A GOL iniciou suas atividades em 2001, e, em 2005, detinha 26,6% na demanda. A RIO SUL detinha um percentual expressivo em 2001, porém, no ano de 2005 passou para menos de 1%.

Para melhor visualização da evolução do mercado e das empresas ao longo do período, é apresentado na Tabela 2 o crescimento médio anual da demanda de cada empresa no mercado. Para tal foi utilizado o indicador:

$\text{Passageiros/Km/Transportado} = \text{multiplicação do número de passageiros a bordo que pagaram acima de 25\% da tarifa para a etapa de vôo, pelo número de quilômetros voados na etapa.}$

Tabela 2 - Percentual anual da captação de clientes – (em milhões).

Ano	Gol	Rio Sul	Tam	Transbrasil	Varig	Vasp	Setor
1997	na	1.279	2.749	3.019	6.792	3.127	16.969
%	na	7,5	16,2	17,8	40,0	18,4	100,0
1998	na	1.844	4.149	3.367	7.628	3.884	20.874
%	na	8,8	19,9	16,1	36,5	18,6	100,0
1999	na	2.041	4.849	3.288	6.973	3.331	20.485
%	na	10,0	23,7	16,1	34,0	16,3	100,0
2000	na	2.261	6.591	2.812	7.609	3.635	24.283
%	na	9,3	27,1	11,6	31,3	15,0	100,0
2001	1.260	2.320	8.162	1.851	7.613	3.804	26.295
%	5	8,8	31,0	7,0	29,0	14,5	100,0
2002	3.223	2.376	9.343	na	7.132	3.385	26.784
%	12	8,9	34,9	na	26,6	12,6	100,0
2003	4.817	621	8.320	na	7.585	3.072	25.092
%	19	2,5	33,2	na	30,2	12,2	100,0
2004	6.034	226	10.087	na	8.376	2.439	27.893
%	22	0,8	36,2	na	30,0	8,7	100,0
2005	9.392	143	15.158	na	9.168	na	35.351
%	27	0,4	42,9	na	25,9	na	100,0
Cresc. acumulado	65,2%	-24,0%	23,8%	na	3,8%	na	9,6%

Fonte: ANAC (2006).

Conforme a Tabela 2, o mercado demonstrou crescimento, atingindo a taxa anual de 9,6% entre 1997 e 2005. Durante esse período a TRANSBRASIL e a VASP, que juntas detinham 36,2% do mercado em 1997, encerraram as operações, deixando essa fatia à disposição dos demais concorrentes. A VARIG obteve um crescimento acumulado de 3,8%, percentual abaixo do crescimento do mercado global, significando que a companhia perdeu participação nesse mercado. De fato, a companhia detinha inicialmente 40%, e passou para 25,9%, em 2005.

A RIO SUL teve um decréscimo de 24%, ou seja, além de não captar parcela do mercado em crescimento, perdeu parcela significativa dos seus clientes.

O mercado perdido por essas empresas foi absorvido pela GOL e pela TAM. A GOL, a entrante do período, teve a maior taxa anual de crescimento do setor (65,2%), e dominou 26,6% do mercado doméstico, em 2005. A TAM, a maior companhia de aviação doméstica atual – título que pertencia à VARIG –, teve um crescimento anual de 23,8%, e passou de

uma participação de 16,2% para 42,9% em 2005. Diante desses dados, conclui-se que nesse período essas companhias foram as empresas que mais captaram clientes no mercado doméstico.

Devido à mudança no cenário após a entrada da GOL, apresenta-se a Tabela 3 com dados de captação de clientes do período entre 2001 e 2005, possibilitando a análise comparativa entre as companhias neste período.

Tabela 3 - Percentual anual de captação de clientes após a entrada da GOL – (em milhões) .

Ano	Gol	Rio Sul	Tam	Transbrasil	Varig	Vasp	Setor
2001	1.260	2.320	8.162	1.851	7.613	3.804	26.295
%	4,8	8,8	31,0	7,0	29,0	14,5	100,0
2002	3.223	2.376	9.343	NA	7.132	3.385	26.784
%	12,0	8,9	34,9	na	26,6	12,6	100,0
2003	4.817	621	8.320	na	7.585	3.072	25.092
%	19,2	2,5	33,2	na	30,2	12,2	100,0
2004	6.034	226	10.087	na	8.376	2.439	27.893
%	21,6	0,8	36,2	na	30,0	8,7	100,0
2005	9.392	143	15.158	na	9.168	na	35.351
%	26,6	0,4	42,9	na	25,9	na	100,0
Cresc. acumulado	65,2%	-50,2%	16,7%	na	4,8%	na	7,7%

Fonte: ANAC (2006).

Verifica-se que, entre 2001 e 2005, o crescimento anual do setor foi de 7,7% contra os 9,6% observados durante o período total desta análise – 1997 a 2005. Isso demonstra que houve um desaquecimento do mercado a partir de 2001. Destaca-se que o crescimento entre os anos 1997 e 2000 foi de 12,7%.

Nesse período, a GOL foi realmente a companhia que mais cresceu, seguida pela TAM, que reduziu seu crescimento médio após a entrada da GOL. A VARIG obteve uma pequena melhora no crescimento entre 2001 e 2005.

Em número de passageiros/km/transportados, verifica-se que a GOL obteve a maior captação do período de 2001 a 2005, aumentando-a em 8.132 milhões contra um aumento de 6.996 milhões da TAM. A VARIG, nesse período, aumentou 1.555 milhões de passageiros/km/transportados.

2.8.4 Novos entrantes

Conforme visto na seção 4.1.2, o setor de aviação, até a década de 1980, teve a proteção governamental contra a entrada de novos concorrentes, o que favorecia as empresas estabelecidas. A partir da desregulamentação tal barreira deixou de existir.

Conforme Jesus (2005), o processo de desregulamentação reduziu as barreiras de entrada no setor, e possibilitou um conjunto de transformações, dentre elas:

- a) o movimento de entrada e saída de companhias;
- b) a concentração de empresas aéreas nos segmentos nacional e regional;
- c) o crescimento do tráfego aéreo, da receita operacional e dos assentos/km/transportados/pagos, indicando o crescimento das atividades no setor.

O processo de entrada de novas empresas no setor ganhou força a partir de 1991, fomentado pela política econômica do Plano Real, e permanece em expansão. Em 1991, constavam 17 empresas no registro da ANAC, e, em 2005, esse número havia subido para 41 empresas. Apesar do aumento do número de companhias, contudo, o mercado permaneceu concentrado entre as companhias aéreas constantes na amostra desta pesquisa.

Empresas como a VARIG, a VASP e a TRANSBRASIL, cujos nomes eram conceituados no mercado, após o advento da desregulamentação, é provável que ainda contassem com sua imagem como barreira de entrada, mas essa realidade foi alterada ao longo do tempo com a entrada da GOL e o crescimento da TAM.

Em 2003, a *Ocean Air* Linhas Aéreas iniciou suas operações como empresa de Transporte Aéreo Regular. A exemplo da TAM, é oriunda do segmento de Táxi Aéreo.

No ano de 2005, ocorreu a entrada de empresas como a *Webjet*, que iniciou com duas aeronaves em ligações regionais, atuando em alguns trechos com tarifas abaixo dos concorrentes. Em agosto de 2005, o DAC autorizou o transporte regular para as empresas BRA e TAF, ambas adeptas do novo conceito de baixo custo (FUTEMA, 2005b).

Diante dessas informações, percebe-se que a concorrência no setor se intensifica, e que o novo conceito de baixo custo e de baixa tarifa está se expandindo cada vez mais entre as novas companhias, o que pode estar demonstrando uma tendência para o futuro do setor.

Segundo Nunes e Machado (2005), frente à expansão do conceito de baixo custo, a companhia GOL declarou que está atenta aos passos da concorrência. No entanto, as novas empresas não têm nada de novo a oferecer, pois, no ramo da aviação, é difícil para uma companhia nova concorrer com outras empresas que têm frequência de vôos, nome e confiabilidade.

De fato, a declaração da companhia tem relevância, pois companhias estabelecidas com os atributos anteriormente citados, somados a boas estratégias e inovações, tendem a diminuir a intensidade dos entrantes. Porém, caso as companhias já estabelecidas não estiverem alinhadas com as exigências do mercado poderão ter dificuldades como, por exemplo, a VASP, a TRANSBRASIL e a própria VARIG, que sofreram as conseqüências da entrada da GOL de forma intensa, e não conseguiram reagir e se reestruturar.

Este capítulo apresentou o referencial teórico buscando evidenciar os elementos da gestão estratégia de custos. Foram abordados os assuntos relacionados ao ambiente competitivo, às estratégias, à gestão e ao controle de custos, que fundamentam a presente dissertação. A seguir será apresentado o método de pesquisa.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Cervo e Bervian (2002, p. 24) enfatizam que “[...] o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade”.

Diante disso, primeiramente foi feita a classificação da pesquisa, e, após, a apresentação da população e amostra. Na seqüência são apresentados os procedimentos técnicos que foram adotados na coleta, no tratamento e na análise dos dados. Finaliza-se com a apresentação das limitações do método empregado.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva. Para Cervo e Bervian (2002, p. 66) esse tipo de pesquisa “[...] observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los”. Ainda, segundo Cervo e Bervian (2002, p. 66), esse tipo de pesquisa permite “descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”.

Neste caso, buscam-se identificar e analisar os impactos das decisões estratégicas nos custos e no resultado operacional das empresas do setor de aviação comercial brasileiro.

Segundo Gil (2002 p. 42), “algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relação entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Neste caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa”.

Desta forma, o estudo também assume algumas das características de uma pesquisa explicativa. Tal classificação está amparada no entendimento dado por Gil (2002, p. 42), “estas pesquisas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”.

Quanto ao tratamento e análise dos dados, a pesquisa classifica-se como quantitativa e qualitativa. Segundo Vergara (2000), é possível tratar os dados quantitativa e qualitativamente na mesma pesquisa.

Com relação aos aspectos quantitativos foram pesquisados e analisados os dados de receita, de custos, de despesas, de resultado operacional, de crescimento do mercado, da participação no mercado, do perfil da frota de aviões, do aproveitamento das aeronaves e outros. Tais dados foram organizados em planilhas no *software MSEXcel*, em que foram analisadas as relações existentes entre as variáveis que se demonstravam relacionadas aos objetivos desta pesquisa.

As análises qualitativas da pesquisa estão relacionadas, principalmente, ao histórico do setor e às estratégias das companhias.

Quanto à coleta de dados, a pesquisa é classificada como documental. Segundo Vergara (2000), a pesquisa documental “é realizada em documentos conservados em órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas”. Esta pesquisa assim se classifica, pois tem como base de dados principal os Anuários de Transporte Aéreo publicados pela ANAC.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

Foram determinadas como população da pesquisa todas as empresas do segmento de aviação comercial brasileira classificadas pela ANAC como Empresas de Transporte Aéreo Regular em âmbito doméstico, que realizaram atividades durante o período de 1997 a 2005.

No plano da amostra, é definida toda a população a ser estudada, bem como a amostra que será utilizada para representá-la (VERGARA, 2000). Neste caso, a amostra da pesquisa é não probabilística, selecionada por tipicidade, de acordo com sua relevância no segmento. Desse modo, foram selecionadas as principais companhias aéreas que atendem aproximadamente 90% da demanda no período analisado.

Tem-se, então, uma amostragem por tipicidade, que, conforme Vergara (2000, p. 51), é “constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo [...]”.

A Tabela 4, na seqüência, demonstra as empresas selecionadas para compor a amostra, bem como o percentual de participação de cada uma na demanda total. O percentual de demanda foi obtido através do indicador de passageiros/km/transportado/pago, criado pela ANAC como um dos indicadores da eficiência das empresas.

A empresa GOL passou a atuar no setor em 2001, por isso consta como não atuante (NA) nos períodos anteriores. A TRANSBRASIL encerrou as atividades em 2001, e a VASP em 2004, constando como NA nos períodos posteriores.

O grupo TAM era composto por duas empresas: TAM Transportes Aéreos Regionais e TAM Transportes Aéreos Meridionais. Em dezembro de 2000 as duas empresas foram fundidas denominando-se TAM – Linhas Aéreas. Para esta pesquisa foram somados os dados das duas empresas durante os anos em que atuavam separadamente, com o intuito de evitar inconsistências nas análises.

Até o ano de 1999 o setor de aviação doméstico brasileiro apresentava, dentre outras, as seguintes classificações:

- 1 Empresas de Transporte Aéreo Regular de Âmbito Nacional, composta pelas empresas: VARIG, TRANSBRASIL, VASP e TAM Transportes Aéreos Meridionais.
- 2 Empresas de Transporte Aéreo Regular em Âmbito Regional, composta pelas empresas RIO SUL, TAM Transportes Aéreos Regionais, dentre outras. Nesse mesmo ano, essa classificação foi extinta, e as empresas atuantes nas duas classificações passaram a ser denominadas Empresas de Transporte Aéreo Regular de Âmbito Nacional.

Tabela 4 - População da Pesquisa - % participação na demanda por companhia.

	Gol	Rio Sul	Tam	Transbr.	Varig	Vasp	Outras	Total
1997	na	7,5	16,2	17,8	40,0	18,4	0,0	100,0
1998	na	8,8	19,9	16,1	36,5	18,6	0,0	100,0
1999	na	10,0	23,7	16,1	34,0	16,3	0,0	100,0
2000	na	9,3	27,1	11,6	31,3	15,0	5,7	100,0
2001	4,8	8,8	31,0	7,0	29,0	14,5	4,9	100,0
2002	12,0	8,9	34,9	na	26,6	12,6	4,9	100,0
2003	19,2	2,5	33,2	na	30,2	12,2	2,7	100,0
2004	21,6	0,8	36,2	na	30,0	8,7	2,6	100,0
2005	26,6	0,4	42,9	na	25,9	na	4,2	100,0

Fonte: ANAC (2006).

Tendo em vista a consideração anterior a presente pesquisa tem como amostra as empresas: GOL, RIO SUL, TAM, TRANSBRASIL, VARIG e VASP, que, conforme a Tabela 4, representavam mais de 90% de participação na demanda do transporte aéreo doméstico em todos os anos do período analisado.

3.3 COLETA DE DADOS

Silva e Menezes (2001) destacam que, na coleta de dados, o pesquisador deve informar como pretende obter os dados necessários para responder ao problema de pesquisa.

Os dados foram coletados através de pesquisa documental, que, segundo Gil (2002), é realizada através de documentos que não receberam tratamento analítico específico ao uso que se pretende dar na pesquisa.

As principais fontes de informações documentais para esta pesquisa foram os anuários editados pelo DAC até 2004 e posteriormente pela ANAC, publicados em seus anuários no período pesquisado. O Anuário do Transporte Aéreo compreende os balanços patrimoniais, os demonstrativos de resultado global e operacional de cada empresa. Tais demonstrativos trazem discriminados os dados utilizados nesta pesquisa.

Os anuários trazem também dados econômicos e estatísticos referentes a todas as empresas do segmento. Esse conjunto de dados e informações possibilitou tanto a análise individual de cada companhia, como do segmento em geral.

Além do material disponibilizado pela ANAC, também foram pesquisadas publicações que tratam do tema, tais como: livros, teses, dissertações, artigos de revistas e anais congressos.

3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA ANÁLISE

A análise constante no capítulo quatro foi realizada em cinco etapas: (1) Análise das estratégias; (2) Análise da gestão estratégica de custos através dos determinantes de custos; (3) Análise do custo-meta no contexto do setor de aviação brasileiro; (4) Análise dos impactos das decisões estratégicas nos custos e no resultado operacional das companhias aéreas.

Na primeira etapa da análise buscou-se identificar as estratégias utilizadas pelas empresas que fazem parte da amostra. As estratégias foram divididas em: (1) estratégias corporativas; (2) estratégias competitivas.

A identificação das aparentes estratégias foi feita com base no referencial teórico abordado no capítulo 2 desta dissertação.

Estratégias corporativas são aquelas relacionadas à postura estratégica e aos objetivos empresariais. Para esta pesquisa, foram classificadas como: (a) construir; (b) manter; (c) colher; (d) reestruturação²; (e) sobrevivência (f); desinvestimento; (g) liquidação.

Estratégias competitivas estão relacionadas à forma como a empresa escolhe competir no mercado e classificam-se em: (a) baixo custo; (b) diferenciação.

A segunda etapa consiste na análise da gestão estratégica de custos. Primeiramente, é caracterizada a estrutura de custos e despesas operacionais (gastos) utilizada pelo setor de aviação brasileiro em âmbito doméstico. Depois são demonstrados os gastos mais relevantes ocorridos entre 1997 e 2005 e, na seqüência, apresentados os determinantes de custos do setor analisado nesta pesquisa; em seguida contemplou-se o custo-meta.

² Denominação utilizada nesta dissertação para a estratégia tratada como reviravolta por Wrigt, Kroll e Parnell (2000).

Para finalizar, descreveu-se a análise dos impactos das decisões estratégicas nos custos e no resultado operacional das companhias. Tal análise foi feita por companhia, e contemplou os dados demonstrados nas etapas anteriores.

Para melhor compreender o procedimento metodológico de análise utilizado nesta dissertação, apresenta-se, na seqüência, a Figura 12.

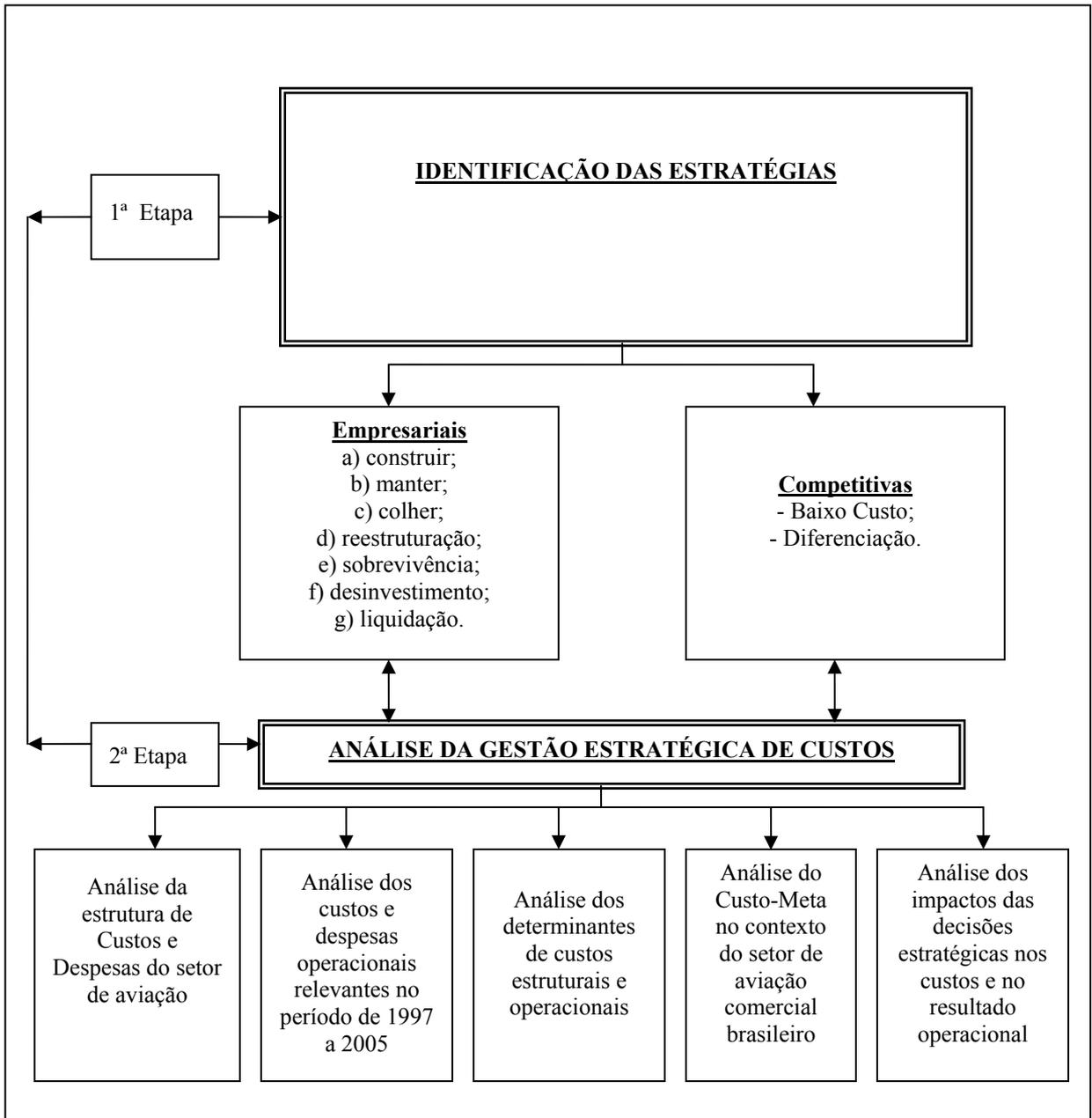


Figura 12 - Procedimento metodológico utilizado na pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A identificação das estratégias foi baseada na teoria abordada no referencial teórico e nos dados disponibilizados pelas empresas por meio dos anuários publicados pela ANAC. Também foram consideradas informações coletadas através de dissertações, artigos, jornais, revistas, e da Internet. Não houve, contudo, o contato direto com as empresas, razão pela qual as estratégias foram denominadas de “aparentes estratégias”.

O fato de não ter ocorrido o contato com as empresas também impossibilitou a análise mais aprofundada de alguns determinantes de custos, principalmente, os relacionados aos recursos humanos das companhias como: comprometimento, competências e habilidades, e capacidade de aprendizagem. Também não foi possível analisar as relações das companhias na cadeia de valor, o grau de complexidade e a qualidade dos serviços.

A pesquisa considerou, em sua amostra, empresas que não atuaram ao longo de todo o período de 1997 a 2005. A TRANSBRASIL e a VASP faliram durante este período, e a GOL passou a atuar a partir de 2001, diminuindo, assim, os períodos analisados dessas empresas, e prejudicando a comparabilidade entre as companhias.

As receitas apresentadas nos demonstrativos operacionais e utilizadas nesta pesquisa estão relacionadas ao transporte de passageiro, mala postal, fretamento de carga, suplementação tarifária e outras receitas de vôos. Os custos e despesas operacionais mostrados nos mesmos demonstrativos não estão relacionados a cada tipo de receita. Por isso, não foi possível obter as receitas e os custos relacionados especificamente com o transporte de passageiros. Optou-se então por analisar as receitas totais e os custos totais. Destaca-se que as receitas com transporte de passageiro representaram a grande maioria da receita total apresentada. Apurou-se que, no período analisado, a média de receita de transporte de passageiro do setor representou, em 1997, 82% da receita total analisada, em 1998, 82%; em 1999, 84%; em 2000, 85%; em 2001, 86%; em 2002, 88%; em 2003, 88%; em 2004, 88%; e, em 2005, 87%.

Este capítulo apresentou o método de pesquisa abordando sua classificação, os elementos estudados, a forma de coleta de dados, os procedimentos metodológicos, bem como as suas limitações. A seguir apresentam-se os dados coletados e suas análises.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados da pesquisa conforme procedimento metodológico anteriormente descrito.

4.1 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS

Na segunda etapa da análise são identificadas as aparentes estratégias utilizadas pelas empresas, subdivididas em: (1) estratégias empresariais; (2) estratégias competitivas.

- 1) Estratégias empresariais: (a) construir, (b) manter, (c) colher, (d) reestruturação, (e) sobrevivência, (f) desinvestimento, (g) liquidação.
- 2) Estratégias competitivas: baixo custo ou diferenciação.

Com base no referencial teórico abordado nesta pesquisa, tentou-se identificar as aparentes estratégias empresariais e competitivas utilizadas pelas companhias aéreas. A análise deteve-se em três pontos principais:

- a) **Análise da Participação da Empresa no Mercado Global:** Objetiva-se verificar se a empresa está aumentando, diminuindo ou mantendo a participação no mercado, e, a partir disso, identificar as aparentes estratégias empresariais de construir, manter, colher, reestruturação, sobrevivência, desinvestimento e liquidação.
- b) **Análise da Margem Líquida do Setor e da Empresa:** Tem o objetivo de complementar a análise anterior, buscando melhor sustentação na identificação das estratégias empresariais, tendo em vista que a empresa pode estar sacrificando a margem líquida em busca de fatia do mercado, ou perdendo fatia do mercado por atuar na estratégia de colher.
- c) **Análise da Tarifa Média do Setor e da Empresa:** Busca-se identificar as estratégias competitivas. Foi feita uma avaliação da tarifa média por passageiro/km/transportado do setor e da empresa e a identificação se a tarifa

praticada pela empresa é superior ou inferior à tarifa praticada pelo setor. Segundo Shank e Govindarajan (1997), empresas que trabalham ao longo do tempo com preços (tarifas) abaixo do mercado optam pela estratégia de baixo custo, e as que trabalham com preços (tarifas) acima do valor do mercado oferecem algum diferencial nos produtos ou serviços, ou seja, sua estratégia é a diferenciação.

4.1.1 GOL

A Tabela 5, que segue, mostra os dados da GOL.

Tabela 5 - Análise das Estratégias da GOL.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Análise da participação da empresa no mercado global									
Mercado global (Passag. Km Transp. Pg) milhões	16.969	20.874	20.485	24.283	26.295	26.784	25.092	27.893	35.351
Mercado da empresa (Passag. Km Transp. Pg)	na	na	na	na	1.260	3.223	4.817	6.034	9.392
% participação	na	na	na	na	4,8%	12,0%	19,2%	21,6%	26,6%
Análise da margem líquida da empresa e do setor									
Margem líquida do setor	11,8%	3,2%	-2,1%	5,8%	-7,2%	-8,3%	4,3%	7,8%	0,9%
Margem líquida da empresa	na	na	na	na	2,3%	5,7%	16,7%	24,3%	20,0%
Análise da tarifa média da empresa e do setor									
Tarifa média por passag/km/transportado setor (R\$)	0,22	0,19	0,23	0,25	0,27	0,30	0,35	0,36	0,29
Tarifa média por passag/km/transportado empresa (R\$)	na	na	na	na	0,18	0,21	0,29	0,32	0,28

Fonte: ANAC (2006).

O mercado global está em crescimento e a empresa tem nele aumentado significativamente a sua participação, o que demonstra a aparente estratégia corporativa da GOL de construir. Verifica-se que a empresa não está sacrificando margem líquida para aumentar a participação no mercado; ao contrário, sua margem líquida é superior a do setor. Isso difere da teoria que diz que a empresa em fase de crescimento em geral sacrifica margem de lucro.

Quanto à estratégia competitiva, verifica-se que a tarifa média da empresa, ao longo do tempo, apresenta-se inferior a do setor, o que demonstra a aparente estratégia de baixo custo. No entanto, observa-se que, no ano de 2001, a tarifa da empresa era muito inferior a do setor, porém, com o decorrer do tempo, o valor foi se aproximando e, em 2005, a tarifa da empresa está muito próxima ao valor da tarifa média do mercado.

Verifica-se que a tarifa do mercado e também a tarifa da GOL obtiveram uma redução em 2005, provável reflexo da concorrência entre as empresas.

A GOL, ao entrar no mercado, consolidou sua imagem como empresa de baixo custo e de baixa tarifa. Ao longo do tempo ela se mantém como empresa de baixo custo, e isso é refletido pelo aumento da margem operacional. Quanto à tarifa, porém, verifica-se que, em 2005, está próxima das tarifas praticadas pelo mercado.

4.1.2 RIO SUL

A Tabela 6, abaixo, demonstra os dados da empresa RIO SUL.

Tabela 6 - Análise das Estratégias da RIO SUL.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Análise da participação da empresa no mercado global									
Mercado global (Passag. Km Transp. Pg) milhões	16.969	20.874	20.485	24.283	26.295	26.784	25.092	27.893	35.351
Mercado da empresa (Passag. Km Transp. Pg)	1.279	1.844	2.041	2.261	2.320	2.376	621	226	143
% participação	7,5%	8,8%	10,0%	9,3%	8,8%	8,9%	2,5%	0,8%	0,4%
Análise da margem líquida da empresa e do setor									
Margem líquida do setor	11,8%	3,2%	-2,1%	5,8%	-7,2%	-8,3%	4,3%	7,8%	0,9%
Margem líquida da empresa	13,6%	1,6%	2,8%	7,7%	-11,1%	-10,1%	-25,9%	-21,3%	-27,9%
Análise da tarifa média da empresa e do setor									
Tarifa média por passag/km/transportado setor (R\$)	0,22	0,19	0,23	0,25	0,27	0,30	0,35	0,36	0,29
Tarifa média por passag/km/transportado empresa (R\$)	0,29	0,24	0,28	0,32	0,34	0,36	0,38	0,52	0,36

Fonte: ANAC (2006).

A empresa manteve uma boa participação no mercado até 2002. A partir de então, a participação diminuiu bruscamente, passando de 8,9% para 2,5% em 2003, 0,8% em 2004 e 0,4% em 2005. A margem líquida da empresa passou a ser inferior ao mercado a partir de 2001 e com percentuais significativamente negativos.

A aparente estratégia corporativa da RIO SUL é de desinvestimento, que pode ter sido ocasionado devido ao desempenho ruim da empresa, pois verifica-se na Tabela 6 o declínio da sua margem líquida. Tal estratégia fica mais evidente quando se verifica que a empresa atuava com 37 aeronaves em 1997, e passou para 14 em 2005 (Tabela 24).

Na identificação da estratégia competitiva, verifica-se que a tarifa praticada pela empresa ao longo de todo o período analisado foi bastante superior à tarifa do mercado. Para justificar tal fato, a empresa deveria oferecer ao público consumidor um serviço proporcionalmente diferenciado.

Tendo sido a tarifa média da empresa maior que a praticada pelo mercado ao longo do tempo, e a margem líquida, na maior parte dos períodos, inferior à margem obtida pelo mercado, pode-se concluir, então, que os custos da companhia estavam bem acima das concorrentes, e tornou a RIO SUL uma companhia ineficiente. O aumento dos custos também pode ter ocorrido devido à perda de mercado da companhia, que passou de uma participação de 10% em 1999 para 0,4% em 2005.

Segundo o Portal Brasil (2006), a grave situação econômica do Grupo VARIG, a partir de 2004, fez com que funcionários fossem demitidos e aeronaves devolvidas, diminuindo muito a participação da companhia no cenário nacional. Pode ser verificado na Tabela 6 que a redução da participação da RIO SUL diminuiu a partir de 2003, passando de 8,9% em 2002 para 2,5% em 2003.

4.1.3 TAM

Os dados da TAM estão na Tabela 7, a seguir.

Tabela 7 - Análise das estratégias da TAM.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Análise da participação da empresa no mercado global									
Mercado global (Passag. Km Transp. Pg) milhões	16.969	20.874	20.485	24.283	26.295	26.784	25.092	27.893	35.351
Mercado da empresa (Passag. Km Transp. Pg)	2.749	4.149	4.849	6.591	8.162	9.343	8.320	10.087	15.158
% participação	16,2%	19,9%	23,7%	27,1%	31,0%	34,9%	33,2%	36,2%	42,9%
Análise da margem líquida da empresa e do setor									
Margem líquida do setor	11,75%	3,16%	-2,14%	5,85%	-7,24%	-8,29%	4,30%	7,84%	0,87%
Margem líquida da empresa	2,61%	-1,04%	-10,13%	5,93%	-7,54%	-12,38%	3,03%	11,70%	1,01%
Análise da tarifa média da empresa e do setor									
Tarifa média por passag/km/transportado setor (R\$)	0,22	0,19	0,23	0,25	0,27	0,30	0,35	0,36	0,29
Tarifa média por passag/km/transportado empresa (R\$)	0,21	0,18	0,22	0,25	0,25	0,29	0,34	0,34	0,27

Fonte: ANAC (2006).

No primeiro ano da análise (1997), a participação da TAM no mercado doméstico era de apenas 16,2%, percentual inferior ao da VARIG, da VASP e da TRANSBASIL. Em 2001 a TAM passa à liderança, e finaliza 2005 com 42,9% de participação. Em parte do período analisado, a TAM obteve uma margem líquida abaixo da apresentada pelo mercado doméstico. Isso pode caracterizar um sacrifício da margem líquida em busca de maior participação. Diante dessas constatações e do crescimento da companhia, a aparente estratégia corporativa parece ser construir.

A empresa apresenta margens superiores às do mercado em 2004 e 2005, porém as tarifas praticadas mantiveram-se um pouco abaixo da média do setor. Isso denota que a empresa está melhorando sua eficiência, e reduzindo seus custos para aumentar a margem líquida, o que caracteriza uma aparente estratégia de reestruturação.

Quanto à estratégia competitiva, a TAM busca divulgar uma imagem de empresa que oferece um serviço diferenciado aos seus clientes. Isso foi constatado no site³ da empresa, em que se lê: “Se você quer conforto e o melhor serviço de aviação brasileira, voe TAM. Você recebe um tratamento único, com tapete vermelho na porta e uma poltrona que reclina 180° em reverência a você”.

4.1.4 TRANSBRASIL

Seguem, na Tabela 8, os dados da TRANSBRASIL.

Tabela 8 - Análise das Estratégias da TRANSBRASIL.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Análise da participação da empresa no mercado global									
Mercado global (Passag. Km Transp. Pg) milhões	16.969	20.874	20.485	24.283	26.295	26.784	25.092	27.893	35.351
Mercado da empresa (Passag.Km Transp. Pg)	3.019	3.367	3.288	2.812	1.851	na	na	na	na
% participação	17,8%	16,1%	16,1%	11,6%	7,0%	na	na	na	na
Análise da margem líquida da empresa e do setor									
Margem líquida do setor	11,8%	3,2%	-2,1%	5,8%	-7,2%	-8,3%	4,3%	7,8%	0,9%
Margem líquida da empresa	8,1%	-9,9%	-10,7%	-3,8%	-25,2%	na	na	na	na
Análise da tarifa média da empresa e do setor									
Tarifa média por passag/km/transportado setor (R\$)	0,22	0,19	0,23	0,25	0,27	0,30	0,35	0,36	0,29
Tarifa média por passag/km/transportado empresa (R\$)	0,17	0,14	0,18	0,20	0,16	na	na	na	na

Fonte: ANAC (2006).

Em 1997, a TRANSBRASIL era a terceira empresa em participação no mercado doméstico. Nos anos subsequentes ela reduziu sua participação até o encerramento das operações em 2001. A margem líquida da empresa também se apresentou como um fator problemático, tendo sido negativa a partir de 1998.

Na Tabela 8 constata-se que a tarifa média da companhia apresentou-se muito abaixo da tarifa do mercado. Tal constatação demonstra uma possível estratégia de sobrevivência.

³ Disponível em: <www.tamairlines.com>. Acesso em: 15 dez. 2006.

Também vê-se na Tabela 8 um expressivo valor de prejuízo ao longo dos períodos, o que mostra que a empresa atuou com baixo preço, mas não com baixo custo.

A TRANSBRASIL não conseguiu adequar-se ao novo mercado, e adotou a aparente estratégia corporativa de desinvestimento por desempenho ruim da empresa. Em 2001, com o encerramento das atividades, verifica-se a estratégia de liquidação.

Não foi possível identificar a estratégia competitiva da companhia, pois esta análise abrangeu um período de pré-falência em que ela buscava sobreviver no mercado.

4.1.5 VARIG

Na Tabela 9, a seguir, mostram-se os dados da VARIG.

Tabela 9 - Análise das Estratégias da VARIG.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Análise da participação da empresa no mercado global									
Mercado global (Passag. Km Transp. Pg) milhões	16.969	20.874	20.485	24.283	26.295	26.784	25.092	27.893	35.351
Mercado da empresa (Passag. Km Transp. Pg)	6.792	7.628	6.973	7.609	7.613	7.132	7.585	8.376	9.168
% participação	40,0%	36,5%	34,0%	31,3%	29,0%	26,6%	30,2%	30,0%	25,9%
Análise da margem líquida da empresa e do setor									
Margem líquida do setor	11,8%	3,2%	-2,1%	5,8%	-7,2%	-8,3%	4,3%	7,8%	0,9%
Margem líquida da empresa	12,2%	3,1%	7,6%	12,3%	-1,1%	-1,7%	10,8%	10,1%	-13,6%
Análise da tarifa média da empresa e do setor									
Tarifa média por passag/km/transportado setor (R\$)	0,22	0,19	0,23	0,25	0,27	0,30	0,35	0,36	0,29
Tarifa média por passag/km/transportado empresa (R\$)	0,20	0,18	0,22	0,26	0,28	0,29	0,34	0,35	0,27

Fonte: ANAC (2006).

Em 1997, a VARIG detinha 40% do mercado doméstico, e apresentava-se como líder do segmento. No entanto, a empresa não obteve o mesmo crescimento que o mercado, e perdeu participação e liderança, a qual passou para a companhia TAM, em 2001.

As mudanças mercadológicas citadas anteriormente exigiam da VARIG uma estratégia para manter a sua participação no mercado, porém, devido a sua expressiva perda de mercado, pode-se dizer que as ações estratégicas da VARIG não foram eficazes.

Quanto à estratégia competitiva, a VARIG buscava levar aos passageiros uma imagem de empresa que oferece um serviço diferenciado. Por isso, criou junto ao consumidor também a imagem de empresa que atua com tarifas mais altas que as concorrentes. Na Tabela 9,

porém, verifica-se que a VARIG apresentou tarifas abaixo da média do setor em grande parte do período analisado, o que demonstra ter sido uma das ações estratégicas em busca de competitividade.

Constata-se, nessa Tabela, que a VARIG teve prejuízo nas operações domésticas nos anos 2001, 2004 e, com maior relevância, em 2005, quando reduziu significativamente a tarifa, buscando acompanhar o mercado e recuperar a participação perdida.

4.1.6 VASP

A seguir, expõem-se os dados da VASP.

Tabela 10 - Análise das estratégias da VASP.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Análise da participação da empresa no mercado global									
Mercado global (Passag. Km Transp. Pg) milhões	16.969	20.874	20.485	24.283	26.295	26.784	25.092	27.893	35.351
Mercado da empresa (Passag. Km Transp. Pg)	3.127	3.884	3.331	3.635	3.804	3.385	3.072	2.439	na
% participação	18,4%	18,6%	16,3%	15,0%	14,5%	12,6%	12,2%	8,7%	na
Análise da margem líquida da empresa e do setor									
Margem líquida do setor	11,8%	3,2%	-2,1%	5,8%	-7,2%	-8,3%	4,3%	7,8%	0,9%
Margem líquida da empresa	18,4%	14,3%	-6,9%	-1,4%	-15,5%	-16,1%	-6,0%	-35,0%	na
Análise da tarifa média da empresa e do setor									
Tarifa média por passag/km/transportado setor (R\$)	0,22	0,19	0,23	0,25	0,27	0,30	0,35	0,36	0,29
Tarifa média por passag/km/transportado empresa (R\$)	0,26	0,21	0,25	0,22	0,24	0,27	0,37	0,31	na

Fonte: ANAC (2006).

Em 1997, a VASP apresentava-se como a segunda colocada na participação do mercado doméstico. A partir de 1998, passou a perder participação. Verifica-se também a ocorrência de margem líquida negativa a partir de 1999. Diante de tais constatações, a situação da VASP é semelhante à apresentada pela TRANSBRASIL, com uma aparente estratégia de desinvestimento por desempenho ruim, e liquidação no ano de 2004 com o encerramento das operações da empresa.

Quanto à estratégia competitiva da VASP, sua análise foi dificultada pelo momento de pré-falência da empresa. Conforme pode ser verificado na Tabela 10, a empresa atuou até 1999 com tarifas superiores às praticadas pelo mercado, mas, a partir de 2000 e com exceção de 2003, a companhia diminuiu o valor da sua tarifa chegando a patamares abaixo do mercado, demonstrando estar em busca de competitividade e de sobrevivência no mercado de atuação.

Essa etapa teve o objetivo de identificar, com base no referencial teórico abordado nesta dissertação, as estratégias empresariais e competitivas das empresas. Esse procedimento auxiliará na análise das decisões estratégicas e seus impactos nos custos e no resultado operacional das companhias, o que será abordado posteriormente.

Na Figura 13, apresenta-se um resumo das aparentes estratégias adotadas pelas empresas analisadas.

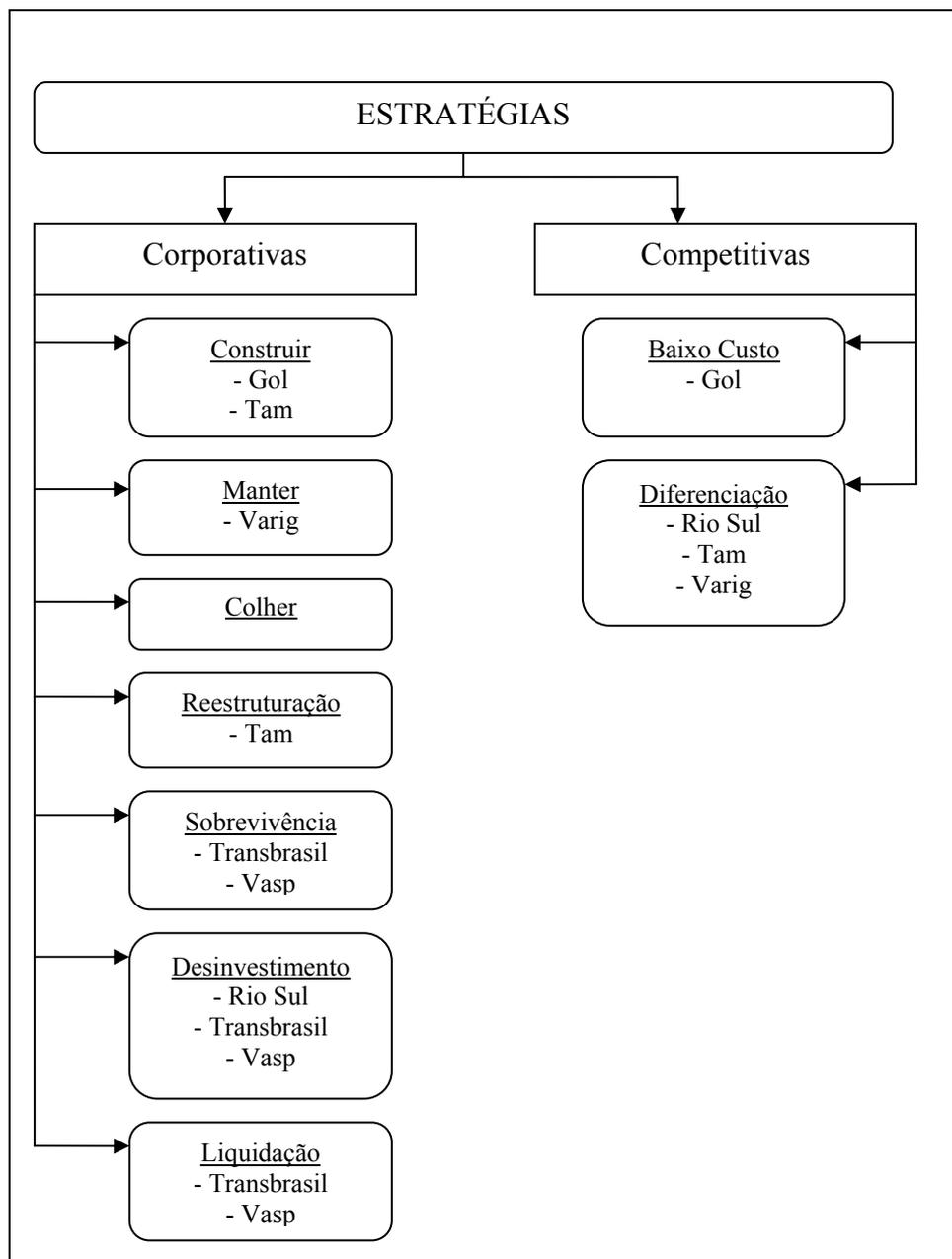


Figura 13 - Resumo das aparentes estratégias adotadas pelas empresas analisadas.
 Fonte: Elaborado pela autora.

Na seqüência é apresentada uma análise comparativa do posicionamento estratégico da GOL, da TAM e da VARIG, que, em 2005, detinham 96% da demanda do mercado. Essa análise está baseada nas três variáveis definidas anteriormente, e são demonstradas através dos Gráficos 1, 2 e 3.

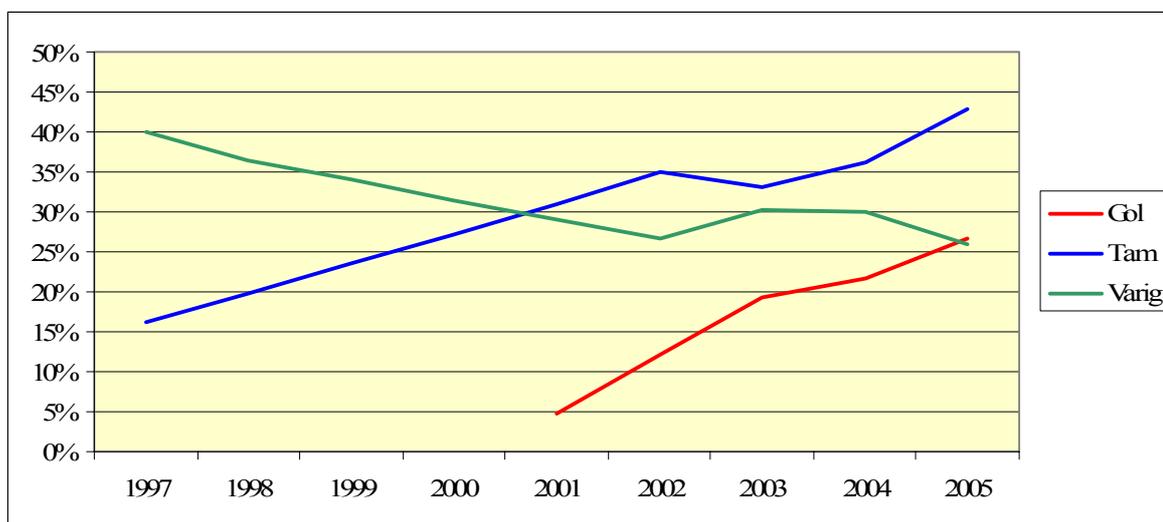


Gráfico 1 - Percentual de participação no mercado da GOL, da TAM e da VARIG.

Fonte: ANAC (2006).

O Gráfico 1 apresenta a evolução do percentual de participação das companhias no mercado. Tal variável foi utilizada para identificar a aparente estratégia corporativa das companhias.

A GOL entrou no mercado em 2001 e cresceu rapidamente, ultrapassando a VARIG em 2005. A TAM cresceu gradativamente, ultrapassando a VARIG em 2001. Com isso, a VARIG não conseguiu manter a sua participação no mercado doméstico.

Na seqüência desta dissertação são apresentadas e analisadas as ações estratégicas das companhias, que podem tê-las levado ao crescimento ou à redução de sua participação.

No Gráfico 2 apresenta-se um comparativo da evolução da tarifa média por passageiro/km/transportado das empresas em análise.

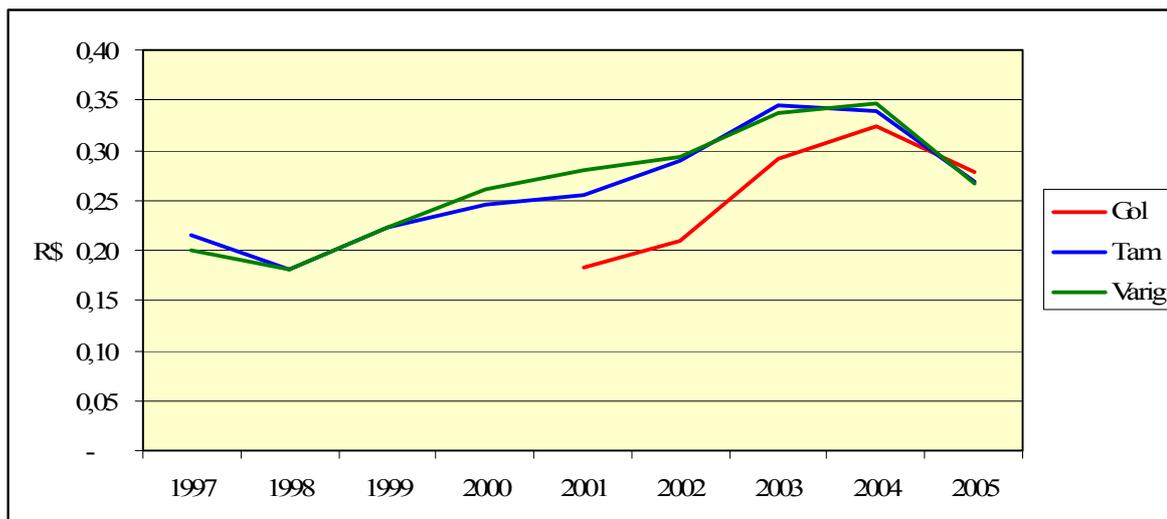


Gráfico 2 - Tarifa média por passageiro/km/transportado da GOL, da TAM e da VARIG.
 Fonte: ANAC (2006).

Verifica-se, no Gráfico 2, que a TAM e a VARIG atuaram com tarifas médias próximas entre si. A TAM, em 1997, tinha uma tarifa média maior que a da VARIG, mas, devido a sua estratégia de construir, reduziu-as nos períodos seguintes para valores inferiores aos apresentados pela VARIG.

A GOL entrou no mercado com a estratégia de construir, praticando tarifas médias muito abaixo das cobradas pelas duas concorrentes, mas foi diminuindo essa diferença até apresentar tarifa mais altas, que a TAM e a VARIG, em 2005.

A VARIG inicialmente era líder no mercado, o que exigia da companhia uma postura estratégica de manutenção dessa liderança. Porém, sua tarifa mostrou-se mais elevada que as demais entre 1998 e 2002. Após esse período, a VARIG mostra que busca maior competitividade por meio da redução das tarifas, tornando-as menores que as da GOL.

Tais constatações chamam a atenção devido à estratégia competitiva que as companhias divulgam adotar. A GOL, que divulga ser a empresa que pratica as mais baixas tarifas, já não cumpria o que divulgava em 2005; a TAM e a VARIG, que dizem oferecer certa diferenciação nos serviços, conseguiram atuar com tarifa média mais baixa que a GOL em 2005. As tarifas médias dessas companhias, bem como as das outras pesquisadas, serão novamente abordadas na seqüência desta dissertação.

A seguir, apresenta-se no Gráfico 3, a evolução da margem líquida dessas três companhias.

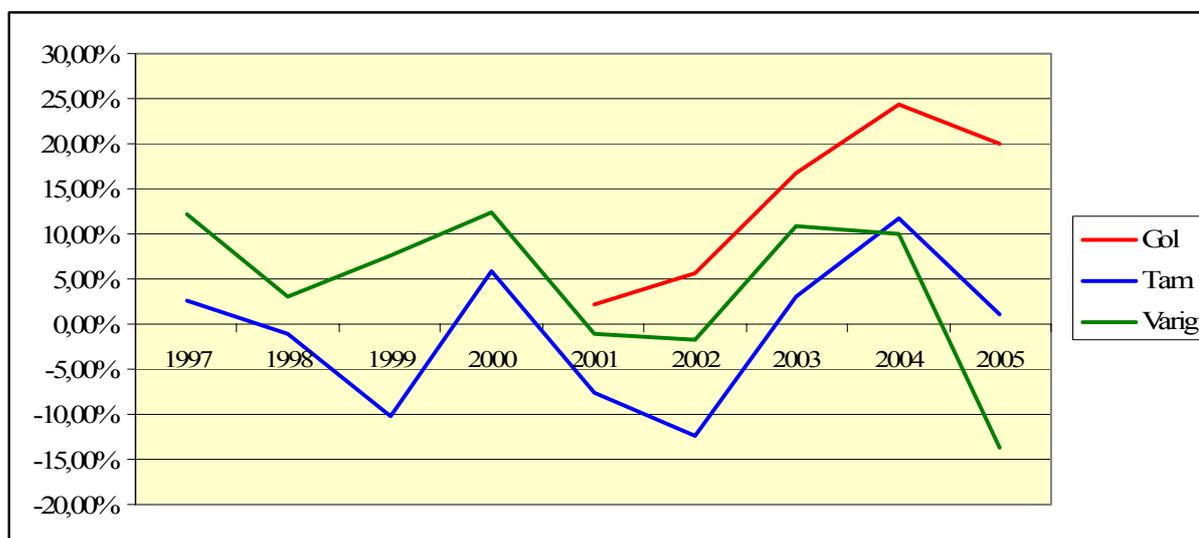


Gráfico 3 - Evolução da margem líquida da GOL, da TAM e da VARIG.

Fonte: ANAC (2006).

Conforme o referencial teórico desta dissertação, a margem líquida da empresa pode variar, dependendo do seu posicionamento estratégico, no qual empresas que buscam ganhar participação no mercado geralmente admitem uma margem líquida inferior aos concorrentes.

No caso das empresas analisadas, verificou-se que a GOL, que entrou no mercado buscando crescer, não apresentou margens inferiores às concorrentes, e que, conforme aumentava a sua tarifa média (Gráfico 2), aumentava também a sua margem líquida. A TAM, na sua estratégia de crescimento e reestruturação, teve variação na margem líquida e períodos com margem negativa. A VARIG demonstrava inicialmente uma margem positiva, todavia, conforme o mercado mudava e exigia a redução das tarifas, sua margem foi reduzida, principalmente em 2005, quando reduziu significativamente a sua tarifa, e apresentou uma margem líquida de -13,6%.

A identificação e análise do posicionamento estratégico das companhias são utilizadas como base para a análise da gestão estratégica de custos realizada na seqüência desta dissertação.

4.2 ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A análise da gestão estratégica de custos foi feita em cinco etapas. Na primeira etapa, foi apresentada a estrutura de custos do setor, sendo esta uma etapa fundamental para a compreensão das etapas posteriores. Na segunda etapa, analisaram-se os custos e as despesas operacionais por companhia e entre elas. Na terceira, foi feita uma análise dos determinantes de custos que possam ter conduzido as empresas aos resultados. Na quarta etapa, foi feita uma abordagem sobre o custo-meta e o custo-padrão no contexto do setor de aviação comercial brasileiro e, por fim, na quinta etapa, foram analisados os impactos das decisões estratégicas nos custos e nos resultados operacionais das companhias aéreas.

4.2.1 Estrutura de custos e despesas operacionais do setor

Conforme previamente exposto, as empresas do setor aéreo adotam um plano de contas aprovado pela Portaria N.º 237/SPL, de 8-12-1981. A padronização do plano de contas tem o intuito de homogeneizar as informações contábeis das companhias, a fim de torná-las comparáveis.

Para esta parte da pesquisa, o principal relatório utilizado foi a Demonstração do Resultado Operacional das companhias no âmbito doméstico. Esse demonstrativo apresenta as receitas, os custos, as despesas e o resultado operacional do segmento doméstico, organizado de forma a atender às necessidades informativas do setor.

Na seqüência descreve-se o conteúdo de cada custo e de cada despesa constante na demonstração de resultado, classificado em cinco grupos: receitas, custos diretos, custos indiretos, despesas operacionais e resultados.

As especificações seguintes foram coletadas junto a ANAC (2006) e, no trabalho apresentado por Silva (2001).

- 1) *Receitas*: São apresentadas as receitas com transporte de passageiros e carga. Para esta pesquisa foi considerado o valor total das receitas, tendo em vista a falta de especificação dos custos relacionados a cada tipo de receita.

2) Custos Diretos:

- a) *Tripulantes técnicos*: que se constitui em gastos com salários, encargos sociais, treinamento, despesas de viagens, alimentação a bordo e adicional noturno com os comandantes, co-pilotos, mecânicos de vôo, e outros que poderão ser considerados como tripulação da aeronave.
- b) *Comissários de bordo*: São os gastos com salários, encargos sociais, treinamento, despesas de viagem, alimentação, adicional noturno e administração dos comissários de bordo.
- c) *Custo de combustível*: Representa o custo com combustível utilizado pelas aeronaves para a realização do vôo.
- d) *Depreciação*: Refere-se ao custo contábil do valor da aeronave mais os componentes e motores de reserva.
- e) *Manutenção e revisão*: São os gastos com mão-de-obra, materiais e outras despesas diretas; também é provisionada uma parcela para o programa de manutenção preventiva e revisões futuras.
- f) *Seguros*: Referem-se ao custo contábil com os contratos de seguro das empresas aéreas.
- g) *Arrendamento de aviões*: Representa a parcela mensal de custo conforme contrato de arrendamento.
- h) *Taxas de pouso*: custo incorrido no período com tarifas de embarque, pouso e armazenagem. Essa tarifa varia de aeródromo⁴ para aeródromo, e somente ocorre se houver pouso.
- i) *Auxílio à navegação*: Representa os custos incorridos no período com tarifas de comunicação e auxílio à navegação. Essas tarifas também variam de aeródromo para aeródromo, e são cobradas de acordo com a região que está sendo sobrevoada.

⁴ Área do aeroporto destinada à chegada, partida e movimentação de aeronaves.

3) *Custos Indiretos:*

- a) *Organização terrestre:* Representa os custos com atendimento de aeronaves no solo, em regime de operação de vôo, atendimento e despacho de passageiros em aeroportos, manuseio de cargas e bagagem, coordenação de vôo, escalação de tripulantes, serviços de assistência para pouso, decolagem e preparação de aeronaves em solo, testes de rotina e reparos de aeronaves na pista em trânsito, tarifas de permanência em aeroportos e engenharia de operações.
- b) *Serviço ao passageiro:* Representa as despesas com refeições, lanches e outros confortos a bordo.
- c) *Outras despesas:* Representam os custos gerais de pequeno vulto.

4) *Despesas Operacionais:*

- a) *Despesa comercial com passageiro:* despesas operacionais da área comercial, ao desempenhar as atividades de venda e emissão de bilhetes, sistema de reserva, administração de lojas, balcões de atendimento para vendas e reservas nos aeroportos, comunicação, propaganda, publicidade e comissões sobre venda. Essa despesa é apropriada em função dos segmentos proporcionalmente às vendas.
- b) *Despesa comercial com cargas:* Representam as despesas com serviços de coleta e entrega, redespacho, desembarço de cargas, publicidade e despesas da administração central apropriada em função da receita de cargas.
- c) *Despesas administrativas:* Englobam todos os gastos que representam as atividades administrativas ou de suporte, que são: diretoria, recursos humanos, controladoria, segurança, auditoria e serviços gerais.

5) *Custos e Resultados:* Apresentam os custos totais, juros e o resultado operacional, na seguinte seqüência:

- a) *Total dos custos e despesas*: É a totalização dos custos diretos, indiretos e despesas operacionais.
- b) *Resultado operacional*: Significa a receita total diminuída do total dos custos e despesas.
- c) *Despesa com juros*: Refere-se aos juros pagos apenas no financiamento dos equipamentos de vôo.
- d) *Resultado operacional líquido*: Representa o resultado após as despesas com juros.

Na classificação apresentada, verifica-se que os custos não possuem uma separação entre fixos e variáveis. Para esta pesquisa poderiam ser assim separados: (1) custos variáveis em relação à realização do vôo e fixos em relação ao aproveitamento; (2) custos variáveis e (3) custos fixos.

- 1) *Custos variáveis em relação a realização do vôo e fixos em relação ao aproveitamento*: No setor de aviação alguns custos ocorrem somente se o vôo se realizar; são, desta forma, variáveis em relação ao vôo. Porém, no momento em que o vôo se realiza, tais custos transformam-se em fixos independentemente da taxa de ocupação da aeronave. São exemplos: taxa de pouso, combustível, auxílio à navegação e organização terrestre.
- 2) *Custos variáveis*: Nessa classificação somente pode-se considerar os custos diretamente ligados à quantidade de passageiros. O único exemplo é o custo de serviço ao passageiro.
- 3) *Custos fixos*: Nesse grupo seriam classificados os demais custos apresentados anteriormente, que são custos estruturais, e independem da ocorrência dos vôos, por exemplo, os custos com pessoal.

Com o objetivo de ilustrar tal classificação e a ocorrência dos custos, segue um exemplo.

Supondo-se que uma aeronave tenha 130 assentos disponíveis, e o preço médio da passagem para um trajeto pré-definido é de R\$ 200,00. Tem-se, ainda, que o custo com

alimentação e outros confortos a passageiros é de R\$ 20,00 por passageiro, o custo do combustível é R\$ 3.800,00 para o trajeto, o total de taxas de pousos é R\$ 200,00, o auxílio à navegação custa R\$ 300,00, a organização terrestre R\$ 150,00. Como ficaria a distribuição dos custos e a margem de contribuição nas opções: não realização do voo, realização do voo com taxas de 70%, 80% e 90% de aproveitamento da aeronave?

Tabela 11 - Simulação dos custos variáveis e da margem de contribuição direta.

	Não realização do voo	Realização do voo		
		aprov 70%	aprov 80%	aprov 90%
Faturamento	0	18.200	20.800	23.400
Serviço ao passageiro	0	-1.820	-2.080	-2.340
Taxas de pouso	0	-200	-200	-200
Combustível	0	-3.800	-3.800	-3.800
Auxílio a navegação	0	-300	-300	-300
Organização terrestre	0	-150	-150	-150
Contribuição marginal	0	11.930	14.270	16.610
Margem de Contribuição	0	66%	69%	71%

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se verificar na Tabela 11, que se o voo não se realizar não ocorrerá a receita e também nenhum dos custos citados, demonstrando que os custos descritos são variáveis em relação à realização do voo. Porém, uma vez que o voo ocorra, todos os custos, exceto o de serviço ao passageiro, tornam-se fixos. Constata-se que a receita é variável de acordo com o aproveitamento da aeronave, o que impacta diretamente na margem de contribuição do voo.

Tais conceitos são importantes no setor estudado, e foram, por isso, abordados para um melhor entendimento das análises posteriores, bem como do impacto do aproveitamento das aeronaves no resultado das companhias aéreas.

4.2.2 Análise da evolução dos custos e das despesas operacionais (gastos⁵)

O objetivo desta seção é apenas apresentar o comportamento dos gastos das companhias e as disparidades entre elas, ao longo do período analisado. Na seqüência desta pesquisa foram identificadas e analisadas por meio dos determinantes de custos as decisões estratégicas que possam ter impactado nesse comportamento.

⁵ Para esta pesquisa foi utilizado o termo gasto para simbolizar os custos e despesas operacionais.

Foram selecionados para análise os gastos que representaram mais de 90% dos gastos totais das companhias no período analisado. Na Tabela 12 apresentam-se as participações dos gastos analisados nos gastos totais.

Tabela 12 - Participação dos gastos analisados nessa pesquisa nos gastos totais das empresas.

	Gol	Rio Sul	Tam	Transbrasil	Varig	Vasp
1997	na	98,1%	96,4%	97,5%	98,5%	96,2%
1998	na	97,4%	96,4%	97,9%	98,5%	95,9%
1999	na	98,2%	96,7%	98,0%	98,7%	97,3%
2000	na	98,3%	96,3%	98,3%	98,9%	97,7%
2001	95,1%	97,9%	96,3%	98,2%	98,9%	98,6%
2002	95,2%	98,0%	95,8%	na	98,8%	98,0%
2003	96,8%	100,0%	96,1%	na	98,8%	97,8%
2004	97,2%	98,6%	97,2%	na	99,0%	98,5%
2005	97,5%	98,7%	97,3%	na	96,2%	na

Fonte: ANAC (2006).

Os gastos analisados foram combustível, manutenção, pessoal direto, arrendamentos, auxílio à navegação, serviço ao passageiro, organização terrestre, despesas comerciais e despesas administrativas, cujas naturezas já foram anteriormente apresentadas.

Com o objetivo de comparar os gastos entre as empresas pesquisadas, dividiu-se cada gasto pelo indicador passageiro/km/transportado, obtendo-se, assim, o gasto por passageiro/km/transportado.

As avaliações comparativas das Tabelas 13 a 23 devem ser feitas horizontalmente entre as companhias quanto ao valor absoluto (R\$), pois o valor refere-se ao gasto proporcional a cada passageiro/km/transportado, que não foi deflacionado; e verticalmente, quanto ao percentual de cada gasto sobre a receita de cada companhia em cada ano.

Para melhor visualização da evolução do percentual de cada gasto sobre a receita, são apresentados os Gráficos 4 a 13.

Tabela 13 - Evolução do custo com combustível.

	Gol		Rio Sul		Tam		Transbrasil		Varig		Vasp	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
1997	na	na	0,03	9,2%	0,03	13,4%	0,02	13,0%	0,03	12,6%	0,03	13,3%
1998	na	na	0,03	10,3%	0,02	13,7%	0,02	13,7%	0,02	12,5%	0,03	14,0%
1999	na	na	0,03	10,2%	0,03	12,5%	0,03	15,0%	0,03	11,2%	0,05	18,3%
2000	na	na	0,04	13,3%	0,04	16,0%	0,04	19,2%	0,04	14,8%	0,06	25,3%
2001	0,04	19,4%	0,07	21,0%	0,06	21,7%	0,04	28,3%	0,06	21,4%	0,08	34,0%
2002	0,04	19,3%	0,08	22,2%	0,07	23,5%	na	na	0,06	21,2%	0,11	42,4%
2003	0,07	23,2%	0,11	28,8%	0,08	22,9%	na	na	0,08	24,3%	0,15	40,7%
2004	0,08	23,8%	0,11	21,6%	0,08	24,2%	na	na	0,09	26,2%	0,18	58,7%
2005	0,08	29,4%	0,13	35,4%	0,08	31,6%	na	na	0,10	36,7%	na	na

Fonte: ANAC (2006).

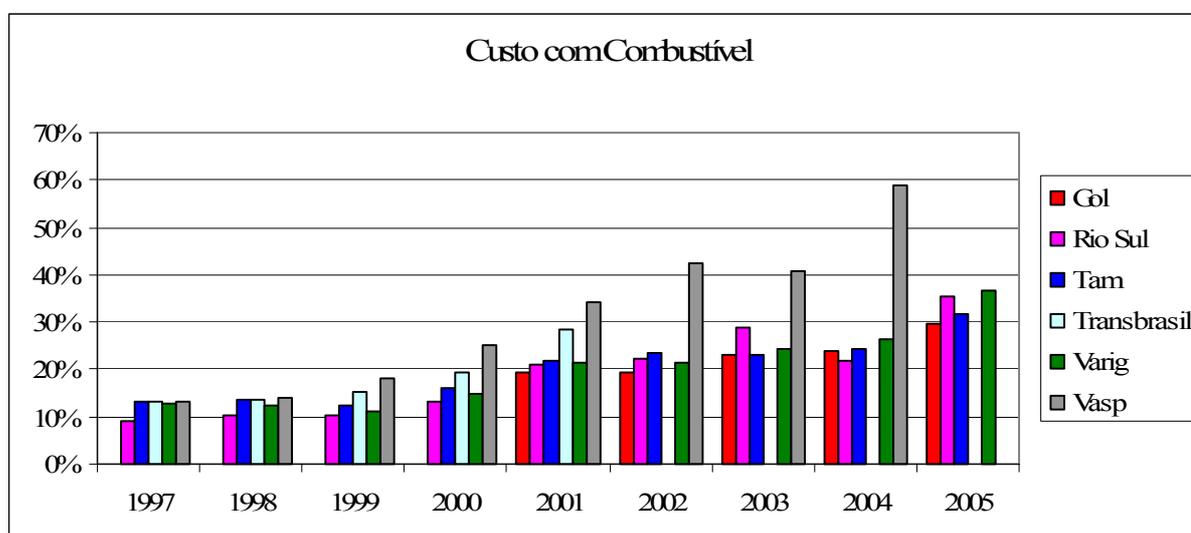


Gráfico 4: Evolução do custo com combustível

Fonte: ANAC (2006).

No Gráfico 4 percebe-se o aumento do percentual do custo do combustível sobre a receita através dos anos, em todas as empresas analisadas.

Conforme Joseph *et al.* (2004), a crise energética tem refletido no custo do petróleo, que vem aumentando e impactando diretamente no preço do combustível, e essa situação deve agravar-se no futuro. Um dos principais motivos é o aumento do consumo de petróleo por parte da China e da Índia, que tende a quadruplicar em 20 anos.

Ainda segundo Joseph *et al.*, esse fato tem feito com que as companhias aéreas unam-se aos fornecedores de aeronaves em busca de maior eficiência dos aviões. Já que não é possível reduzir o custo por litro do combustível, faz-se necessário buscar a redução do consumo deste produto.

Entre as companhias, o menor gasto em valor absoluto é registrado pela TAM e pela GOL; na seqüência, encontram-se as companhias RIO SUL e VARIG e, o que mais chama a atenção são os gastos muito elevados da VASP. Cabe lembrar que posteriormente são analisados os determinantes de custos com o objetivo de explicar tais disparidades.

Tabela 14 - Evolução do custo com manutenção.

	Gol		Rio Sul		Tam		Transbrasil		Varig		Vasp	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
1997	na	na	0,02	5,7%	0,02	9,0%	0,02	9,3%	0,01	7,3%	0,02	6,2%
1998	na	na	0,02	6,9%	0,02	10,9%	0,02	13,6%	0,01	8,2%	0,02	7,2%
1999	na	na	0,02	7,8%	0,04	16,6%	0,03	17,0%	0,02	10,1%	0,04	14,4%
2000	na	na	0,02	6,7%	0,03	12,6%	0,03	14,0%	0,02	9,4%	0,02	11,1%
2001	0,01	5,3%	0,04	10,6%	0,04	15,4%	0,02	15,3%	0,03	10,6%	0,02	8,3%
2002	0,03	14,5%	0,04	12,1%	0,05	16,1%	na	na	0,03	9,7%	0,02	7,2%
2003	0,03	11,7%	0,06	15,5%	0,04	11,2%	na	na	0,03	8,8%	0,02	4,3%
2004	0,03	9,2%	0,11	21,5%	0,03	8,3%	na	na	0,04	10,4%	0,03	9,7%
2005	0,02	8,4%	0,04	10,4%	0,02	8,9%	na	na	0,03	12,3%	na	na

Fonte: ANAC (2006).

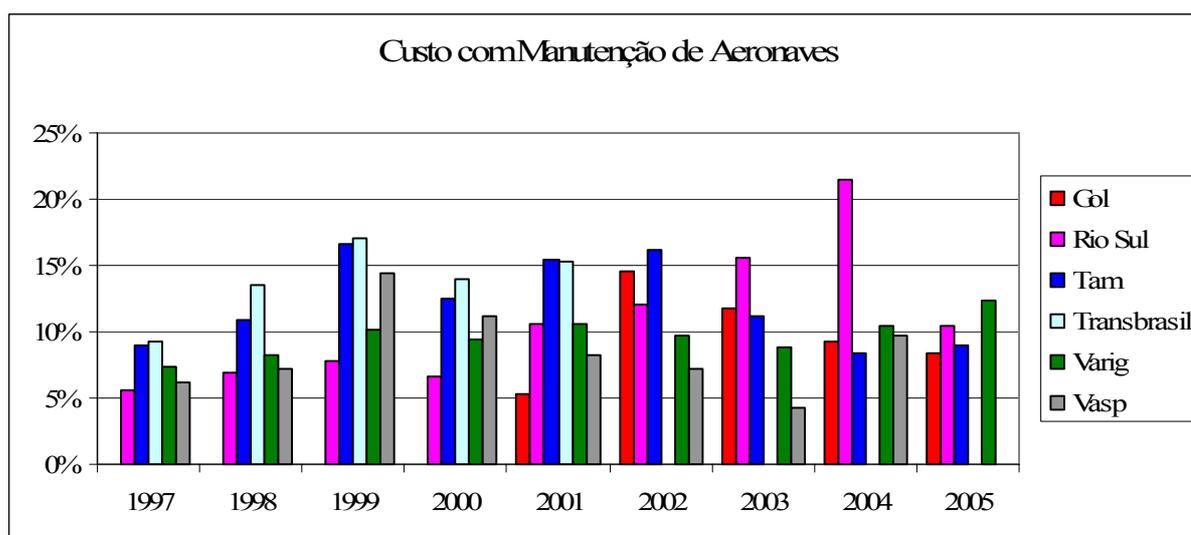


Gráfico 5: Evolução do custo com manutenção

Fonte: ANAC (2006).

Observa-se que a RIO SUL apresenta uma variação grande no custo médio por passageiro/km/transportado em 2004, o que representou 21,5% da tarifa média por passageiro/km/transportado. Conforme já foi abordado, nesse ano a empresa já havia perdido em grande parte sua participação no mercado e também reduzido o número de aviões.

A Tabela 14 demonstra que a TAM reduziu o custo em valor absoluto ao longo do tempo, e, através do Gráfico 5 é possível observar que o percentual do custo com manutenção

diminuiu sobre a receita. Observa-se, também, que nos últimos dois anos, ele ficou próximo ao custo da GOL. A VARIG aparece na seqüência com um custo maior que a GOL e a TAM.

Tabela 15 - Evolução do custo com pessoal direto.

	Gol		Rio Sul		Tam		Transbrasil		Varig		Vasp	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
1997	na	na	0,03	11,8%	0,02	10,6%	0,02	11,3%	0,02	10,8%	0,02	9,1%
1998	na	na	0,03	12,1%	0,02	11,5%	0,02	12,4%	0,02	12,9%	0,02	10,3%
1999	na	na	0,03	9,4%	0,02	10,8%	0,02	10,5%	0,02	10,7%	0,03	11,5%
2000	na	na	0,03	8,4%	0,02	8,8%	0,02	9,9%	0,02	8,7%	0,02	10,5%
2001	0,01	6,7%	0,04	10,8%	0,02	9,5%	0,02	10,9%	0,02	8,8%	0,02	7,7%
2002	0,02	7,3%	0,04	10,1%	0,02	8,6%	na	na	0,03	8,5%	0,02	7,2%
2003	0,02	5,4%	0,04	11,3%	0,02	6,7%	na	na	0,02	7,0%	0,02	5,8%
2004	0,02	4,7%	0,09	16,8%	0,02	7,0%	na	na	0,03	7,6%	0,02	7,3%
2005	0,01	5,2%	0,06	17,0%	0,02	7,9%	na	na	0,03	10,0%	na	na

Fonte: ANAC (2006).

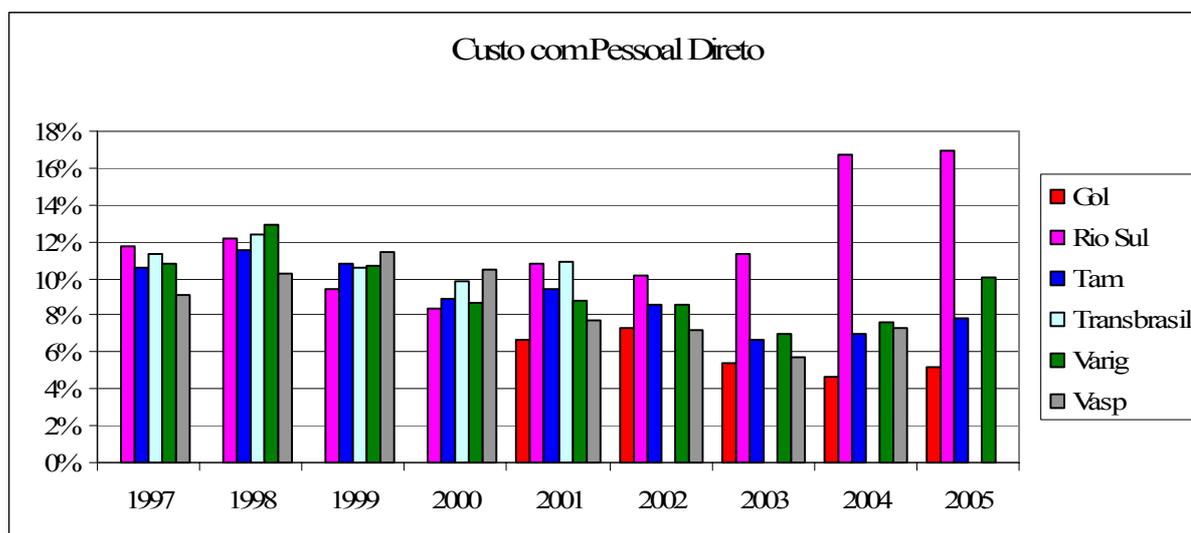


Gráfico 6: Evolução do custo com pessoal direto

Fonte: ANAC (2006).

Nesta pesquisa, o custo com tripulantes técnicos e comissários de bordo foram agrupados e denominados *pessoal direto*, por serem da mesma natureza.

Observa-se no Gráfico 6 que o percentual do custo com pessoal direto diminuiu em relação à receita em todas as empresa, com exceção da RIO SUL.

A GOL apresenta o menor custo com pessoal direto dentre as companhias, a TAM e a VASP aparecem na seqüência, seguidas da VARIG com um percentual um pouco maior e, por fim, a RIO SUL, que obteve o maior e mais representativo custo, principalmente nos anos de 2001 a 2005.

Tabela 16 - Evolução do custo com arrendamento e com depreciação.

	Gol		Rio Sul		Tam		Transbrasil		Varig		Vasp	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
1997	na	na	0,04	15,3%	0,04	19,1%	0,02	10,7%	0,01	6,0%	0,02	7,7%
1998	na	na	0,05	18,5%	0,03	16,2%	0,02	15,0%	0,02	10,1%	0,02	7,7%
1999	na	na	0,07	23,2%	0,04	18,3%	0,03	18,4%	0,03	13,8%	0,03	10,4%
2000	na	na	0,06	19,9%	0,03	13,5%	0,03	13,8%	0,03	11,0%	0,02	8,8%
2001	0,05	26,5%	0,08	24,5%	0,04	16,3%	0,03	17,9%	0,04	14,8%	0,01	6,2%
2002	0,04	20,4%	0,08	22,5%	0,06	20,4%	na	na	0,05	15,8%	0,02	8,1%
2003	0,04	14,5%	0,11	27,8%	0,07	19,0%	na	na	0,04	12,4%	0,03	8,9%
2004	0,04	11,1%	0,12	23,1%	0,04	13,2%	na	na	0,04	10,8%	0,03	10,7%
2005	0,03	9,8%	0,10	26,3%	0,03	12,8%	na	na	0,04	13,4%	na	na

Fonte: ANAC (2006).

Os valores de arrendamento e depreciação foram somados para demonstrar o custo de posse de aeronaves, pois são as duas formas que as companhias utilizam para a aquisição de aviões. O arrendamento representa os valores pagos pelo “aluguel” de aeronaves, e a depreciação representa os valores depreciados no caso de compra de aviões. Para melhor visualização das opções de arrendamento ou compra pelas empresas, seguem as Tabelas 17 e 18.

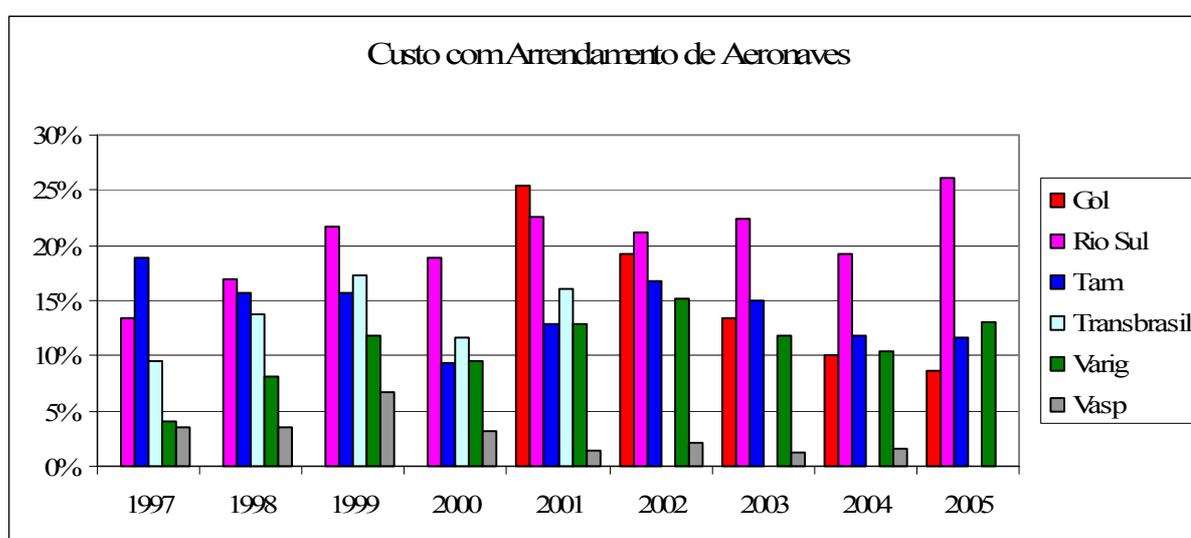
A Tabela 16 evidencia que o menor custo de posse dentre as companhias é o da VASP, o que pode ser decorrente média de idade de suas aeronaves, que se encontram entre 26 e 41 anos (Tabela 27). Esse fato pode estar sinalizando que a empresa possui aeronaves depreciadas e que não renovou a sua frota.

A RIO SUL novamente apresenta o maior e crescente custo. A VARIG aumentou esse custo em relação à receita.

Tabela 17 - Evolução do custo com arrendamento.

	Gol		Rio Sul		Tam		Transbrasil		Varig		Vasp	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
1997	na	na	0,04	13,5%	0,04	18,9%	0,02	9,6%	0,01	4,1%	0,01	3,5%
1998	na	na	0,04	16,9%	0,03	15,7%	0,02	13,7%	0,01	8,2%	0,01	3,5%
1999	na	na	0,06	21,7%	0,04	15,8%	0,03	17,3%	0,03	11,9%	0,02	6,8%
2000	na	na	0,06	18,8%	0,02	9,4%	0,02	11,7%	0,02	9,6%	0,01	3,2%
2001	0,05	25,4%	0,08	22,7%	0,03	12,8%	0,03	16,1%	0,04	12,8%	0,00	1,5%
2002	0,04	19,3%	0,08	21,2%	0,05	16,8%	na	na	0,04	15,1%	0,01	2,2%
2003	0,04	13,4%	0,09	22,4%	0,05	15,0%	na	na	0,04	11,8%	0,00	1,3%
2004	0,03	10,0%	0,10	19,2%	0,04	11,8%	na	na	0,04	10,5%	0,01	1,6%
2005	0,02	8,7%	0,09	26,0%	0,03	11,6%	na	na	0,03	13,0%	na	na

Fonte: ANAC (2006).

**Gráfico 7: Evolução do custo com arrendamento**

Fonte: ANAC (2006).

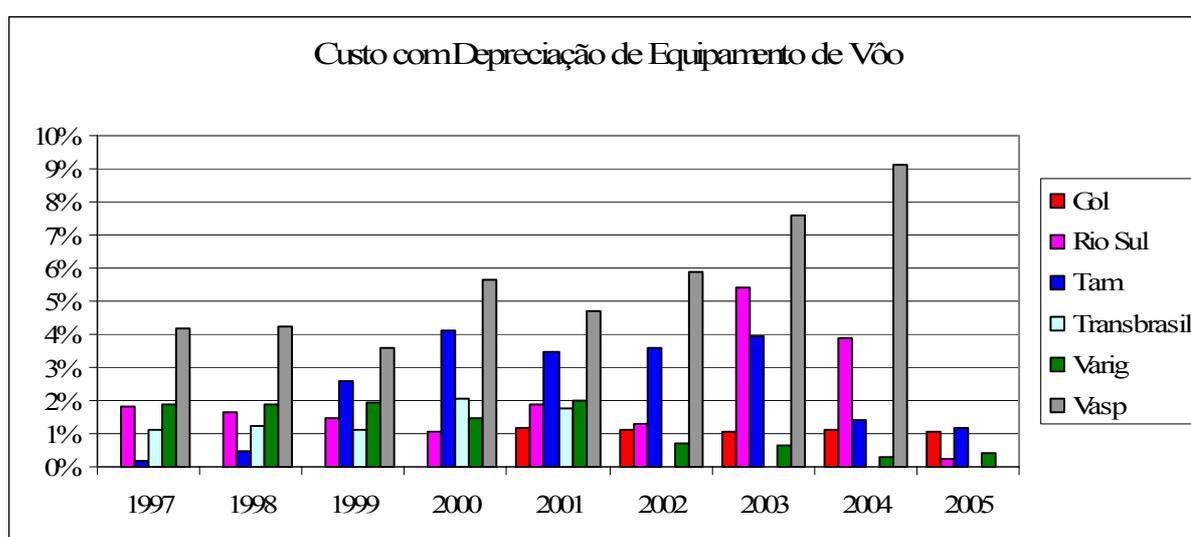
Percebe-se que a maior proporção do custo das companhias está no arrendamento. Isso demonstra que existe uma preferência pelo “aluguel” de aeronaves ao invés da compra. A exceção é a companhia VASP, que apresenta valores muito baixos de arrendamento.

Destaca-se que o custo com arrendamento aumentou significativamente em relação às receitas da VARIG.

Tabela 18 - Evolução do custo com depreciação.

	Gol		Rio Sul		Tam		Transbrasil		Varig		Vasp	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
1997	na	na	0,005	1,8%	0,000	0,2%	0,002	1,1%	0,004	1,9%	0,011	4,2%
1998	na	na	0,004	1,6%	0,001	0,5%	0,002	1,2%	0,003	1,9%	0,009	4,2%
1999	na	na	0,004	1,5%	0,006	2,6%	0,002	1,1%	0,004	1,9%	0,009	3,6%
2000	na	na	0,003	1,1%	0,010	4,1%	0,004	2,1%	0,004	1,5%	0,013	5,6%
2001	0,002	1,2%	0,006	1,9%	0,009	3,5%	0,003	1,8%	0,006	2,0%	0,011	4,7%
2002	0,002	1,1%	0,005	1,3%	0,010	3,6%	na	na	0,002	0,7%	0,016	5,9%
2003	0,003	1,0%	0,021	5,4%	0,014	4,0%	na	na	0,002	0,6%	0,028	7,6%
2004	0,004	1,1%	0,020	3,9%	0,005	1,4%	na	na	0,001	0,3%	0,029	9,1%
2005	0,003	1,1%	0,001	0,3%	0,003	1,2%	na	na	0,001	0,4%	na	na

Fonte: ANAC (2006).

**Gráfico 8: Evolução do custo com depreciação de equipamento de vôo**

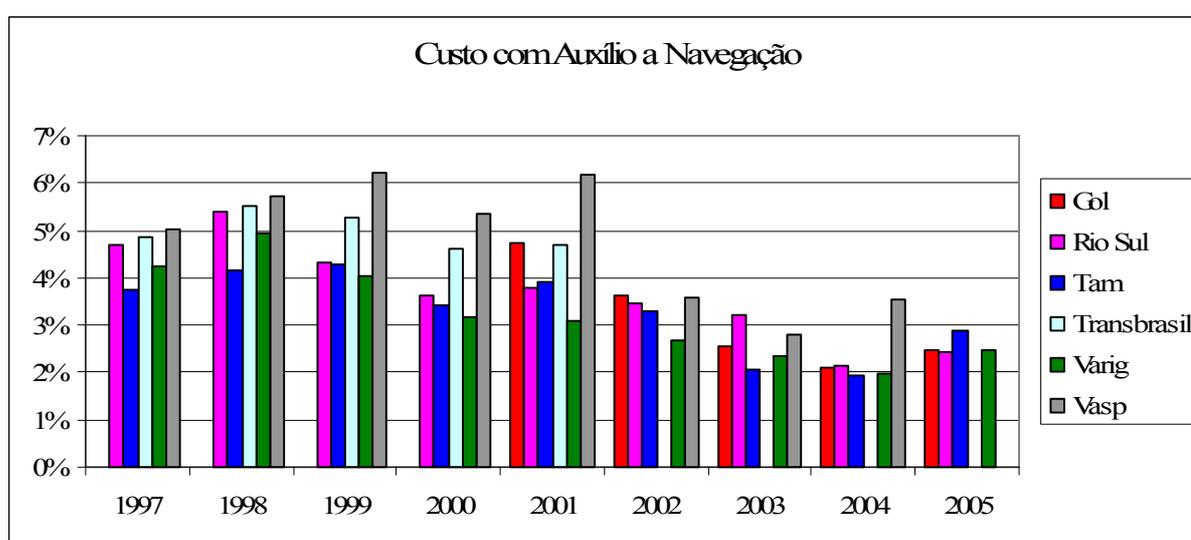
Fonte: ANAC (2006).

Confirmando a constatação anterior, a VASP apresenta o maior valor de depreciação dentre as companhias. As demais empresas apresentam uma redução nesse custo, o que reforça a constatação de que optaram pelo arrendamento.

Tabela 19 - Evolução do custo com auxílio à navegação..

	Gol		Rio Sul		Tam		Transbrasil		Varig		Vasp	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
1997	na	na	0,01	4,7%	0,01	3,8%	0,01	4,9%	0,01	4,3%	0,01	5,0%
1998	na	na	0,01	5,4%	0,01	4,2%	0,01	5,5%	0,01	5,0%	0,01	5,7%
1999	na	na	0,01	4,3%	0,01	4,3%	0,01	5,3%	0,01	4,0%	0,02	6,2%
2000	na	na	0,01	3,6%	0,01	3,4%	0,01	4,6%	0,01	3,2%	0,01	5,3%
2001	0,01	4,7%	0,01	3,8%	0,01	3,9%	0,01	4,7%	0,01	3,1%	0,01	6,2%
2002	0,01	3,6%	0,01	3,5%	0,01	3,3%	na	na	0,01	2,7%	0,01	3,6%
2003	0,01	2,5%	0,01	3,2%	0,01	2,0%	na	na	0,01	2,4%	0,01	2,8%
2004	0,01	2,1%	0,01	2,2%	0,01	2,0%	na	na	0,01	2,0%	0,01	3,5%
2005	0,01	2,5%	0,01	2,4%	0,01	2,9%	na	na	0,01	2,5%	na	na

Fonte: ANAC (2006).

**Gráfico 9: Evolução do custo com auxílio à navegação**

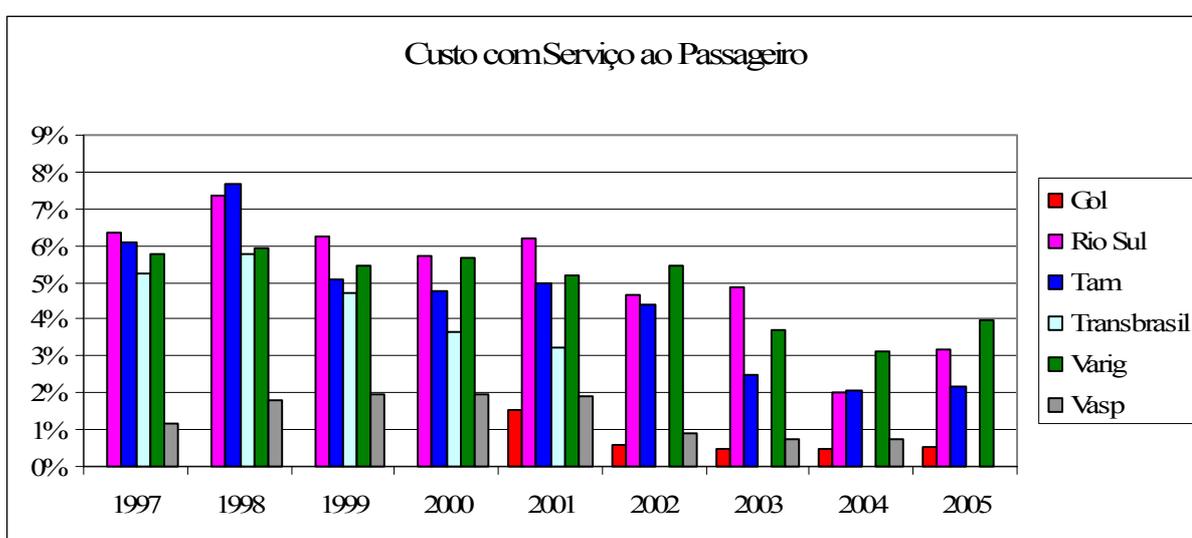
Fonte: ANAC (2006).

Os custos com auxílio à navegação não demonstram alterações relevantes entre as companhias, e foram sendo reduzidos significativamente em relação à receita de todas as empresas analisadas.

Tabela 20 - Evolução do custo com serviço ao passageiro.

	Gol		Rio Sul		Tam		Transbrasil		Varig		Vasp	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
1997	na	na	0,018	6,3%	0,013	6,1%	0,009	5,2%	0,012	5,8%	0,003	1,2%
1998	na	na	0,018	7,4%	0,014	7,7%	0,008	5,7%	0,011	6,0%	0,004	1,8%
1999	na	na	0,018	6,2%	0,011	5,1%	0,008	4,7%	0,012	5,4%	0,005	2,0%
2000	na	na	0,018	5,7%	0,012	4,8%	0,007	3,6%	0,015	5,7%	0,004	2,0%
2001	0,003	1,5%	0,021	6,2%	0,013	5,0%	0,005	3,2%	0,015	5,2%	0,005	1,9%
2002	0,001	0,6%	0,017	4,7%	0,013	4,4%	na	na	0,016	5,5%	0,002	0,9%
2003	0,001	0,5%	0,019	4,9%	0,009	2,5%	na	na	0,013	3,7%	0,003	0,8%
2004	0,001	0,5%	0,010	2,0%	0,007	2,1%	na	na	0,011	3,1%	0,002	0,7%
2005	0,001	0,5%	0,011	3,2%	0,006	2,2%	na	na	0,011	4,0%	na	na

Fonte: ANAC (2006).

**Gráfico 10: Evolução do custo com serviço ao passageiro**

Fonte: ANAC (2006).

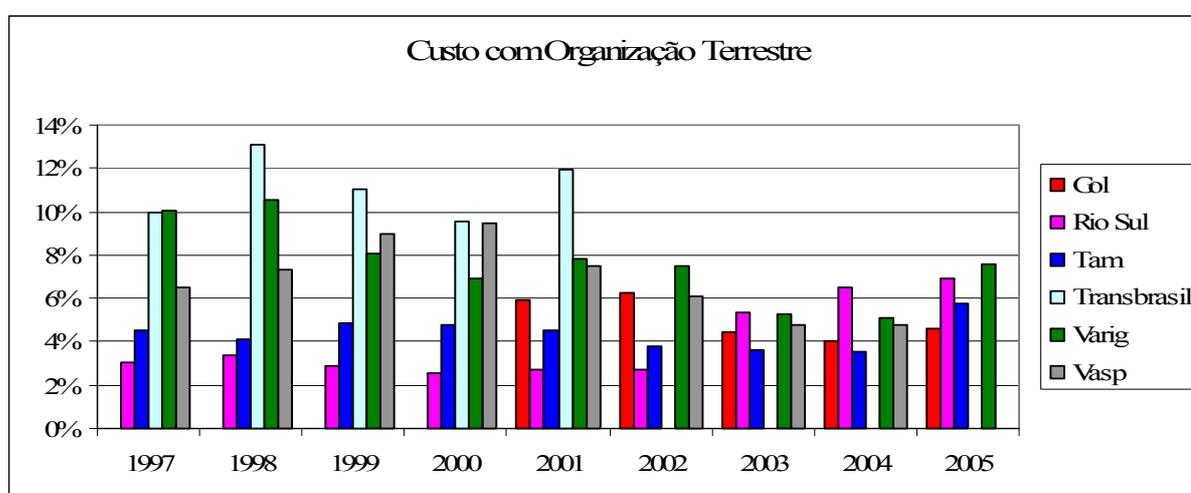
O custo com serviço ao passageiro pode evidenciar a estratégia de diferenciação, pois tais serviços representam os confortos a bordo oferecidos aos passageiros. Quando comparado esse custo entre as empresas, fica evidente o que foi mencionado na análise das estratégias competitivas das companhias, pois a GOL é a empresa que apresenta um custo muito abaixo das concorrentes.

Observa-se, no Gráfico 10, que este custo vem sendo reduzido significativamente em relação à receita em todas as empresas. A TAM reduziu-o significativamente, o que reforça a sua aparente estratégia de reestruturação. Já a VARIG reduziu, mas com menor intensidade que a TAM.

Tabela 21 - Evolução do custo com organização terrestre.

	Gol		Rio Sul		Tam		Transbrasil		Varig		Vasp	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
1997	na	na	0,01	3,1%	0,01	4,5%	0,02	10,0%	0,02	10,0%	0,02	6,5%
1998	na	na	0,01	3,3%	0,01	4,1%	0,02	13,1%	0,02	10,5%	0,02	7,3%
1999	na	na	0,01	2,8%	0,01	4,9%	0,02	11,1%	0,02	8,1%	0,02	9,0%
2000	na	na	0,01	2,6%	0,01	4,8%	0,02	9,5%	0,02	6,9%	0,02	9,5%
2001	0,01	6,0%	0,01	2,7%	0,01	4,5%	0,02	12,0%	0,02	7,8%	0,02	7,5%
2002	0,01	6,2%	0,01	2,7%	0,01	3,8%	na	na	0,02	7,5%	0,02	6,1%
2003	0,01	4,4%	0,02	5,4%	0,01	3,6%	na	na	0,02	5,3%	0,02	4,7%
2004	0,01	4,0%	0,03	6,5%	0,01	3,5%	na	na	0,02	5,1%	0,01	4,7%
2005	0,01	4,6%	0,03	6,9%	0,02	5,7%	na	na	0,02	7,5%	na	na

Fonte: ANAC (2006).

**Gráfico 11: Evolução do custo com organização terrestre**

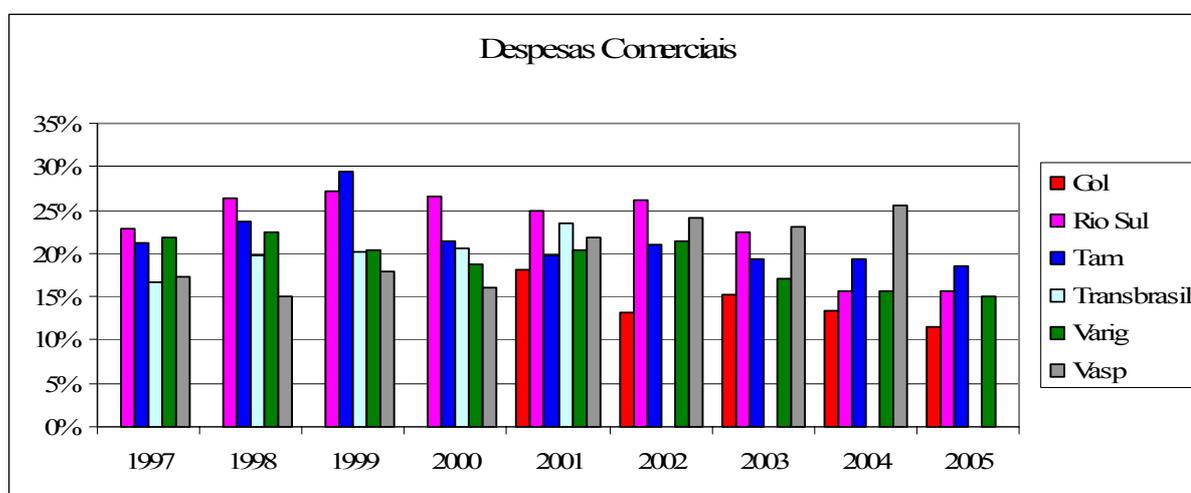
Fonte: ANAC (2006).

A exemplo dos dois últimos gastos analisados, o custo com organização terrestre também apresenta uma redução significativa em relação à receita das empresas. Entre elas, a GOL e a TAM foram as que apresentaram os menores valores.

Tabela 22 - Evolução das despesas comerciais.

	Gol		Rio Sul		Tam		Transbrasil		Varig		Vasp	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
1997	na	na	0,07	22,9%	0,05	21,2%	0,03	16,7%	0,04	21,9%	0,04	17,3%
1998	na	na	0,06	26,3%	0,04	23,6%	0,03	19,9%	0,04	22,4%	0,03	15,1%
1999	na	na	0,08	27,2%	0,07	29,4%	0,04	20,2%	0,05	20,3%	0,04	17,9%
2000	na	na	0,08	26,6%	0,05	21,4%	0,04	20,5%	0,05	18,8%	0,04	16,0%
2001	0,03	18,1%	0,08	24,9%	0,05	19,8%	0,04	23,6%	0,06	20,4%	0,05	21,8%
2002	0,03	13,2%	0,09	26,2%	0,06	21,0%	na	na	0,06	21,5%	0,06	24,1%
2003	0,04	15,2%	0,09	22,5%	0,07	19,4%	na	na	0,06	17,0%	0,08	23,1%
2004	0,04	13,4%	0,08	15,6%	0,07	19,3%	na	na	0,05	15,6%	0,08	25,6%
2005	0,03	11,6%	0,06	15,6%	0,05	18,5%	na	na	0,04	14,9%	na	na

Fonte: ANAC (2006).

**Gráfico 12: Evolução das despesas comerciais**

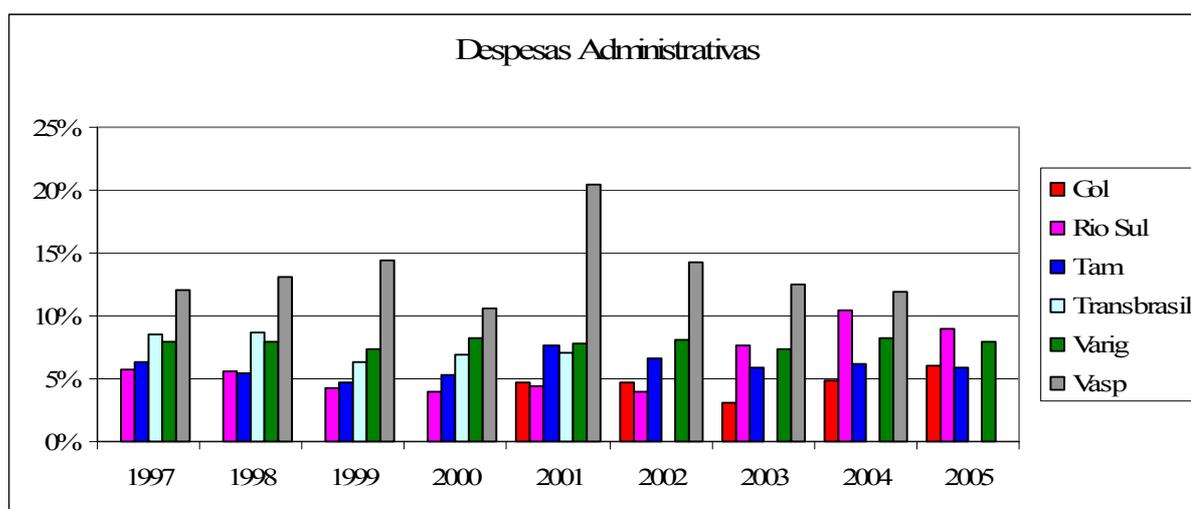
Fonte: ANAC (2006).

Com o auxílio do Gráfico 12, pode-se verificar que as despesas comerciais representam um percentual alto em relação a receita das empresas, e que novamente a GOL possui o menor valor de despesas comerciais dentre as companhias.

Tabela 23 - Evolução das despesas administrativas.

	Gol		Rio Sul		Tam		Transbrasil		Varig		Vasp	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
1997	na	na	0,02	5,8%	0,01	6,3%	0,01	8,6%	0,02	7,9%	0,03	12,0%
1998	na	na	0,01	5,6%	0,01	5,5%	0,01	8,7%	0,01	7,9%	0,03	13,0%
1999	na	na	0,01	4,2%	0,01	4,8%	0,01	6,3%	0,02	7,4%	0,04	14,4%
2000	na	na	0,01	3,9%	0,01	5,3%	0,01	6,9%	0,02	8,2%	0,02	10,5%
2001	0,01	4,7%	0,02	4,4%	0,02	7,6%	0,01	7,1%	0,02	7,9%	0,05	20,4%
2002	0,01	4,6%	0,01	4,0%	0,02	6,6%	na	na	0,02	8,2%	0,04	14,3%
2003	0,01	3,1%	0,03	7,7%	0,02	5,9%	na	na	0,02	7,3%	0,05	12,5%
2004	0,02	4,9%	0,05	10,4%	0,02	6,2%	na	na	0,03	8,3%	0,04	12,0%
2005	0,02	6,1%	0,03	9,0%	0,02	5,9%	na	na	0,02	8,0%	na	na

Fonte: ANAC (2006).

**Gráfico 13 - Evolução das despesas administrativas**

Fonte: ANAC (2006).

As despesas administrativas demonstram oscilação no percentual sobre a receita das empresas. Tais despesas aumentaram, no caso da GOL, tanto em valores absolutos por passageiro/km/transportado como em percentual sobre a receita, principalmente nos dois últimos anos analisados, o que pode ser decorrente da expansão da empresa.

Esta sessão apresentou os principais gastos operacionais gerados pelas companhias aéreas do Brasil em suas atividades no mercado doméstico. A seguir, serão analisados os determinantes de custos do setor e seus possíveis impactos nos gastos apresentados e, conseqüentemente, no resultado operacional das empresas.

Nessa pesquisa foram analisados os determinantes de custos segundo a visão de Porter (1989) e Shank e Govindarajan (1997). Os autores propõem a divisão dos determinantes em dois grupos: determinantes de custos estruturais e determinantes de custos operacionais.

4.2.3 Determinantes de custos estruturais

Através desse grupo de determinantes de custos, analisa-se a estrutura de cada empresa e os possíveis reflexos no desempenho dos gastos anteriormente apresentados.

4.2.3.1 Tecnologia

O determinante de custos tecnologia foi analisado sob dois aspectos: 1) perfil da frota de aeronaves; 2) utilização da *Internet* nas operações comerciais.

1 Perfil da frota de aeronaves

Com relação à frota de aeronaves, identificaram-se a evolução da quantidade de aviões na frota das companhias, a evolução dos modelos de aeronaves utilizados por cada companhia, o tamanho médio das aeronaves através da quantidade de assentos disponíveis por aeronave.

A análise da frota de aeronaves é importante, pois representa grande parte da tecnologia utilizada pelas empresas de aviação. Pesquisas, como a de Torres (2006), afirmam que a modernização das aeronaves em busca de maior eficiência é uma realidade presente.

A fabricante *Boeing*, por exemplo, está desenvolvendo os modelos 777 e 787 *Dreamliner*, que terão capacidade para 200 a 300 assentos; utilizarão em torno de 20% menos combustível que as aeronaves de tamanho semelhante; e ainda terão 45% mais capacidade de carga. O início da produção está previsto para 2006. O primeiro voo deve ser realizado em 2007, e a entrega das aeronaves para as companhias em 2008 (TORRES, 2006).

Ainda, segundo Torres (2006), os novos modelos são desenvolvidos com base na pesquisa de opinião realizada com passageiros e investidores, além da análise do ambiente para o dimensionamento do tamanho das aeronaves. Seguindo sugestões dos passageiros, as aeronaves trarão alguns adicionais de conforto, como assentos e corredores mais largos, sem comprometer a eficiência.

O planejamento da empresa quanto ao seu crescimento no mercado e as informações sobre sua evolução é fundamental para o dimensionamento da frota de aeronaves, que deve ser preciso. Caso a empresa tenha uma frota pequena em relação ao crescimento do mercado, haverá perda de participação. Por outro lado, caso a empresa tenha uma frota grande demais, seus resultados serão reduzidos devido ao impacto dos custos fixos decorrentes.

A Tabela 24 apresenta a evolução e crescimento médio da frota de aeronaves por companhia analisada. A frota apresentada representa o total de aviões em poder das empresas para atender o transporte doméstico e internacional.

Os dados apresentados permitem verificar que a GOL foi a companhia que mais expandiu sua frota e que a RIO SUL diminuiu o número de aviões, e, conforme já foi visto, também reduziu a sua participação no mercado.

A TAM, por sua vez, aumentou sua participação no mercado, e diminuiu a frota de aeronaves. Isto está relacionado às estratégias de crescimento no mercado e à reestruturação da empresa.

A VARIG demonstrou uma diminuição em 2002 e 2003. Segundo Campos e Mariano (2006), a estratégia foi devolver aeronaves arrendadas para vencer os reflexos da diminuição da demanda decorrentes dos ataques terroristas de 11 de setembro. Cabe lembrar que os maiores reflexos desses ataques foram nos vôos internacionais, em que a VARIG tinha forte atuação. Observa-se que o número de aeronaves apresentado na Tabela 24 é o total utilizado para vôos domésticos e internacionais.

Tabela 24 - Quantidade de aeronaves.

	Gol	Rio Sul	Tam	Transbrasil	Varig	Vasp
1997	na	37	111	25	87	38
1998	na	38	90	25	96	44
1999	na	41	90	21	87	44
2000	na	47	98	17	81	31
2001	10	47	84	17	99	31
2002	19	40	101	na	88	31
2003	22	29	89	na	65	30
2004	27	27	85	na	86	na
2005	42	14	81	na	87	na

Fonte: ANAC (2006).

No período analisado, a TAM buscou padronizar a sua frota com aviões da fabricante *Airbus* e eliminar os aviões da fabricante *Fokker*. Esse processo intensificou-se em 2001, quando a companhia adquiriu dez aviões modelo A-320; sete aviões modelo A-219 e dois aviões modelo A-330; e desfez-se de dois aviões *Fokker-100*. No ano seguinte, 2002, a empresa desativou mais dez unidades do modelo *Fokker-100*.

Futema (2005a) assevera que algumas companhias aéreas estão investindo na ampliação e na renovação da frota de aeronaves. O objetivo é ampliar a oferta de assentos e, dessa forma, ganhar participação de mercado. A estratégia de renovação da frota reduz a idade média dos aviões, e diminui os gastos com manutenção, além de os modelos mais novos serem mais econômicos no consumo de combustível.

Segundo a autora, as maiores encomendas de aviões foram feitas pela TAM e pela GOL. A TAM objetiva chegar em 2009 com uma frota de 92 aviões *Airbus*, e a GOL pretende chegar em 2010 com 86 aviões *Boeing 737-800*. A Tabela 25 apresenta a quantidade média de assentos por aeronave de cada companhia.

Tabela 25 - Quantidade média de assentos por aeronave.

	Gol	Rio Sul	Tam	Transbrasil	Varig	Vasp
1997	na	66	68	172	156	163
1998	na	72	64	173	159	145
1999	na	71	64	164	157	145
2000	na	73	81	158	145	109
2001	144	75	133	158	147	109
2002	151	87	139	na	148	109
2003	150	90	140	na	169	109
2004	144	88	145	na	156	na
2005	149	77	145	na	155	na

Fonte: ANAC (2006).

A TAM inicialmente apresentava aeronaves com número médio de assentos abaixo das outras companhias. Segundo Futema (2002), a explicação está nas rotas regionais em que a empresa estava focada. A partir da expansão em nível nacional e até internacional, os assentos médios aumentaram consideravelmente. A estratégia da companhia foi substituir os aviões modelo *Fokker 100* por novos e maiores *Airbus*.

A TRANSBRASIL e a VASP apresentaram uma tendência de diminuição dos assentos médios até o encerramento das empresas. A VARIG e a GOL trabalham com quantidade semelhante de assentos médios, e apresentam uma pequena variação ao longo do período.

A fim de analisar a padronização da frota das companhias, apresenta-se, na Tabela 26, a quantidade de modelos de aeronaves e fabricantes de cada companhia. Os dados correspondem às quantidades de modelos utilizados anualmente e sua média ao final do período, e, para complementar, são apresentadas as empresas fabricantes das aeronaves de cada companhia aérea.

Tabela 26 - Quantidade de modelos de aeronaves e fabricantes.

	Gol	Rio Sul	Tam	Transbrasil	Varig	Vasp
1997	na	4	4	5	10	7
1998	na	4	5	5	11	6
1999	na	4	5	4	11	6
2000	na	5	6	4	8	5
2001	1	6	4	4	12	5
2002	2	5	4	na	12	5
2003	2	4	4	na	8	5
2004	3	4	4	na	12	na
2005	3	3	4	na	13	na
Fabricantes	Boeing	Boeing Embraer Fokker	Fokker Airbus	Boeing	Boeing Douglas	Airbus Boeing Douglas

Fonte: ANAC (2006).

A GOL é a empresa com a frota mais homogênea, e trabalha apenas com um fabricante, a *Boeing*. A TRANSBRASIL apresentava modelos diferenciados da mesma fabricante *Boeing*. A TAM atua com aeronaves *Fokker* (desativadas em 2002) e *Airbus*. A VARIG, apesar de ser a empresa com a maior diversidade de modelos, trabalha apenas com *Boeing* e DC–Douglas. A empresa VASP e RIO SUL, respectivamente, apresentavam a maior variedade de empresas fabricantes.

Segundo Oliveira Junior (2006), presidente da GOL, existe uma tendência de padronização da frota de aeronaves entre as companhias, com o intuito de diminuir os custos, principalmente por reduzir o investimento em equipamentos e peças de reposição. A GOL pode ser citada como exemplo, pois possui uma frota de *Boeing 737-800*, que são

reconhecidas como aeronaves com baixo custo de manutenção, e isso pode representar uma vantagem competitiva para a empresa.

A TAM, a partir da desativação dos *Fokker* 100 em 2002, também possui uma frota que vem sendo padronizada com aviões da fabricante *Airbus*.

Outro fator que pode impactar nos custos é a idade das aeronaves, pois quanto mais antigas, maiores tendem a ser os custos com manutenção, e, devido às novas tecnologias, podem ter menos consumo de combustível.

Uma pesquisa de Oliver (2006) apresenta a média de idade das aeronaves das companhias para os anos de 2003 e 2006, conforme a Tabela 27.

Tabela 27 – Média de idade da frota de aviões (em anos).

Empresa	2003	2006
Gol	3,2	8,3
Tam	5,6	7,5
Varig	9,5	11,9
Vasp	idade entre 26/41	na

Fonte: Oliver (2006).

Ao analisar os resultados de sua pesquisa Oliver (2006) apresenta as justificativas descritas na seqüência:

A empresa GOL apresentava, em 2003, a frota mais jovem; no entanto, adquiriu, no período, 11 aeronaves *Boeing* 737-300 mais velhas, que serão devolvidas ao arrendador em 2008, quando chegarem os novos modelos 737-800 encomendados em 2005.

Com o aumento da média de idade dos aviões da GOL entre 2003 e 2006, a companhia TAM passou a ter a frota mais nova dentre as empresas pesquisadas: 7,5 anos. Nesse período, a TAM recebeu seis aviões *Airbus* A-220-200, os mais novos da frota brasileira.

A VARIG aumentou a média de idade de 9,5 para 11,9 anos; é evidência de que não renovou sua frota no período. A VASP apresentou uma frota de aviões bastante velhos em 2003. Como já observado anteriormente, a empresa não está arrendando aviões, e trabalha

com sua frota antiga, provável reflexo da sua dificuldade financeira. As empresas TRANSBRASIL e RIO SUL não foram citadas na pesquisa.

Através das informações anteriormente descritas, buscou-se traçar o perfil da frota das companhias e identificar os possíveis impactos nos custos de combustível e manutenção.

A GOL, desde o início, trabalha com a frota padronizada, aviões grandes e novos. Tal perfil tem feito com que a companhia apresente o menor custo de combustível dentre as empresas pesquisadas. Quanto ao custo com manutenção, verificou-se que, em seus primeiros anos de atuação, foi baixo em relação às concorrentes, porém equiparou-se às demais a partir de 2002.

A TAM apresenta uma mudança muito grande no perfil da frota ao longo do período analisado. A empresa reduziu a quantidade aviões, aumentou os assentos médios, reduziu a média de idade, e padronizou com aviões *Airbus*. O reflexo de tais ações estratégicas pode ser visto nos gráficos 14 e 15. A empresa diminuiu seus custos, chegando próximos aos custos da concorrente GOL. Observa-se que foi após a substituição dos aviões *Fokker 100* em 2002, que a TAM reduziu principalmente os custos com manutenção.

A VARIG, apesar de também trabalhar com aviões grandes, ao contrário da GOL e TAM, tem o maior número de modelos de aeronaves oriundas de dois fabricantes, a média de idade da sua frota também é maior. Esses fatores podem ter impactado nos custos de combustível e manutenção, pois conforme verificado nos Gráficos 14 e 15, eles são maiores que as companhias concorrentes.

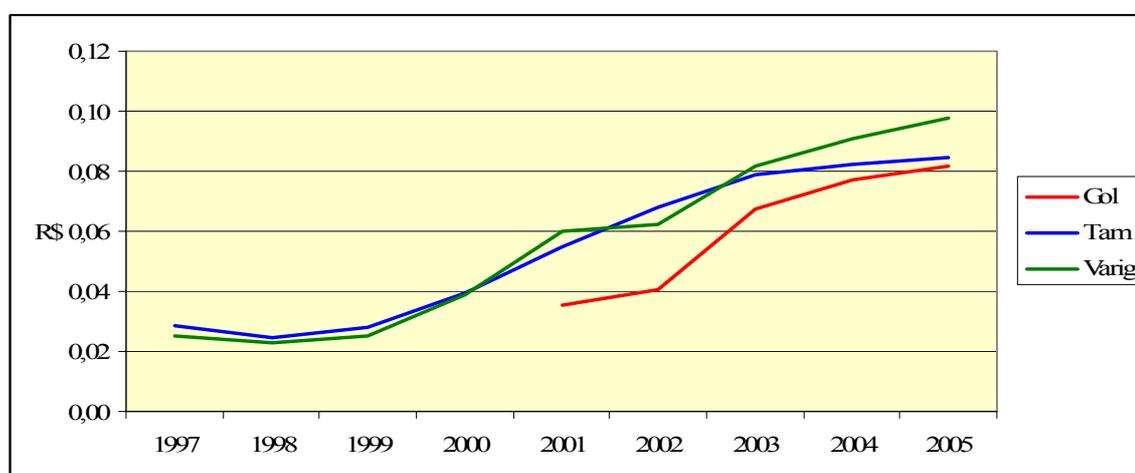


Gráfico 14 - Comparativo do custo do combustível da GOL, da TAM e da VARIG.
Fonte: ANAC (2006).

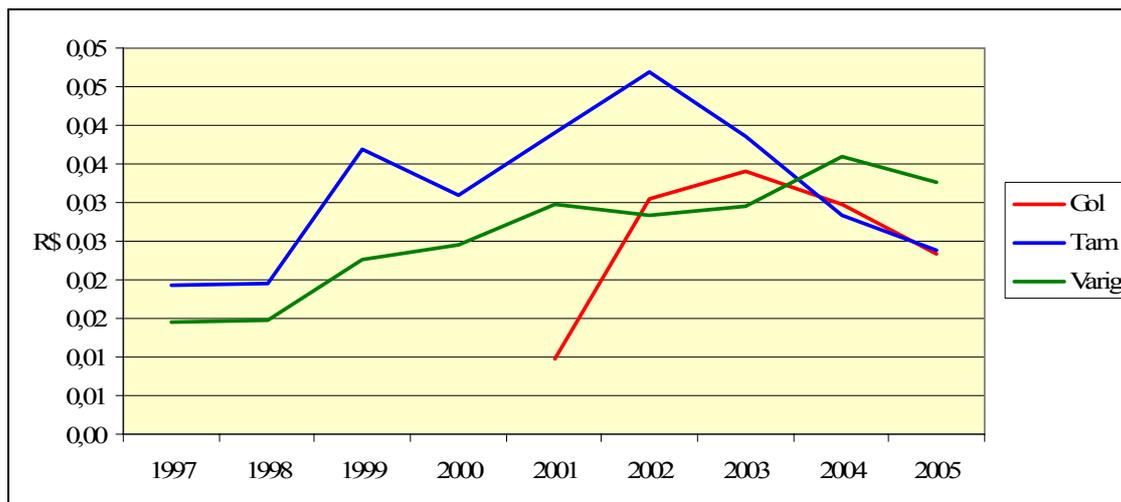


Gráfico 15 - Comparativo do custo de manutenção da GOL, da TAM e da VARIG.
 Fonte: ANAC (2006).

A RIO SUL apresenta aeronaves pequenas, e reduziu drasticamente seu número durante o período em análise. Tal ação é uma provável decorrência da perda de mercado em 24%. A frota não é padronizada, pois os aviões provêm de três fabricantes diferentes, e não foi possível identificar a média de idade da frota. Os custos de combustível e de manutenção da companhia mostraram-se, junto com os da VASP, os mais altos do setor.

A TRANSBRASIL voava com aviões grandes e uma frota padronizada, provinda de um fabricante apenas. Verifica-se nas Tabelas 13 e 14 que seus custos, entre 1997 e 2001, ficaram próximos aos da VARIG.

A frota da VASP não era padronizada, pois as aeronaves vinham de três fabricantes diferentes. A companhia foi reduzindo o tamanho médio dos aviões, que também eram muito velhos, com idades entre 26 e 41 anos. No custo com combustível, observa-se que é o maior do setor e que a representação desse custo sobre o custo total da empresa chegou a 43,5% em 2004. O que chama a atenção no caso da VASP é que o custo de manutenção apresenta-se entre os mais baixos do setor, pelo fato de a empresa ter os aviões mais velhos dentre as concorrentes. Isso pode estar evidenciando que a companhia não estivesse fazendo as manutenções necessárias em suas aeronaves.

Tal constatação fica mais evidente, sabendo-se que em junho de 2004 o DAC realizou auditorias de segurança na VASP. Esse procedimento é adotado toda vez que a empresa registra acidentes consecutivos ou expressivos. No caso da VASP, aconteceram três

incidentes em três dias no mês de maio daquele ano. Em dois deles, uma mesma aeronave sofreu despressurização por duas vezes (FUTEMA, 2004).

Verifica-se que o perfil das aeronaves é um determinante de custos importante no setor analisado e que pode ter levado as companhias a apresentarem diferenças em seus custos com combustível e manutenção. Há, porém, outros recursos tecnológicos que também são importantes como a utilização da Internet nas operações comerciais.

2 Uso da Internet

A tecnologia também é utilizada pelas companhias para reduzir custos na venda de passagens. Segundo Moreira (2006), a diminuição dos custos está relacionada com a estrutura de atendimento nos aeroportos, a impressão dos bilhetes e, principalmente, com a eliminação da utilização do GDS (*Global Distribution System*), que traz um alto custo para as companhias.

Conforme Moreira, o GDS corresponde a um sistema eletrônico de reservas de assentos amplamente utilizado pelas companhias aéreas mundiais, especialmente antes da disseminação do uso da Internet, para garantir a reserva de assentos nas aeronaves. O custo para a emissão de uma passagem utilizando o GDS chega a ser quatro vezes maior do que o da reserva pela Internet.

Quando a GOL entrou no mercado, inicialmente buscou disseminar entre os passageiros o uso da Internet para adquirir as passagens. Segundo Oliveira Junior (2007), na época, especialistas do ramo da aviação afirmaram que a GOL estaria limitando-se a conseguir uma participação no mercado brasileiro de 2% a 3%, pois essa tecnologia somente era amplamente utilizada em países desenvolvidos, principalmente europeus.

Segundo Moreira (2006), a GOL investiu em divulgação desse sistema, e conquistou os passageiros devido à facilidade da compra pela Internet, atingindo, em 2002, 39% das suas passagens vendidas por esse meio; em 2003, esse percentual subiu para 59%; em 2004, atingiu 76%; em 2005, elevou-se para 82%; e, em 2006, alcançou 86%.

A VARIG tem como política oferecer as mesmas tarifas via *web*, nas lojas, em *call centers* e nas agências de viagens, e, em 2006, ainda apresentou 82% das reservas concentradas no GDS.

Ainda, segundo Moreira (2006), a TAM vem seguindo a nova tendência e, ao longo do período, também migrou 100% das vendas para a Internet através do portal *e-Tam*, e somente as reservas a partir de outros países são feitas pelo GDS.

As companhias GOL e TAM, para eliminar o GDS, estão fazendo com que as próprias agências de turismo migrem para a compra pela Internet.

Segundo Gargioni (2007), as companhias GOL, VARIG e TAM estão utilizando a Internet não apenas para fazer reservas, mas também para realizar vários procedimentos antes do embarque, como o *check-in* e a troca de assentos *on-line*, oferecendo maior comodidade ao cliente, e, principalmente, reduzindo ainda mais os seus custos operacionais.

Segundo a GOL (2007), a forte promoção de seus canais de distribuição e vendas via Internet é um elemento essencial de sua estrutura de baixos custos e de eficiência, porque, além da redução dos custos citados, ainda pode reduzir as comissões dos agentes de viagens, pois aumenta significativamente a venda direta pela empresa.

Para melhor analisar o exposto, apresenta-se, no Gráfico 16, um comparativo das despesas comerciais da GOL, da TAM e da VARIG.

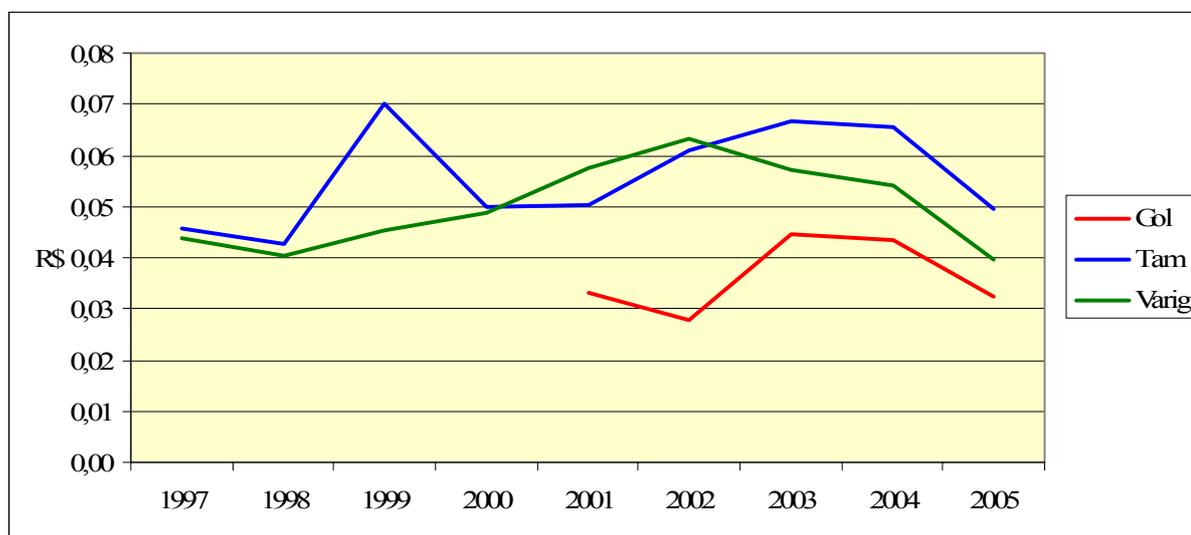


Gráfico 16 - Evolução das despesas comerciais da GOL, da TAM e da VARIG.

Fonte: ANAC (2006).

Verifica-se no Gráfico 16 que a GOL apresenta a menor despesa comercial e a TAM apresenta a maior despesa dentre as três companhias.

4.2.3.2 Economia de escala

A economia de escala, como um determinante de custos estruturais, está relacionada ao dimensionamento da estrutura da empresa, ou seja, da capacidade instalada. No caso do setor de aviação, a capacidade instalada pode ser verificada através do indicador assentos/km/oferecidos.

No Gráfico 17, apresenta-se um comparativo dos assentos/km/oferecidos pelas companhias no período analisado.

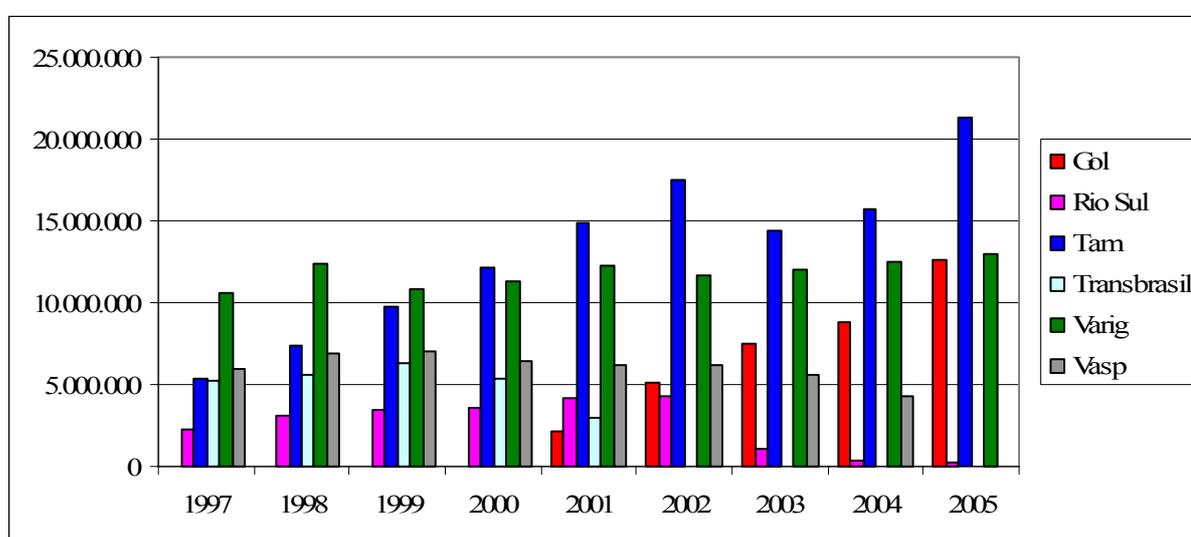


Gráfico 17: Comparativo dos assentos/km/oferecidos (em mil) pelas empresas analisadas.
Fonte: ANAC (2006).

Verifica-se no Gráfico 17 que a TAM e a GOL foram as empresas que mais aumentaram a sua capacidade instalada ao longo do período; que a VARIG praticamente manteve a sua estrutura; e que as demais companhias reduziram ou desapareceram.

No caso do setor de aviação, é o melhor aproveitamento das aeronaves que faz com que os custos diminuam, tornando as empresas mais eficientes. A ociosidade, em contrapartida, faz com que as empresas percam eficiência e, conseqüentemente, aumentem seus custos. Isso ocorre devido a existência dos gastos fixos que não aumentam nem diminuem proporcionalmente ao nível de aproveitamento das aeronaves. O aproveitamento da capacidade instalada é apresentado posteriormente por meio do determinante de custos operacionais “grau de utilização da capacidade”.

4.2.3.3 Modelo de Gestão

Parisi *et al.* (1999) definem o modelo de gestão como um conjunto de escolhas dos líderes da organização com base nas suas crenças e valores, que determina o comportamento da organização frente ao ambiente externo em busca dos seus objetivos.

O modelo de gestão foi contemplado como um dos determinantes de custos pelo fato de interferir na cultura organizacional, pois segundo Lerner (2007, p.16):

Cada empresa possui características próprias que podem facilitar ou dificultar o ritmo que ela imprime à condução do negócio. Essas características definem a maneira de administrar, ou seja, no seu conjunto, elas formam a cultura organizacional, moldada pelo seu modelo de gestão, que, em linhas gerais explica, por exemplo, o jeito como a empresa administra e como nela as atividades são executadas.

O jeito como a empresa administra e como as atividades são executadas podem interferir no sucesso de uma estratégia adotada, por exemplo, no caso de uma mudança de mercado, as empresas nele atuantes necessitarão de estratégias de reestruturação para adaptar-se a uma nova realidade. Nesse caso, o jeito de administrar e a agilidade no processo são fundamentais para se obter sucesso.

Esta pesquisa coletou dados divulgados em outros trabalhos científicos, jornais e revistas sobre as características da gestão das empresas pesquisadas. Salienta-se que para uma análise aprofundada desse determinante de custos seria necessária um estudo de caso, cujo método não foi utilizado nesta dissertação.

Na seqüência, são descritas as principais características das companhias aéreas pesquisadas e as crenças e valores de seus principais dirigentes, que moldam seu modelo de gestão, e, por conseguinte, interferem na cultura organizacional.

- 1) **Companhia GOL:** Fundada em 2001, por Constantino de Oliveira Junior, trouxe um novo modelo de negócios ao mercado brasileiro, a de baixo custo e baixa tarifa. O objetivo da empresa, desde o início, foi proporcionar vôos com preços acessíveis para uma maior parcela da população brasileira, segundo Ariento (2006), com uma estrutura de custos enxuta, baseada em três pilares que

privilegiam a alta tecnologia, a padronização da frota e a motivação da equipe. O presidente da companhia é o próprio Senhor Constantino Junior, filho mais novo do fundador do Grupo Áurea, uma das maiores empresas de transporte rodoviário brasileiro. A visão do negócio da GOL foi popularizar o transporte aéreo inicialmente no Brasil e, atualmente, é estender-se para a América do Sul. A idéia de popularização inclui menores tarifas e agilidade para o público de negócios, além da possibilidade de proporcionar opções turísticas a um público que, comumente, não utilizava o transporte aéreo. Os principais executivos da GOL vieram do Grupo Áurea, e possuem mais de 20 anos de experiência no setor de transporte de passageiros focado no conceito de baixo custo. Para sustentar seus pilares, a empresa não abre mão de ter um quadro funcional qualificado com relação às novas tecnologias e motivado.

- 2) **Companhia RIO SUL:** A RIO SUL pertence ao grupo VARIG, e sofreu influências do seu modelo de gestão.
- 3) **Companhia TAM:** A TAM teve como líder o Comandante Rolim Amaro. Segundo Freitas (1996), sua visão empresarial é que conduziu a companhia ao sucesso e as suas principais características eram: carisma, determinismo, idealismo, acessibilidade e, sobretudo, liderança. Quanto aos valores do Comandante Rolim disseminados por toda a companhia destacam-se o respeito e a fidelidade ao passageiro. Costumava dizer aos seus funcionários que o “cliente é o rei”, e, por isso, a TAM estendia tapetes vermelhos em seus aviões. Segundo o Comandante, os fatores de sucesso da companhia foram os seguintes: (1) estilo de liderança presente; (2) ouvir a opinião de outras pessoas; (3) o aproveitamento de oportunidades; (4) a competência do quadro de funcionários; e (5) ações mercadológicas inovadoras. A preocupação com os lucros também era um dos mandamentos de Rolim, estampados nos cartazes espalhados pela empresa, mas sua marca registrada era a ousadia e o jeito patriarcal de conduzir a atividade. No ano de 2000, iniciou-se uma reestruturação com vistas à profissionalização da companhia. Em 2001, Rolim faleceu em um acidente aéreo, e seu sucessor foi Daniel Mandelli Martin. Segundo Grinbaum (2002), o novo presidente mudou a forma de gerir a empresa. Ele demitiu três vice-presidentes da época de Rolim, e tornou a preocupação com os custos prioridade total. Com uma nova visão

mercadológica, reestruturou também as rotas da companhia, cortando vôos internacionais que apresentavam retornos negativos. Em 2003, Martin afastou-se da presidência da TAM, que permaneceu com o vice-presidente do conselho da empresa, e contou com a participação da esposa de Rolim. Em 2004, foi nomeado como presidente Marco Antonio Bologna, que já havia sido conselheiro quando Rolim era o presidente. A indicação de Bologna deve-se ao seu perfil, semelhante ao do Comandante Rolim.

- 4) **Companhia TRANSBRASIL:** Fundada em 1955 como Sadia S.A., por Omar Santana, filho do dono do Grupo Sadia, inicialmente tinha como objetivo transportar a produção de carnes de suas fábricas em Santa Catarina para São Paulo e outros pontos de consumo. Em 1956, a Sadia passou a operar vôos regulares, e, em 1972, sua denominação foi alterada para TRANSBRASIL S.A. Omar Santana foi presidente da TRANSBRASIL durante quase toda a sua história. Com um perfil conservador, buscou um *marketing* de bons serviços, aliado a tarifas competitivas. Também buscou formar uma equipe de trabalho comprometida com os resultados da empresa. Em dezembro de 2001, aproximadamente um ano após a morte de Fontana, a TRANSBRASIL encerrou suas operações, e sua falência foi decretada em agosto de 2003 (SONINO, 1995).
- 5) **Companhia VARIG:** Em 1941, Ruben Berta foi eleito presidente da VARIG. Atuava na VARIG desde 1927, tendo iniciado como carregador de malas. Ruben Berta, com um perfil criativo e extremamente estrategista, foi o responsável pelas grandes jogadas de *marketing* da empresa; prezava os serviços ao cliente; e tinha o sonho de tornar a VARIG uma marca internacionalmente reconhecida. Para isso não poupou esforço nem recursos financeiros, pois as viagens eram regadas por um excelente serviço ao passageiro. Em 1945, surge a Fundação dos Funcionários da VARIG, por iniciativa de Ruben Berta, com uma estrutura e finalidade inéditas no país: prover benefícios aos funcionários e familiares, preferencialmente com recursos advindos da lucratividade da empresa. Para isso, Berta convenceu os acionistas a doarem 50% das ações da empresa para a fundação, mais uma dotação em dinheiro próxima ao valor dessas ações, para que a Fundação pudesse entrar em operação imediatamente. Ao longo dos anos, aumentou essa participação acionária até controlar 87% do capital votante da empresa. Desde a criação da

Entidade, a presidência da Fundação era exercida cumulativamente pelo Presidente da VARIG. Rubem Berta presidiu a entidade de 1945 até 1966, ano em que veio a falecer. Em 1995, durante a gestão do Sr. Rubel Thomas, o presidente da VARIG deixou de acumular as duas funções. Foi criado o Colégio Deliberante que elegeu o primeiro Conselho de Curadores da Fundação, com sete membros e mandato de três anos. O Colégio também escolhe o presidente e vice-presidente desse Conselho (SONINO, 1995).

- 6) **Companhia VASP:** Conforme Sonino (1995), como herança de empresa estatal, a VASP trocou muitas vezes de administração superior, sofrendo com isso, pois muitos de seus presidentes não tinham conhecimento sobre o mercado de aviação. Em 1990, a VASP foi privatizada através de um leilão no qual o Grupo Canhedo e funcionários da VASP adquiriram 60% das ações ordinárias, passando a ter o controle da empresa. A presidência da companhia passou a ser ocupada por Walter Canhedo, que, com seu perfil impulsivo e de grande agressividade comercial, fomentou algumas guerras tarifárias no setor e buscou o transporte internacional. A companhia conseguiu a expansão, que terminou de forma melancólica, pois suas rotas internacionais foram canceladas uma a uma. Em janeiro de 2005, a VASP parou de voar.

A partir dos relatos anteriores, é possível identificar alguns aspectos relacionados ao modelo de gestão e cultura organizacional que podem ter impactado nos custos e no resultado das companhias ao longo do período.

A GOL acredita na popularização do transporte aéreo, e por isso valoriza atributos como o baixo custo operacional e, segundo a companhia, as baixas tarifas para os passageiros. A maioria do seu quadro diretivo é oriunda do transporte rodoviário e, por isso, segundo a companhia, tem incorporado ainda mais o conceito de baixo custo operacional.

A TAM traz em sua história o Comandante Rolim, que desenvolveu na empresa a crença de que o “cliente é o rei”, buscando oferecer alguns confortos a bordo, bom atendimento aliado a tarifas competitivas. Com a morte de Rolim, assumiu Martin que almejava uma rápida reestruturação da empresa à nova realidade mercadológica, mas seu trabalho não foi adiante. Assumiu, então, Bologna que já havia trabalhado com Rolim, e possui um perfil semelhante. Ao longo desse processo sucessório, a TAM demonstrou que

trabalhou estratégias em nível de mercado, pois, como pode ser visto na Tabela 7, a tarifa média por passageiro/km/transportado apresenta-se abaixo das praticadas pelo setor. Isso ocasionou uma melhora em 23% na taxa de ocupação da companhia de 1997 para 2005. A empresa que, em 1997, era a quarta na participação do mercado doméstico, em 2005, está em primeiro lugar.

Conforme a Tabela 7, a margem líquida da TAM apresenta uma grande variação ao longo do tempo, refletindo a busca da companhia por ajustamento da estrutura empresarial e operacional, mas, a partir de 2003, a margem é positiva e demonstra o êxito das estratégias. Tais estratégias estão aliadas à busca por uma aproximação dos custos da TAM aos custos da GOL.

A VARIG foi impactada pelo modelo de governança criado por Rubem Berta, que foi o primeiro no País com ênfase para a valorização e a motivação da classe funcional. Nas idéias de Rubem Berta, o presidente da companhia deveria acumular a função de presidente da fundação, buscando harmonizar os objetivos e necessidades de sustentação da empresa às melhores condições dos funcionários. Segundo Rubem Berta, “A VARIG não é, nem a Fundação alguma vez poderá sê-lo, uma espécie de Santa Casa de Misericórdia. A primeira precisa concorrer nos mercados através da eficiência; a segunda só pode ajudar os outros a ajudar a si mesmos” (FUNDAÇÃO RUBEN BERTA, 2007).

Segundo Beting (2006b), desde 1994, quando o presidente da VARIG deixou de acumular a presidência da Fundação Rubem Berta – FRB, a tomada de decisões tornou-se complicada, pois a VARIG era administrada por consenso, ou seja, por um comitê formado pela FRB e os representantes do grupo de executivos investidores. A FRB, por sua lealdade à classe de funcionários, impediu cortes, reduções nas folhas de pagamentos, extinção de gratificações ou privilégios, levando a empresa à ineficiência e à perda da capacidade de adaptação à nova realidade do mercado.

Ainda segundo Beting, o modelo de gestão da VARIG impediu a sua modernização, autonomia e agilidade. A VARIG foi construída, e tornou-se uma grande empresa, quando foi administrada por presidentes fortes e dinâmicos como Rubem Berta, mas ruiu a partir da administração da FRB.

A RIO SUL, por pertencer ao grupo VARIG, também foi influenciada pelo modelo de gestão descrito. A Tabela 6 demonstra que a companhia sempre trabalhou com tarifas muito acima do mercado, e, por isso, perdeu quase a totalidade do mercado que atendia.

No caso da VASP, esta pesquisa avançou somente após a presidência de Canhedo, que, conforme relato, teve um perfil agressivo no mercado. Pode ser visto na Tabela 10 que a tarifa média por passageiro/km/transportado da VASP diminuiu a partir de 2000, apresentando-se abaixo da média do mercado, possível estratégia da empresa para se manter competitiva. Mas é constatado também, na Tabela 10, que, conforme a tarifa média diminuía, a margem líquida também diminuía até chegar a um resultado negativo de 35% em 2004. Isso demonstra que a estratégia de redução de tarifas não foi eficaz, devido à falta de equalização da estrutura de custos.

Quanto à TRANSBRASIL, não foram identificadas informações que possam sustentar alguma análise com relação ao modelo de gestão ou cultura da empresa.

O método de pesquisa utilizado nesta dissertação não possibilitou uma análise aprofundada dos impactos do modelo de gestão nos custos e no resultado das empresas, porém foi possível verificar que, no caso da TAM, a empresa passou por uma transição, e vem conseguindo reestruturar-se rapidamente conforme as mudanças mercadológicas. Porém, no caso da VARIG, o modelo de gestão impediu a agilidade necessária ao processo de mudanças.

4.2.3.4 Estrutura de capitais

Segundo Iudícibus (1998), a análise da estrutura de capitais objetiva retratar a posição do capital próprio com relação ao capital de terceiros, indicando a dependência da empresa com relação ao capital de terceiros.

A estrutura de capitais de uma empresa é mensurada através do Balanço Patrimonial, que demonstra o reflexo das operações globais da organização. Os encargos da remuneração do capital de terceiros não fazem parte dos gastos operacionais das organizações, e são apresentados na demonstração de resultados globais das companhias. Dessa forma, foram coletados, junto a ANAC, tais demonstrativos das empresas analisadas.

Para demonstrar a estrutura de capitais utilizou-se o indicador:

Quociente de participação de capital de terceiros sobre os recursos totais =

$$\frac{\text{Exigível Total}^6}{\text{Exigível Total} + \text{Patrimônio Líquido}}$$

Tabela 28 - Participação de capitais de terceiros sobre os recursos totais.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Gol	na	na	na	na	84%	85%	59%	66%	57%
Rio Sul	51%	56%	66%	71%	86%	126%	156%	201%	217%
Tam	65%	76%	83%	82%	84%	94%	98%	91%	87%
Transbr	112%	93%	93%	119%	na	na	na	na	na
Varig	91%	96%	99%	105%	114%	290%	360%	333%	439%
Vasp	95%	100%	91%	99%	98%	86%	87%	na	na

Fonte: ANAC (2006).

O indicador utilizado demonstra o percentual dos recursos de terceiros sobre o capital investido na empresa, assim, sempre que o percentual ultrapassar 100% significa que a empresa possui um passivo a descoberto, ou seja, seus bens e direitos não são suficientes para saldar suas obrigações com terceiros.

Verifica-se, na Tabela 28, que a RIO SUL, a TRANSBRASIL e a VARIG apresentaram tal situação.

Na seqüência, analisa-se os reflexos da estrutura de capitais através do indicador:

$$\% \text{ do resultado financeiro líquido sobre a receita líquida} = \frac{\text{Resultado Financeiro Líquido}}{\text{Receita Líquida}}$$

Os resultados estão demonstrados no Gráfico 18.

⁶ Passivo Circulante + Passivo Exigível em Longo Prazo.

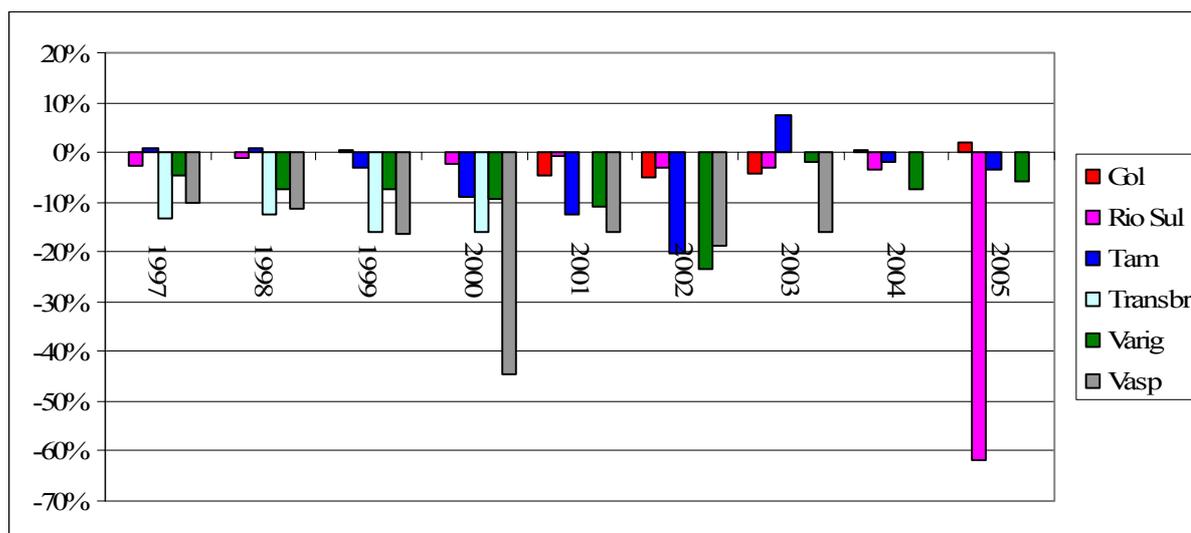


Gráfico 18 - Resultado líquido sobre a receita líquida das empresas analisadas.

Fonte: ANAC (2006).

O indicador apresentado no Gráfico 18 significa o percentual de resultado financeiro da empresa (a diferença entre a receita e a despesa financeira), sobre sua receita líquida.

Na Tabela 28, a GOL demonstra uma redução de dependência de capital de terceiros em 2003, decorrente de lucros acumulados e um aumento de capital social; isso repercutiu na diminuição da despesa financeira refletida no Gráfico 18.

A partir de 2004, a GOL apresentou um resultado financeiro positivo. Salienta-se que, em 2004, a empresa abriu o capital na bolsa de São Paulo e Nova Iorque, buscando mais investimento, a fim de dar continuidade a sua estratégia de construir. Tal ação estratégica permitiu que a empresa crescesse no mercado, sem aumentar a dependência de capital de terceiros.

A RIO SUL apresentava, em 1997, uma boa situação frente a dependência de terceiros, e, em 2005, seu percentual é 217%. Chama-se a atenção para que, quando o percentual ultrapassar 100%, significa que a empresa está com o passivo descoberto. Verifica-se, no Gráfico 18, que o resultado financeiro negativo (despesas) da RIO SUL representou 60% da sua receita líquida.

A TAM apresenta uma dependência grande de capital de terceiros, e suas despesas financeiras foram altas entre 2000 e 2002. Essa situação mudou a partir de 2003, tendo a empresa reduzido a participação de capital de terceiros e obtido até resultado financeiro

positivo em 2003. Tal redução foi decorrente das margens positivas que a empresa apresentou entre 2003 e 2005.

A TRANSBRASIL apresenta uma estrutura problemática, refletindo sua má situação financeira; a VASP somente não demonstra patrimônio líquido negativo porque realizou uma reavaliação de investimentos que aumentou o seu Patrimônio Líquido.

A VARIG apresentou uma situação de endividamento progressivo até chegar a um percentual de 439% em 2005. Suas despesas financeiras são crescentes até 2002; após esse período, o valor apresentado é muito baixo pela situação de endividamento da empresa, o que pode estar evidenciando que a companhia não tenha registrado nessa conta todos os encargos financeiros incorridos entre 2003 e 2005.

Na seqüência, apresentam-se os determinantes de custos operacionais.

4.2.4 Determinantes de Custos Operacionais

Segundo Shank e Govindarajan (1997), os determinantes de custos operacionais ou de execução são os que determinam a posição de custos de uma empresa e que dependem da execução bem sucedida das operações. São as estratégias para a otimização da estrutura empresarial na busca por melhores resultados.

Nessa dissertação foi analisado mais profundamente o determinante grau de utilização da capacidade. Os demais determinantes de custos operacionais abordados no referencial teórico são apenas comentados na seqüência, já que demandariam uma pesquisa específica para o seu aprofundamento.

4.2.4.1 Grau de utilização da capacidade

O determinante de custos operacionais grau de utilização da capacidade está amplamente relacionado ao determinante de custos estruturais economia de escala.

No determinante de custos estruturais economia de escala, apresentou-se, através do Gráfico 17, a evolução dos assentos/km/oferecidos pelas companhias. Na seqüência, é apresentado o grau de utilização de tais assentos (capacidade instalada). Para isso, foi utilizado o indicador de aproveitamento das aeronaves, obtido da relação entre os indicadores passageiro/km/transportado e assentos/km/oferecidos.

Apresenta-se, na Tabela 29, o percentual de aproveitamento e da ociosidade, obtido numa relação com 100%, ou seja, se o aproveitamento significar 70%, a ociosidade, conseqüentemente, significará 30%.

Tabela 29 - Aproveitamento e Ociosidade das Aeronaves por empresa e do setor.

	Descrição	Gol	Rio Sul	Tam	Transbrasil	Varig	Vasp	Setor
1997	Aprov.	na	58	48	58	64	53	58
	Ocios.	na	42	52	42	36	47	42
1998	Aprov.	na	59	56	61	61	57	59
	Ocios.	na	41	44	39	39	43	41
1999	Aprov.	na	60	49	52	64	48	55
	Ocios.	na	40	51	48	36	53	45
2000	Aprov.	na	62	55	52	67	57	59
	Ocios.	na	38	45	48	33	43	41
2001	Aprov.	60	56	55	63	62	61	58
	Ocios.	40	44	45	37	38	39	42
2002	Aprov.	63	56	53	na	61	55	57
	Ocios.	37	44	47	na	39	45	43
2003	Aprov.	65	56	58	na	63	55	60
	Ocios.	35	44	42	na	37	45	40
2004	Aprov.	68	63	64	na	67	58	65
	Ocios.	32	37	36	na	33	42	35
2005	Aprov.	74	60	71	na	71	na	71
	Ocios.	26	40	29	na	29	na	29

Fonte: ANAC (2006).

A melhor utilização da capacidade instalada deve reduzir o impacto dos custos fixos (estruturais) e melhorar o resultado econômico da empresa. Para analisar os impactos do grau de utilização da capacidade das empresas, foram analisados conjuntamente a Tabela 29, que apresenta aproveitamento e a ociosidade das empresas ao longo dos períodos, e o Gráfico 19, que apresenta o percentual do gasto total sobre a receita total das empresas no mesmo período.

Salienta-se que, no Gráfico 19, sempre que os gastos totais significarem mais que 100% das receitas totais, a empresa incorreu em prejuízo no período. Ou seja, se os gastos significarem 110% da receita, o prejuízo do período foi de 10%.

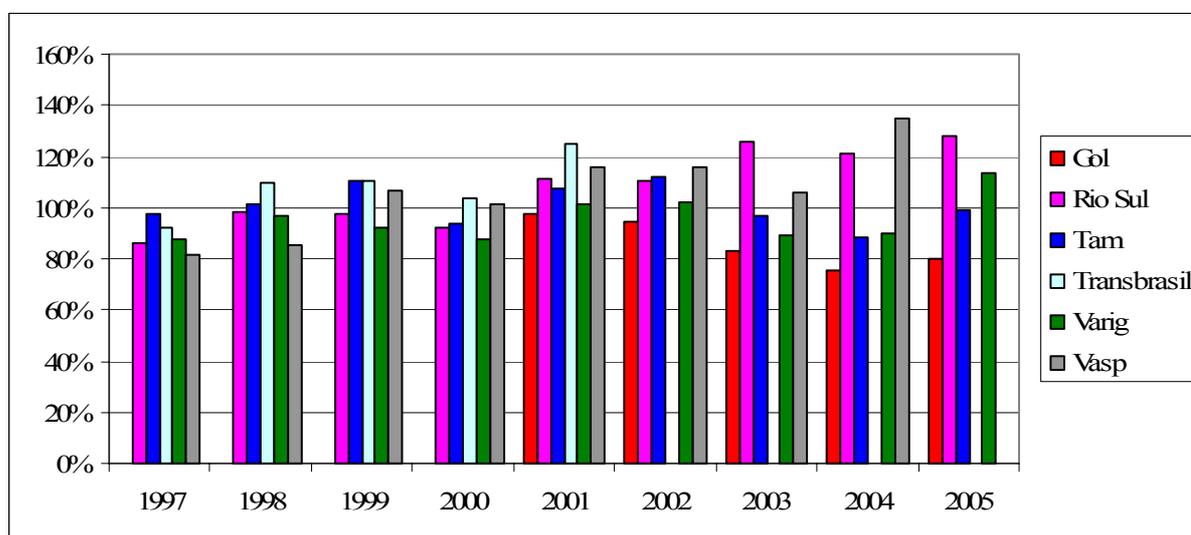


Gráfico 19 - Percentuais dos gastos totais sobre as receitas totais.

Fonte: ANAC (2006).

Observa-se na Tabela 29 que a VARIG passou de 64% de aproveitamento em 1997 para 71% em 2005. Isso significa que a empresa melhorou o aproveitamento em 7%, contudo, no Gráfico 19, é possível verificar que isso não levou a empresa a uma melhora do seu resultado, pois a participação dos custos totais sobre a receita total passou de 87,8% em 1997 para 113,6% em 2005, o que evidencia a existência de outros fatores que fizeram com que os gastos aumentassem ao longo do período.

Para explicar tais fatores, analisaram-se, através dos Gráficos 4 a 13, apresentados na seção 4.3.2, quais foram os gastos que variaram negativamente. Verifica-se que os gastos que oneraram a empresa, levando-a aos prejuízos observados, foram o aumento do percentual do custo de combustível de 12,6% sobre a receita em 1997 para 36,7% em 2005; o aumento do custo com manutenção de aeronaves de 7,3% para 12,3%; e o aumento do custo com arrendamento de 4,1% para 13%. Percebe-se que o restante dos gastos diminuiu seu percentual. Isso pode ter ocorrido devido à melhora do aproveitamento das aeronaves.

De 1997 para 2001, a TRANSBRASIL demonstrou uma melhora de 5% no indicador de aproveitamento, mas os gastos passaram de 91,9% sobre a receita para 125,2%. A empresa

sofreu um aumento significativo no custo com combustível, com manutenção, com pessoal e com arrendamento.

A VASP também registrou um aumento de 5% no aproveitamento de 1997 para 2004, e um aumento dos gastos sobre a receita em maior intensidade, pois passou de 82% para 135%.

A RIO SUL apresentou uma melhora de 2% no aproveitamento, e seus gastos passaram de 86,4% sobre a receita para 127,9%. Verifica-se que a empresa teve um aumento significativo em quase todos os gastos com relação à receita, e que apenas os gastos com auxílio à navegação, com serviço de bordo e com despesas comerciais diminuíram.

A GOL mostrou um aproveitamento de 60% em 2001 e de 74% em 2005, uma melhora em 14% do aproveitamento e, ao contrário das companhias anteriormente analisadas, demonstrou uma redução do percentual dos gastos sobre a receita, pois passou de 97,7% em 2001 para 80% em 2005. A melhoria no resultado operacional da empresa foi de 17,7%, visivelmente maior que a diluição dos gastos pela melhora do aproveitamento, demonstrando a existência de outro fator que está auxiliando na evolução do resultado.

Conforme visto no Gráfico 2, a GOL aumentou a sua tarifa média ao longo do período analisado, e tal fator levou a companhia a uma melhora no resultado operacional.

Em 1997, a companhia TAM apresentava um aproveitamento de apenas 48%. Ao longo do período analisado a empresa conquistou mercado e adequou sua frota, obtendo, em 2005, um aproveitamento de 71%. Com isso, obteve um aumento de 23% no aproveitamento das aeronaves. Porém, quanto aos resultados da empresa, percebe-se, no Gráfico 19, uma instabilidade dos valores dos gastos sobre a receita através dos anos. Salienta-se que nessa pesquisa constatou-se que a TAM adotou a estratégia de reestruturação no período analisado e, por isso, tal instabilidade.

Diante dos resultados apresentados pelas companhias, percebe-se que a melhora da ocupação das aeronaves interfere na diluição dos custos, mas outros fatores como, por exemplo, o perfil da frota de aeronaves e aspectos conjunturais como o preço dos combustíveis, que fez aumentar o custo de todas as empresas, têm grande impacto nos resultados.

Na seqüência, descrevem-se algumas ações estratégicas que as empresas tomaram na busca por melhoria da ocupação das aeronaves.

A tecnologia está sendo usada estrategicamente para melhorar o grau de utilização da capacidade. Segundo Moreira (2006), a venda de passagens pela Internet é uma estratégia para atrair clientes, pois traz vantagens como comodidade, facilidade na comparação de preços e agilidade. A pesquisa demonstrou que a GOL adotou essa estratégia, e as concorrentes seguiram o mesmo caminho.

Para melhorar a ocupação das aeronaves, além de atrair clientes, as companhias buscam sua fidelização. Para esse fim, uma das estratégias utilizadas são os programas de milhagem, em que, para cada milha voada, o passageiro ganha outra em forma de bônus, e, acumulando um determinado número de milhas, ganha uma passagem gratuita de acordo com a sua pontuação.

A TAM utiliza um critério diferenciado, o trecho voado. Para cada dez viagens, o passageiro tem direito a voar a décima primeira gratuitamente. A VARIG possui o programa *Smiles*, que estabelece quatro categorias de usuários e benefícios diferenciados como passagens, hospedagens e outros, levando em consideração a classe econômica e a executiva. A GOL não trabalha com o programa de milhagem, porém possui o cartão Voe Fácil GOL, que parcela o valor das passagens em até trinta e seis vezes.

Outra estratégia utilizada são as promoções. A GOL é a companhia que lançou no mercado uma revolucionária promoção de venda de passagens por R\$ 50,00. A estratégia serve para lotar os vôos e, ainda, divulgar a imagem da empresa como uma companhia de “baixa tarifa”. Ao longo do tempo, a estratégia de promoções também vem sendo utilizada pelas concorrentes.

Uma das estratégias mais utilizadas no setor de aviação para melhorar a ocupação das aeronaves e reduzir custos são as alianças entre as companhias. Segundo Andrade (2007), em março de 2003 foi aprovado o compartilhamento de vôo entre a TAM e VARIG (*Code-sharing*). Ao realizar tal aliança, as companhias puderam arcar conjuntamente com custos de infra-estrutura terrestre, logística e, ao mesmo tempo, proporcionar um serviço mais integrado aos clientes, que, em muitas situações, pode resultar em melhores tarifas.

Além da redução de custos e melhoria das tarifas, tal aliança tinha o objetivo de iniciar um processo de futura fusão entre as duas empresas. Porém, devido a problemas de ordem operacional, as empresas desistiram de tal estratégia. Em fevereiro de 2005, devido à solicitação das próprias empresas, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) aprovou o fim do compartilhamento.

A identificação exata dos impactos do *code-share* nos resultados das companhias não é objetivo desta dissertação, e demandaria um estudo específico. Todavia é possível verificar que, no caso da TAM, a empresa passou de uma margem líquida de -12,4% em 2002 para 3,03% em 2003 e para 11,7% em 2004, conforme a Tabela 7. No caso da VARIG, pode ser visto na Tabela 9 que a margem líquida da empresa passou de -1,7% em 2002 para 10,8% em 2003 e para 10,1% em 2004. Verifica-se também que, no ano de 2005, quando terminou o compartilhamento, ambas as companhias apresentaram menores resultados.

Outro fator determinante para a melhor utilização da capacidade instalada das companhias é a composição das suas rotas, a chamada “malha doméstica”.

Com relação a isso, Vieira (2007) salienta que, juntamente com o processo de desregulamentação, veio a liberalização dos vôos domésticos das companhias brasileiras. A partir disso, as empresas dependem apenas da disponibilidade das aerovias e de pousos e decolagens em aeroportos.

Para isso, as companhias necessitam de *slots* (espaços e horários para pousos e decolagens nos aeroportos brasileiros). Esses espaços são concedidos pelo governo, e não podem ser trocados. Os *slots* mais disputados são os do aeroporto de Congonhas, SP, que centraliza grande parte do tráfego aéreo brasileiro, e, por isso, é o maior e mais rentável aeroporto do País.

A VARIG, como empresa consolidada no mercado, deteve, até 2006, 125 *slots* no aeroporto de Congonhas, SP, quando perdeu 53 deles, e veio a recuperá-los logo após a transação de venda da companhia, que será abordada na seqüência da pesquisa.

Diante de tais acontecimentos, a TAM passou a deter 45% dos *slots* de Congonhas, por onde passam 20% dos seus vôos domésticos. A GOL, por sua vez, possuía um número

menor, se comparado às concorrentes citadas. Segundo Oliveira Junior (2007), esse é um dos motivos pelos quais a GOL ainda não obteve a liderança no mercado doméstico.

Em abril de 2007, a estratégia da GOL foi adquirir a VARIG. Segundo Vieira (2007), tal estratégia teve como principal motivo ocupar os 120 *slots* que a VARIG possui em Congonhas que, segundo os especialistas, têm um alto valor pelo fato de o aeroporto operar no limite de sua capacidade. Com essa estratégia, a GOL pode se igualar a TAM no número de embarques em Congonhas.

Ainda como parte da estratégia, está o interesse pelas concessões de vôos da VARIG no mercado internacional, no qual a GOL já pretende consolidar-se como empresa de baixo custo, mas utilizando o nome VARIG.

O determinante de custos “grau de ocupação da capacidade” abordou o aproveitamento das aeronaves, o reflexo do aproveitamento no resultado e as estratégias das companhias para melhorar esse aproveitamento.

4.2.4.2 Outros determinantes de custos

No referencial teórico desta dissertação abordaram-se outros determinantes de custos citados pelos autores. Enfatiza-se que, devido ao método utilizado, os impactos de tais determinantes não puderam ser analisados.

Não foram analisados por esta pesquisa os seguintes determinantes de custos estruturais citados pelos autores: grau de integração vertical, experiência e escopo.

Também não foram analisados os determinantes de custos operacionais grau de complexidade por ser necessário um estudo dos processos internos das companhias e seus impactos nos custos operacionais. Para analisar o determinante de custos qualidade seria necessária uma pesquisa dos serviços oferecidos pelas empresas e das percepções do mercado frente às companhias.

Outros determinantes de custos operacionais, como o comprometimento, a capacidade de aprendizagem, as competências e as habilidades, estão relacionados às políticas de recursos

humanos e seus impactos nos resultados. Para avaliar tais determinantes é indispensável um estudo de campo, ou seja, o contato direto com as empresas. Da mesma forma, o determinante de custos relação na cadeia de valor, citado pelos autores, não pode ser analisado, pois também necessita de um estudo específico nas empresas.

4.2.5 Análise do Custo-Meta no contexto do setor de aviação comercial brasileiro

A diferenciação nos serviços de transporte aéreo, em geral, diz respeito ao bom atendimento, ao conforto e ao serviço ao passageiro. Em outros tempos, uma viagem de avião era sinônimo de conforto e luxo, ao alcance apenas das classes mais privilegiadas que podiam pagar por esses serviços (NUNES, 2004).

A partir da década de 1990 esse cenário foi alterado pela visão de alguns empreendedores do ramo de aviação mundial que viram a possibilidade de popularizar o transporte aéreo, de forma a viabilizar viagens de negócios e lazer também para as classes menos privilegiadas. Devido a essa nova visão, planejar, controlar e reduzir custos tornaram-se sinônimos de sobrevivência para as companhias aéreas.

Diante do novo modelo de negócios, nota-se uma tendência de padronização dos serviços de transporte. Essa padronização foi lançada no mercado pelas empresas adeptas ao novo modelo de baixo custo e baixa tarifa. Companhias como a TAM e a VARIG, também estão buscando adequação aos novos padrões.

Essa nova tendência justifica ainda mais a necessidade da gestão estratégica de custos que dispõe de técnicas como o custo-meta e o custo-padrão como alternativa de planejamento e controle.

O custo-meta parte da avaliação do mercado com relação aos preços praticados e aos custos incorridos pelos concorrentes. A partir disso é possível divisar as melhores opções de atuação da empresa de acordo com suas características e objetivos, e planejar as formas de ser mais competitiva que os concorrentes.

Na Tabela 30 apresenta-se um histórico tarifário das empresas analisadas e a média do setor.

Tabela 30 - Tarifa média passageiro km transportado.

	Gol	Rio Sul	Tam	Transbrasil	Varig	Vasp	Setor
1997	na	0,29	0,21	0,17	0,20	0,26	0,22
1998	na	0,24	0,18	0,14	0,18	0,21	0,19
1999	na	0,28	0,22	0,18	0,22	0,25	0,23
2000	na	0,32	0,25	0,20	0,26	0,22	0,25
2001	0,18	0,34	0,25	0,16	0,28	0,24	0,26
2002	0,21	0,36	0,29	na	0,29	0,27	0,29
2003	0,29	0,38	0,34	na	0,34	0,37	0,35
2004	0,32	0,52	0,34	na	0,35	0,31	0,35
2005	0,28	0,36	0,27	na	0,27	na	0,29

Fonte: ANAC (2006).

Através da análise da tarifa praticada pelos concorrentes e da média do setor, é possível verificar se a empresa é competitiva ou não. Com isso, ela pode planejar seus custos e reavaliar as margens de lucro com que está trabalhando.

Nesse contexto, o lucro é a diferença entre o preço necessário para ser competitiva no mercado e o menor custo que a empresa pode obter para prestar o serviço com segurança e de acordo com as expectativas dos passageiros.

Na Tabela 30, verifica-se que, até o ano de 2001, a empresa com a menor tarifa/passageiro/km/transportado foi a TRANSBRASIL, no entanto, a companhia teve altos prejuízos operacionais entre 1998 e 2001.

A partir de 2001, com a entrada da GOL e a saída da TRANSBRASIL, a primeira passou a atuar com a menor tarifa e o melhor resultado operacional do setor. Isso significa que a GOL obteve êxito nas decisões estratégicas e na gestão. Conforme abordado anteriormente, a GOL equiparou sua tarifa aos valores do mercado e obteve uma margem de lucro operacional crescente. Tais resultados são decorrentes da estratégia da empresa, do planejamento dos resultados e do controle dos gastos.

Questionado sobre as tarifas, Oliveira Junior (2007, p.11-15) argumenta que elas nunca foram tão baixas no mercado brasileiro e que a GOL provocou uma convergência do mercado para o seu modelo de negócios. Esclarece que:

no início das operações da GOL, os custos de operações da companhia chegavam a ser 60% menores que os das outras companhias. Nós passamos a ser referência, outras empresas mudaram a gestão, buscando ganhos de eficiência. E isso provocou uma redução geral nas tarifas. Por isso a diferença. Não porque a GOL esteja cobrando mais caro do que antes, mas porque o mercado opera atualmente com tarifas médias mais baixas.

A Tabela 31 apresenta os gastos totais de cada companhia e o percentual que representam frente aos gastos da GOL entre 1997 e 2005. Verifica-se que realmente ocorreu uma mudança nos níveis de gastos das companhias aéreas em geral e que, apesar de não ter alcançado o nível de gastos da GOL, a TAM, por exemplo, está mais próxima aos gastos da GOL.

Tabela 31 - Percentual do gasto das demais companhias frente aos gastos da GOL.

	Gol		Rio Sul		Tam		Transbr		Varig		Vasp		Setor	
	gasto		gasto	%	gasto	%	gasto	%	gasto	%	gasto	%	gasto	%
2001	0,180		0,378	210%	0,274	152%	0,199	111%	0,283	158%	0,274	153%	0,285	159%
2002	0,198		0,398	201%	0,326	165%	na	na	0,299	151%	0,309	156%	0,323	163%
2003	0,242		0,482	199%	0,334	138%	na	na	0,300	124%	0,390	161%	0,339	140%
2004	0,245		0,632	258%	0,300	123%	na	na	0,312	128%	0,424	173%	0,331	135%
2005	0,223		0,465	209%	0,265	119%	na	na	0,302	136%	na	na	0,288	129%

Fonte: ANAC (2006).

Com os dados da Tabela 31 pode-se afirmar que, a partir da entrada da GOL no mercado, a maioria das empresas passaram a trabalhar com um custo-meta equiparado ao custo da entrante, pois começaram a perder competitividade devido às baixas tarifas oferecidas pela GOL. Ao longo do tempo, como já visto, algumas não conseguiram se reestruturar e abandonaram o mercado.

No caso da VARIG, a companhia até obteve algumas visíveis melhoras na atuação doméstica, porém apresentava problemas com relação ao seu resultado global. Por fim, a única companhia que vêm acompanhando a GOL com relação à concorrência de tarifas é a TAM, porém ela ainda obtém menor lucratividade, pois trabalha com custos maiores, por exemplo, o custo com combustível.

Com o objetivo de analisar a justificativa de Oliveira Junior em relação à aproximação das tarifas, apresenta-se a Tabela 32, que demonstra o crescimento médio das tarifas e gastos por passageiro/km/transportado de cada companhia analisada.

Tabela 32 - Crescimento médio das tarifas e dos gastos das companhias aéreas entre 2001 e 2005.

	Gol		Rio Sul		Tam		Transbr		Varig		Vasp		Setor	
	tarifa	gasto	tarifa	gasto	tarifa	gasto	tarifa	gasto	tarifa	gasto	tarifa	gasto	tarifa	gasto
2001	0,184	0,180	0,340	0,378	0,254	0,274	0,159	0,199	0,280	0,283	0,237	0,274	0,265	0,285
2002	0,210	0,198	0,362	0,398	0,290	0,326	na	na	0,294	0,299	0,266	0,309	0,292	0,323
2003	0,291	0,242	0,383	0,482	0,344	0,334	na	na	0,336	0,300	0,368	0,390	0,345	0,339
2004	0,323	0,245	0,521	0,632	0,340	0,300	na	na	0,347	0,312	0,314	0,424	0,348	0,331
2005	0,279	0,223	0,363	0,465	0,268	0,265	na	na	0,266	0,302	na	na	0,290	0,288
cresc médio	11%	6%	2%	5%	1%	-1%	na	na	-1%	2%	10%	16%	2%	0%

Fonte: ANAC (2006).

A Tabela 32 evidencia que a tarifa da GOL é a que obteve o maior aumento dentre as companhias ao longo do período, e que aumentou além dos percentuais de aumento dos gastos. Diante disso, verifica-se que, em 2005, a GOL está cobrando mais caro que em 2001.

A lucratividade da GOL aumentou significativamente entre 1997 e 2005. A melhora no percentual de aproveitamento das aeronaves contribuiu para o aumento da lucratividade, pois reduziu os custos fixos da companhia. Porém, como foi verificado, outro fator que contribuiu para tal ganho foi o aumento da tarifa média.

O ano de 2005 chama a atenção pela relevante diminuição da tarifa média de todas as companhias e, conseqüentemente, a do setor. Segundo a ANAC (2006), isso aconteceu devido à grande quantidade de tarifas promocionais no período.

Nesse período, as promoções das companhias foram intensificadas, principalmente para as viagens noturnas. Nesse caso, a estratégia era melhorar os níveis de aproveitamento das aeronaves. Verifica-se na Tabela 29 que o nível de aproveitamento do setor passou de 65% em 2004 para 71% em 2005.

Com essa análise demonstra-se que o custo-meta pode ser utilizado pelas empresas, permitindo, assim, que elas relacionem cada gasto com os gastos médios do mercado e de cada concorrente.

4.2.6 Os impactos das decisões estratégicas nos custos e no resultado operacional.

Este item tem o apresentar uma análise cruzada entre as estratégias identificadas por meio da análise da gestão estratégica de custos e os resultados obtidos pelas companhias.

Apresentam-se, na Tabela 33, os resultados operacionais em âmbito doméstico de cada companhia de 1997 a 2005 em valor por passageiro/km/transportado e, percentualmente, sobre a receita líquida.

Tabela 33 - Resultado operacional das companhias aéreas e do setor.

	Gol		Rio Sul		Tam		Transbrasil		Varig		Vasp		Setor	
1997	na	na	0,039	13,6%	0,006	2,6%	0,014	8,1%	0,024	12,2%	0,047	18,4%	0,026	11,8%
1998	na	na	0,004	1,6%	(0,002)	-1,0%	(0,014)	-9,9%	0,006	3,1%	0,030	14,3%	0,006	3,2%
1999	na	na	0,008	2,8%	(0,023)	-10,1%	(0,019)	-10,8%	0,017	7,7%	(0,017)	-6,8%	(0,005)	-2,1%
2000	na	na	0,024	7,7%	0,015	5,9%	(0,007)	-3,8%	0,032	12,3%	(0,003)	-1,4%	0,014	5,5%
2001	0,004	2,3%	(0,038)	-11,1%	(0,019)	-7,5%	(0,040)	-25,2%	(0,003)	-1,1%	(0,037)	-15,5%	(0,021)	-7,8%
2002	0,012	5,7%	(0,037)	-10,1%	(0,036)	-12,4%	na	na	(0,005)	-1,7%	(0,043)	-16,1%	(0,031)	-10,7%
2003	0,049	16,7%	(0,099)	-25,9%	0,010	3,0%	na	na	0,036	10,8%	(0,022)	-6,0%	0,006	1,7%
2004	0,078	24,3%	(0,111)	-21,3%	0,040	11,7%	na	na	0,035	10,1%	(0,110)	-35,0%	0,017	4,9%
2005	0,056	20,0%	(0,101)	-27,9%	0,003	1,0%	na	na	(0,036)	-13,6%	na	na	0,003	0,9%

Fonte: ANAC (2006).

O maior resultado operacional observado é o da companhia GOL, que tem melhorado ao longo do tempo. A TAM teve seus melhores resultados em 2003 e 2004. A VARIG apresenta uma instabilidade nos resultados ao longo do período e uma relevante queda em 2005. A RIO SUL teve resultados positivos até 2000, e depois desse ano apresenta resultados negativos. A TRANSBRASIL e a VASP apresentaram uma seqüência de resultados negativos até a falência de ambas.

A seguir faz-se uma análise dos fatores mais relevantes que podem ter provocado tais resultados, ocasionando a saída de algumas companhias do mercado e a alavancagem de outras a consideráveis níveis de rentabilidade. Essa análise é feita por companhia.

4.2.6.1 GOL

A companhia GOL entrou no mercado e adotou a estratégia corporativa de construir e a estratégia competitiva de baixo custo.

Além de todas as ações estratégias identificadas através dos determinantes de custos, talvez a maior estratégia da GOL ainda não tenha sido citada nesta pesquisa.

Segundo Beting (2006a), a maior estratégia da GOL ao longo dos anos foi a utilização eficiente dos recursos de *marketing*. “A GOL convenceu a opinião pública de que voar economicamente é mais inteligente que voar sofisticadamente”. Por meio de tarifas

promocionais, atraiu uma parcela da população que não utilizava o transporte aéreo devido ao conceito de sofisticação.

Ainda segundo Beting, a comunicação da GOL é a melhor dentre todas as companhias aéreas do Brasil nos últimos anos. Suas campanhas são mais consistentes, elegantes e bem posicionadas. A prova disso é que a sua campanha institucional foi premiada no festival publicitário de Cannes 2006.

A companhia, inicialmente, atuou com tarifas baixas e margens reduzidas. Foi-se adequando ao mercado, e sua tarifa média em 2005 já não foi a menor dentre as concorrentes. Porém, busca manter seu conceito de baixa tarifa, através de estratégias de *marketing*, que unem promoções e divulgação como a constatada na entrevista de Oliveira Junior (2007), mencionada anteriormente.

A estratégia de baixo custo tem sido cada vez mais intensificada na companhia, e o perfil da sua frota – com aeronaves padronizadas, grandes, relativamente novas e modernas – foi um fator fundamental para os mais baixos custos com manutenção e combustível na relação por passageiro/km/transportado.

A empresa demonstrou o melhor aproveitamento das aeronaves dentre as concorrentes, isto contribuiu significativamente para a diluição dos seus custos fixos e para a melhora do seu resultado operacional.

A GOL trouxe a vivência de um modelo de baixo custo utilizado no transporte rodoviário; aprendeu através do *benchmarking* de companhias internacionais; aplicou esse conhecimento na proposta de uma empresa inovadora; e vem obtendo sucesso ao longo dos anos analisados.

Para Gargioni (2007), a GOL obteve sucesso ao mudar os paradigmas da aviação nacional, que trabalhava com a valorização de conceitos como sofisticação, requinte e *glamour* para a promoção do transporte aéreo. Os novos conceitos aplicados pela GOL são simplicidade, praticidade e eficiência.

O modelo de gestão da GOL foi fundamental para o seu sucesso. Demonstra ter uma estrutura flexível e enxuta, em que as decisões são ágeis e focadas na redução de custos. A

utilização da tecnologia da informação tem sido muito ampla na GOL, principalmente na área comercial, e tem auxiliado na redução de custos.

A companhia apresentou estratégias de crescimento bem sucedidas, como a abertura do seu capital. Tal estratégia permitiu o crescimento, e ainda reduziu a sua dependência em relação à capital de terceiros.

A última ação estratégica em busca de crescimento e melhor aproveitamento da estrutura foi a compra da VARIG, pois possuía desvantagens importantes com relação aos *slots* nos aeroportos, principalmente, em Congonhas. Tal estratégia também está ligada aos objetivos de expansão internacional, pois adquiriu as linhas que pertenciam a VARIG.

4.2.6.2 RIO SUL

A companhia RIO SUL, ao longo do período analisado, desinvestiu no mercado doméstico. Essa ação é evidenciada pela redução do número de passageiros e aeronaves, até apresentar uma participação irrelevante no ano de 2005, com 0,4% contra 7,5% em 1997. Verificou-se que o aproveitamento das aeronaves da empresa cresceu pouco frente à melhora apresentada pelo setor.

Outro fator relevante é o fato de a RIO SUL atuar com modelos pequenos de aeronaves, pouco acima de 50% do tamanho médio das aeronaves do mercado. Isso refletiu diretamente no custo médio passageiro/km/transportado de combustível e pessoal direto. O consumo de combustível pode ter sido afetado, além do baixo índice de aproveitamento. A influência no aumento do gasto do pessoal direto por passageiro/km/transportado, acima da média do mercado, pode ter acontecido devido à necessidade proporcionalmente maior de tripulantes, pilotos e comissários de bordo, do que no caso das companhias com aeronaves maiores.

O perfil da frota levou a companhia a apresentar o maior custo de manutenção por passageiro/km/transportado. O custo de posse de aeronaves, composto pelos custos de arrendamento e depreciação, está relevantemente acima do valor apresentado pelas demais companhias. Além disso, A empresa apresenta os maiores gastos passageiro/km/transportado

do setor. Isso se intensifica a partir de 2001, quando perdeu competitividade e passou a desinvestir.

A RIO SUL apresentou resultados positivos até o ano de 2000, porém, em 2001 o perfil do mercado mudou e a companhia não se adequou às novas exigências do mercado, passando a apresentar prejuízo operacional e a maior ociosidade do período analisado, que passou de 38% para 44%.

O fato de a companhia atuar com tarifas muito acima do mercado deveria ser justificado com um serviço altamente diferenciado em relação às demais companhias, e, se assim fosse, estaria refletido em um gasto maior com serviços ao passageiro. Na verdade a companhia não oferece diferencial ao passageiro, e sim, seus custos em geral são mais altos que as demais.

A falta de informações da RIO SUL no mercado não possibilitou análises mais abrangentes sobre a sua trajetória, apenas o suficiente para demonstrar algumas ineficiências da empresa.

4.2.6.3 TAM

A principal evidência que demonstra a estratégia de construir da TAM foi o crescimento médio anual da demanda, de 23,8% no período pesquisado, que levou a companhia a passar do quarto lugar em 1997 para a liderança no mercado doméstico a partir de 2001.

Ao contrário da GOL, a TAM durante parte do período analisado, sacrificou sua margem líquida para atender sua estratégia de construir, porém, a partir de 2003 os resultados foram positivos.

Pode ser observado que, a partir de 2002, a TAM adotou a estratégia de reestruturação. Percebe-se a brusca mudança no perfil da frota de aeronaves, as quais possuíam menos de 70 assentos médios por aeronaves, e chegaram a ter 145 em 2005. Isso permitiu uma redução no número de aeronaves, mesmo com o aumento da demanda.

Dentre as estratégias de reestruturação da TAM, houve a substituição de aviões *Fokker* 100 por novos *Airbus*, refletindo-se numa significativa redução nos custos com manutenção e combustível.

O *code-share* com a VARIG em 2003 também pode ter auxiliado no processo de reestruturação, pois verifica-se uma significativa melhora na margem líquida nos anos de 2003 e 2004. A TAM demonstra ser uma companhia que aprendeu ao longo do tempo, pois tem conseguido, através de suas estratégias de reestruturação, reverter os prejuízos operacionais e obter lucros.

Mesmo buscando manter a imagem de excelência em serviço, a companhia reduziu drasticamente seus custos com serviço ao passageiro, os quais chegaram a representar 7,7% da receita em 1998, e passaram a representar apenas 2,2% em 2005. Observa-se que essa redução não foi apenas em percentual, mas também em valores absolutos.

A partir dessas mudanças, seus custos operacionais ficaram semelhantes aos da GOL, exceto o serviço ao passageiro, as despesas administrativas e comerciais, que, mesmo tendo diminuído, ainda assim permaneceram mais altos. Porém, a tarifa média da TAM em 2005 foi menor que a tarifa média da GOL.

Os resultados da pesquisa demonstram que, mesmo a companhia tendo buscado adequação ao modelo de baixo custo, está obtendo resultados inferiores aos da GOL. Tais resultados são decorrência de gastos que ainda não foram equiparados aos da concorrente.

4.2.6.4 TRANSBRASIL

A TRANSBRASIL apresentou um desinvestimento seguido de liquidação. Seu desempenho econômico foi ruim ao longo do período analisado, pois obteve resultado positivo apenas em 1997.

A companhia atuou com aeronaves grandes, mas diminuiu os assentos médios por aeronave de 172 para 158 durante o período. Tal ação demonstra a busca pela adequação da estrutura frente à diminuição da demanda, e se refletiu no melhor aproveitamento das

aeronaves. Ao longo do período, nota-se que o aproveitamento apresenta uma instabilidade, porém, em 2001, alcançou o percentual de 4% acima da média do setor.

O perfil das aeronaves da TRANSBRASIL é semelhante aos das demais companhias, e pode-se perceber que os custos de combustível e de manutenção não apresentam distorções frente às mesmas. Os custos com pessoal direto também estão na média do mercado, porém, diminuíram em proporção aos custos totais. Nos serviços de bordo, apresenta valores somente acima da GOL e da VASP. Quanto aos demais gastos, também se percebe uma semelhança com os patamares do mercado na relação gasto passageiro/km/transportado.

A resposta para o resultado econômico negativo da TRANSBRASIL pode estar na adequação das tarifas passageiro/km/transportado frente aos gastos. Conforme é possível constatar na Tabela 30, as tarifas apresentam-se abaixo das praticadas pelas outras empresas e os gastos por passageiro/km/transportado mostrados nas tabelas da seção 4.3.2 são semelhantes aos gastos das concorrentes.

Segundo Beting (2006b), a TRANSBRASIL teve uma boa gestão com o seu fundador Omar Fontana. A sua trajetória foi construída com muito esforço de Fontana e de sua equipe de funcionários. Porém, a TRANSBRASIL não soube preparar um plano de sucessão ao seu fundador e, aproximadamente um ano após sua morte, a companhia parou de voar.

4.2.6.5 VARIG

A VARIG, como empresa consolidada e líder do mercado doméstico, necessitou de ações estratégicas para manter-se nessa posição. Quanto à estratégia competitiva, a VARIG é do tempo em que se valorizava o *glamour* nas viagens de avião, e, por isso, traz em sua história o conceito de diferenciação.

Com o aumento da competitividade, percebe-se que, a partir de 2001, quando a GOL entrou no mercado, houve adequações de alguns gastos e reduções de tarifas. Tais ações, aliadas à imagem da VARIG, permitiram um crescimento médio anual de 3,8% entre 1997 e 2005. Porém, tal crescimento não garantiu a liderança, que foi perdida durante o período analisado.

O perfil da frota da VARIG com aeronaves grandes, com diversos modelos de dois fabricantes e com média de idade mais alta que as da GOL e da TAM, fez com que o custo com combustível e com manutenção fossem mais altos que os das concorrentes citadas.

Verifica-se, através dos anos, a adequação dos gastos com pessoal direto e serviço ao passageiro, embora em 2004 e 2005 tenha apresentado valores acima da média do mercado. Uma evolução relevante ocorreu no custo com organização terrestre e, principalmente, nas despesas comerciais, que perderam significativa representatividade nos custos totais. As despesas administrativas perderam significância em 2005.

Verifica-se na Tabela 33 que em seis dos nove períodos analisados a VARIG apresentou resultados positivos, o que não justifica os problemas de continuidade que a companhia passou a demonstrar. A pesquisa mostra, ainda, que no âmbito doméstico em muitos aspectos a VARIG adequou-se às demais concorrentes. Suas tarifas e seus gastos foram reduzidos ao longo do período analisado, e a companhia conseguiu bons níveis de aproveitamento dos aviões.

Tendo em vista a importância da VARIG na história da aviação brasileira e as dificuldades que a companhia enfrentou em 2005 e 2006, buscou-se analisar alguns resultados com as operações em âmbito global. Para isso analisaram-se: (a) o Balanço Patrimonial de 1997 a 1999 (Anexo I); (b) o Balanço Patrimonial de 2000 a 2005 (Anexo II); (c) a Demonstração de Resultado Global de 1997 a 2005 (Anexo III); (d) a Demonstração do Resultado Operacional Internacional de 1997 a 2005 (Anexo IV).

Com base nos Anexos I e II, é possível verificar que a VARIG passou a acumular prejuízos a partir de 1998, e passou a apresentar um passivo a descoberto no ano de 2000. O ano de 2002 foi marcado por um grande incremento dos prejuízos acumulados pela companhia e também do passivo exigível. Em 2005, verifica-se que os prejuízos acumulados pela VARIG representaram R\$ 8.169.380.000,00.

Algumas explicações para tal endividamento estão no anexo III, que apresenta os resultados globais da VARIG tanto em operações domésticas quanto internacionais. O resultado operacional apresentado no DRE foi negativo a partir de 1998, ano em que a companhia passou a acumular prejuízos.

Como no mercado doméstico a companhia não apresentou tais prejuízos, buscou-se verificar como foram os resultados com as operações internacionais.

No Anexo IV, é possível verificar que os resultados com os vôos internacionais somente se mostraram positivos em 2003; que a representatividade dos custos diretos sobre a receita aumentou – neste grupo, os custos cujos percentuais mais aumentaram foram o combustível, o arrendamento e a manutenção e revisão de aeronaves. Os custos indiretos, bem como as despesas operacionais, diminuíram em relação à receita ao longo do tempo.

Em 2002, é possível verificar que a empresa buscou reduzir os custos, porém, ainda apresentou prejuízo. No ano de 2003, reduziu ainda mais os custos indiretos e principalmente as despesas operacionais, obtendo assim um resultado positivo de 3%.

Em 2004 e 2005 os custos indiretos e as despesas operacionais continuaram sendo reduzidos, no entanto, os custos diretos como, por exemplo, o combustível, aumentou demasiadamente, levando a VARIG novamente a resultados negativos.

Os dados apresentados indicam que operações internacionais têm sido um dos fatores que levaram a VARIG a acumular prejuízos ao longo do período analisado. Tal conclusão fica mais evidente quando se observa o Gráfico 20, que demonstra a receita de vôos da VARIG em âmbito doméstico e internacional, sendo que a representatividade dos vôos internacionais é alta e aumentou ao longo dos anos.

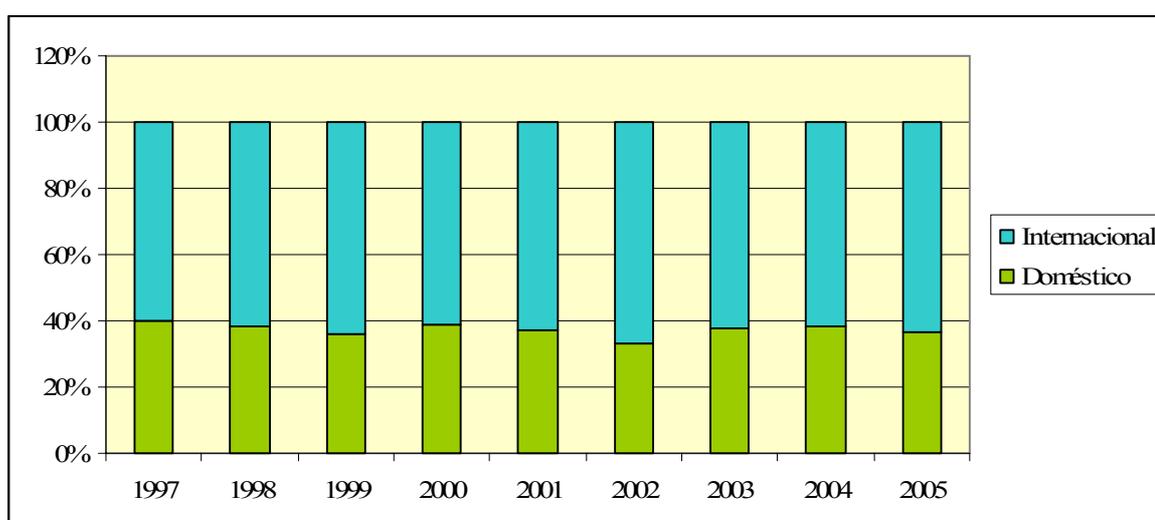


Gráfico 20 - Participação das operações domésticas e internacionais na receita da VARIG.

Fonte: ANAC (2006).

Segundo Rittner (2006), a VARIG vinha tendo prejuízos nas operações internacionais porque operava muitas linhas com pouco aproveitamento, por exemplo, a rota Tóquio.

No Demonstrativo de Resultado do Exercício Global, apresentado no Anexo III, observa-se que as contas Resultado Financeiro Líquido e Outros Resultados Operacionais, não constam nos demonstrativos de resultado operacional doméstico e internacional.

As despesas financeiras são decorrentes de a companhia depender altamente de capital de terceiros; não foi possível saber o conteúdo específico dos valores constantes da conta Outros Resultados Operacionais. Tais contas mostram-se responsáveis por grande parte dos resultados negativos da companhia, principalmente, nos anos 2002 e 2003.

A FRB procurou manter a VARIG sob seu comando, mas, em janeiro de 2006, após uma difícil discussão judicial, acabou por vendê-la à VARIG Log, que se propôs a aportar capital na companhia e evitar uma possível falência.

Conforme Spitz (2006), a partir da venda a VARIG foi dividida em VARIG Velha, denominada Viação Aérea Rio-Grandense, e VARIG Nova, cuja denominação é VRG Linhas Aéreas. A VARIG Log adquiriu apenas a nova VARIG.

A VARIG Velha ficou com as dívidas, com a marca Nordeste Linhas Aéreas e o centro de treinamento de pilotos, e retomou suas operações com apenas um avião, 50 funcionários e a rota Rio-Porto Seguro.

A VARIG Nova ficou com a marca VARIG, RIO SUL, com as rotas domésticas e internacionais. Os vôos partem do Rio de Janeiro e de São Paulo para Porto Alegre, Salvador, Recife, Fortaleza e Manaus. Além desses, foram mantidos os vôos da ponte aérea, para Frankfurt e para Caracas. A empresa manteve 2.100 funcionários e uma frota de 18 aviões.

A nova VARIG efetuou com a velha VARIG um contrato de fretamento de aeronaves pelo prazo de três anos, utilização dos serviços de treinamento de tripulantes por dez anos, e assumiu o programa de milhagens (*Smiles*), bem como as passagens vendidas e não utilizadas pelos clientes. Os valores decorrentes do fretamento e dos serviços de treinamento de tripulantes renderão caixa para a velha VARIG pagar suas dívidas.

Para Prado (2006), a má gestão da companhia aérea explica a situação atual da VARIG. A companhia enfrentou problemas externos (como o congelamento tarifário, crise do petróleo, ataque terrorista de 11 de setembro nos Estados Unidos da América do Norte). Mas, se ela tivesse tido uma gestão mais profissionalizada, tivesse cortado custos, teria conseguido acompanhar o mercado, pois outras empresas mantiveram-se e cresceram enfrentando as mesmas crises.

Prado acrescenta que, antes do início dos anos 1990, a VARIG praticamente tinha o monopólio do mercado, mas com a desregulamentação veio a concorrência. Ela não conseguiu adaptar-se às mudanças e reestruturar-se internamente, cortando custos e tomando outras medidas necessárias como a sua profissionalização. Por isso, acabou perdendo mercado para companhias mais novas como a TAM, a GOL e companhias estrangeiras, nas rotas internacionais.

Diante das ocorrências citadas, é possível verificar que o modelo de gestão trazido por Rubem Berta e administrado por ele e seus sucessores durante muito tempo teve êxito, e levou a companhia às melhores posições no mercado. Porém, como visto, tal modelo sofreu alterações que acabaram por prejudicar a VARIG, num momento de fortes mudanças do mercado, em que a companhia necessitava de agilidade e de reestruturação.

Segundo a classificação de Bertucci (2005), a VARIG apresentou um perfil de Organização Reativa, pois os gestores, embora demonstrassem terem visto as mudanças ambientais, não foram capazes de ajustar coerentemente a estrutura da empresa, a fim de responder às necessidades do mercado.

Para a surpresa do mercado, em abril de 2007, a VARIG Log vendeu a VARIG Nova para a companhia GOL.

Segundo Oliveira Junior (2007, p.11-15):

a VARIG passará a cumprir um papel importante de oferecer serviços diferenciados no mercado doméstico, com vôos diretos entre os principais centros, preservando o programa de fidelidade Smiles como um diferencial. Na América do Sul, deverá operar as rotas de Buenos Aires e Santiago, além de manter Bogotá e Caracas. E vai reiniciar as operações internacionais com dois tipos de serviços: classe executiva e classe econômica. Vamos eliminar a primeira classe, por que entendemos que o mercado mudou. Hoje busca-se muito mais praticidade e conforto a preço acessível do que luxo a preços exorbitantes.

Dessa forma, verifica-se que VARIG teve uma trajetória conturbada durante o período analisado.

Buscou-se descrever nesta dissertação tal trajetória, para com ela identificar os possíveis impactos das estratégias da companhia em seu resultado. Verifica-se que faltou principalmente agilidade para a companhia reagir às drásticas mudanças do mercado e que, por isso, deixou de existir, restando atualmente dívidas altas, a marca VARIG, e um novo caminho a ser trilhado por seus novos donos.

4.2.6.6 VASP

A VASP, semelhantemente à TRANSBRASIL, apresentou estratégias de desinvestimento e de liquidação. A companhia diminuiu a frota ao longo do período, bem como os assentos médios por aeronave, buscando ao menos manter seu nível de aproveitamento, que passou de 53% em 1997 para 58% em 2004.

Tais atitudes, no entanto, não foram suficientes para manter um resultado econômico positivo e, a partir de 1999, a VASP passou a apresentar prejuízo operacional.

O custo de combustível é o maior apresentado pelo setor por passageiro/km/transportado, e, em relação aos gastos totais da empresa, passou de uma participação na receita de 13,3% em 1997 para 58,7% em 2004.

Um dos fatores que pode ter impactado nesse aumento é a idade das aeronaves, uma vez que, segundo Oliver (2006), em 2004, a VASP apresentava aviões com idade entre 26 a 41 anos.

A VASP apresentou o menor custo de posse de aeronaves dentre as companhias analisadas, e seu custo com arrendamento era muito baixo, o que reforçou a evidência de que não renovou a sua frota.

Quanto ao serviço ao passageiro, entre as concorrentes, a VASP apresentou o menor valor por passageiro/km/transportado, estando acima somente da GOL, o que demonstra uma estratégia de sobrevivência.

Na estratégia de sobrevivência e crescimento no mercado, a companhia atuou a partir de 2000 com tarifas abaixo das praticadas pelo mercado. Porém, não reduziu os custos, e as conseqüências de tais fatores podem ser vistas nos resultados da companhia a partir de 1999, em que ela passou a apresentar crescentes prejuízos.

Segundo Beting (2006b), a VASP teve um modelo de gestão complicado, que passou de uma administração estatal para a administração de Canhedo, que, com seu perfil agressivo, buscou a expansão sem antes estruturar a empresa para um crescimento sustentável.

O capítulo quatro desta dissertação apresentou os dados pesquisados e a sua análise. Na seqüência, é apresentado o capítulo cinco que compreende a conclusão e as recomendações para próximos estudos.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÃO

O atual ambiente competitivo exige que as empresas inovem em seus produtos e serviços, mas a grande exigência quanto à inovação também tem sido no processo de gestão. As decisões estratégicas das empresas precisam ser dinâmicas, rápidas e eficazes, pois impactam diretamente nos seus custos e no seu resultado.

As empresas necessitam ter uma ampla visão mercadológica de modo a identificar as potenciais oportunidades e, a partir delas, adotar estratégias para poder aproveitá-las. Tais estratégias têm relação com sua imagem no mercado e com a eficiência de suas operações internas na busca por resultados positivos. A posição da empresa em um setor depende da melhor combinação dessas ações estratégicas frente aos seus concorrentes.

A aviação comercial passou a sentir mais intensamente o impacto das mudanças após a desregulamentação do setor, que permitiu a entrada de novas empresas no mercado, trazendo consigo uma visão diferente sobre o transporte aéreo de passageiros e o objetivo de expandi-lo por meio de sua popularização.

Nessa visão, a gestão estratégica de custos desenvolveu técnicas que se propõem a auxiliar na análise ambiental, na análise estrutural e operacional da empresa, contribuindo para o planejamento e para o controle estratégico.

O custo-meta propõe a análise externa, em que são observados os preços praticados pelos concorrentes e seus custos. A partir dessa observação, podem-se estabelecer padrões compatíveis ou melhores que os concorrentes.

Os determinantes de custos estruturais e operacionais propõem a análise e o planejamento da estrutura da empresa e as formas de otimização dessa estrutura, buscando os melhores resultados.

Diante do cenário exposto, o objetivo desta dissertação consistiu em analisar, por meio de técnicas da gestão estratégica de custos, os impactos das decisões estratégicas nos custos e no resultado operacional das empresas do setor de aviação comercial brasileiro.

Para atingir esse objetivo, analisou-se inicialmente a evolução histórica do setor de aviação comercial brasileiro, em que se buscou compreender principalmente a trajetória das empresas. Após, foi analisada a participação no mercado, entre 1997 e 2005, das empresas que fizeram parte da amostra da pesquisa, e verificou-se uma significativa inversão de posições. As empresas que se apresentavam como líderes em 1997 perderam grande parte da participação até 2005 ou faliram, e as posições de liderança passaram a ser ocupadas pela empresa que estava em quarto lugar em 1997 e por uma entrante.

Identificou-se, na seqüência, as aparentes estratégias empresariais e competitivas adotadas por cada empresa, e, através da gestão estratégica de custos, analisaram-se tais decisões estratégicas e seus impactos nos custos e no resultado das empresas.

A análise dos determinantes de custos foi a técnica que se demonstrou mais abrangente nesta pesquisa. Por meio dela, foi possível observar que a companhia que obteve os melhores resultados operacionais foi a entrante no setor – a GOL, que trouxe um novo modelo de negócios, baseado em baixo custo. Na seqüência, os melhores resultados, foram alcançados pela companhia que adotou estratégias de adaptação a esse novo modelo – a TAM. As demais não demonstraram êxito.

A partir do custo-meta verificou-se que a GOL estabeleceu novos padrões de tarifas e de custos para o mercado, e desde sua entrada em 2001, as demais companhias vêm buscando a adaptação aos novos padrões.

Através do estudo dos determinantes de custos, foi possível identificar decisões estratégicas que levaram a GOL ao crescimento com significativa lucratividade; a TAM a conquistar a liderança e reverter os prejuízos; a VARIG e a RIO SUL a perder seu mercado e praticamente desaparecer dele; e a VASP e a TRANSBRASIL a falir.

Verificou-se através do determinante de custos tecnologia que o perfil da frota de aeronaves impactou significativamente nos resultados das companhias, pois tem influência direta em dois dos seus principais custos: o combustível e a manutenção de aeronaves.

No caso da GOL, que apresentou uma frota padronizada com aviões grandes e modernos, esses custos representaram em 2005, 37,8% da receita. A TAM, que possui um perfil de frota semelhante, porém com aviões de outro fabricante, apresentou no mesmo período um custo de combustível e manutenção de 40,5% sobre a receita. A VARIG, cuja diferença de perfil está nos aviões de diversos modelos e mais antigos, apresentou um custo de 49% da receita em 2005. A VASP cuja frota era sucateada incorreu num custo de 49,6% sobre a receita em 2002; 45%, em 2003; e aumentou para 68,4%, em 2004, ano em que faliu.

Outro recurso tecnológico utilizado pelas companhias para reduzir custos e melhorar o resultado foi a Internet. A GOL foi uma das primeiras empresas em investir na divulgação da compra de passagens pela Internet. Tal ação estratégica reduziu, desde seu o início, a utilização do GDS e, conseqüentemente, suas despesas comerciais.

Através do determinante de custos modelo de gestão, verificou-se principalmente que a VARIG não conseguiu acompanhar as mudanças devido ao modelo de gestão da Fundação Rubem Berta, que não permitiu que a companhia evoluísse na velocidade necessária para adaptar-se aos novos paradigmas do mercado.

Verificou-se que o modelo de gestão da VASP não foi um determinante de custos positivo, pois tinha um perfil agressivo no mercado. Isso está refletido na redução das tarifas em maior proporção que a redução dos gastos.

Através do determinante de custos, estrutura de capitais, foi possível verificar os reflexos do desempenho econômico das companhias no seu endividamento e no aumento das despesas financeiras. Verificou-se, através do demonstrativo de resultados global da VARIG, que a incidência de despesas financeiras foi um dos fatores que mais onerou a companhia a partir de 1998. A GOL, no período analisado, para sustentar o seu crescimento sem aumentar a dependência de capital de terceiros, tomou a decisão estratégica de abrir o capital na bolsa de valores.

O determinante de custos operacional, grau de utilização da capacidade, permitiu verificar que todas as companhias melhoraram o aproveitamento das aeronaves no período analisado, porém nem todas melhoraram o resultado econômico. Isso ocorreu devido à influência de outros fatores que impactaram negativamente, por exemplo, o custo com combustível que aumentou em relação à receita de todas as companhias e que isso se deve a

questões conjunturais (aumento do preço do combustível) que as empresas não podem influenciar. A estratégia, nesse caso, está na redução do consumo, o que pode ser conseguido com aeronaves mais modernas. Isso foi demonstrado pela GOL e pela TAM.

Analisaram-se também as estratégias utilizadas pelas empresas para melhorar o aproveitamento das aeronaves. Dentre elas destacam-se as promoções, os programas de fidelidade, o *code share* entre a TAM e a VARIG, o *marketing*, e a última estratégia da GOL que, em 2007, adquiriu a VARIG. Tal estratégia pode promover a GOL ao primeiro lugar no âmbito doméstico, pois eliminou o principal fator que a deixava em desvantagem em relação a TAM, a quantidade de *slots* nos aeroportos brasileiros, principalmente, em Congonhas, SP.

Conclui-se, portanto, que as decisões estratégicas identificadas e comentadas anteriormente tiveram grande impacto nos custos e no resultado operacional das companhias analisadas. Tais impactos foram decisivos no crescimento da TAM e da GOL, na perda de mercado da VARIG e da RIO SUL, e na descontinuidade da TRANSBRASIL e da VASP.

5.2 RECOMENDAÇÕES

O setor de aviação brasileiro, através da atual ANAC, disponibiliza uma gama muito grande de informações que, se aliadas às transformações do mercado de aviação em nível mundial, podem sustentar diversas pesquisas na área da gestão estratégica de custos e outras.

Verificou-se que o modelo de negócios das companhias de aviação mudou em nível mundial e que a GOL trouxe um novo modelo bem sucedido para o mercado brasileiro. Esse sucesso incentivou a entrada de outras empresas como a BRA, a *Webjet* e a *Ocean Air*. Tais empresas também adotaram o modelo de negócios de baixo custo. Por isso, sugere-se um estudo dos custos da GOL frente aos custos das empresas entrantes, adequadas do conceito de baixo custo e baixa tarifa.

REFERÊNCIAS

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil. **Anuários de Transporte Aéreo** 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 e 2005. Disponível em: <www.dac.gov.br>. Acesso em: 3 jan. 2006.

ANDRADE, Thompson Almeida. **A crise Varig/Tam e o uso de code-share**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/livros/regulacaonobrasil/Arq12_Cap07.pdf>. Acesso em: 14/05/2007.

ANSOFF, Igor H.; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAUJO, Osório Cavalcante; CARNEIRO, Célia Maria Braga. **A importância da análise da cadeia de valor para obtenção e manutenção de vantagem competitiva**. XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade. Goiânia – GO, 2000.

ARIENTE, Marina. **Marketing de convergência**: Mudanças no transporte aéreo brasileiro. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/organizacoes/organiacoes_10.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2006.

AVIATION WEEK & SPACE TECHNOLOGY. US Government can take steps to keep Airlines flying. **Aviation Week & Space Technology**. New York, v. 163, n. 11, p. 70. 19 set. 2005.

BACIC, Miguel Juan. **Escopo da gestão estratégica de custos em face das noções de competitividade e de estratégia empresarial**. I Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. São Leopoldo, UNISINOS, 1994.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. Ambiente, estratégia e performance organizacional no setor industrial e de serviços. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 45, n. 3, p. 10- 23, 2005.

BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark; SCHAEFER, Scott. **A economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BETING, Gianfranco. Céu laranja. **JetSite**. 26 jun. 2006a. Editorial. Disponível em: <<http://www.jetsite.com.br>>. Acesso em: 25 jan. 2007.

BETING, Gianfranco. MAYDAY! Aviação brasileira em parafuso. **JetSite**. 2006b. Destacando. Disponível em: <<http://www.jetsite.com.br>>. Acesso em: 25 jan. 2007.

BUSTO, André de Carvalho; TUROLA, Frederico Araújo; OLIVEIRA, Alessandro Vinícius Marques de. **Modelagem dos impactos da política de flexibilização na competição das companhias aéreas brasileiras**. Disponível em: <http://www.eco.unicamp.br/publicacoes/economia_sociedade/download/revista_27/05_Busto_Turolla_Oliveira.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2006.

CAMPOS, Luiz Cláudio Marques; MARIANO, Adriana Salles. **Perspectivas das ações sociais do setor aéreo do Brasil após os atentados de 11 de setembro**. Disponível em: <www.integracao.fgvsp.br>. Acesso em: 11 dez. 2006.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CONAC 002/2003 – CONSELHO DE AVIAÇÃO CIVIL. **Estabelece as diretrizes da Política da Aviação Civil**. Disponível em: <https://www.defesa.gov.br/aviacao_civil/legislacao/1_regulamentacao_economica.htm>. Acesso em: 5 out. 2006.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. São Paulo: Papyrus, 1995.

DIEHL, Carlos Alberto. **Controle estratégico de custos: Um modelo referencial avançado**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

DRUCKER, Peter F. **Administração: Responsabilidades, tarefas, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

FREITAS, Hilton Gordilho Teixeira de. **Novos cenários da aviação brasileira: A gestão da empresa TAM, privilegiando a liderança, a qualidade de serviços, o marketing e a cultura organizacional**. 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1996.

FUNDAÇÃO RUBEN BERTA. **Bem-estar social**. A missão da Fundação Ruben Berta. Disponível em: <<http://www.rubenberta.org.br>>. Acesso em: 25 jan. 2007.

FURLAN, Luiz Fernando. TAM e VARIG estudam plano de fusão. **Jornal Gazeta Mercantil Online**, 7 a 9 fev. 2003, Transporte & Logística, C-3. Disponível em: <www.gazetamercantil.com.br>. Acesso em: 10/01/2006.

FUTEMA, Fabiana. BRA e TAF vão disputar mercado aéreo de baixo custo com Gol e WebJet. **Folha Online**, 3 ago. 2005b. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u98863.shtml>>. Acesso em: 11 maio 2007.

FUTEMA, Fabiana. DAC inicia auditoria de segurança na VASP e na Rico. **Folha Online**, 8 jun. 2004. Cotidiando. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br>>. Acesso em: 20 fev. 2007.

FUTEMA, Fabiana. Empresas aéreas investem em ampliação da frota de aviões. **Folha Online**, 29 nov. 2005a. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br>>. Acesso em: 10 ago. 2006.

FUTEMA, Fabiana. TAM substitui os polêmicos Fokker 100 por novos Airbus. **Folha Online**, 25 jan. 2002. Dinheiro. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br>>. Acesso em: 10 ago. 2006.

GARGIONI, Tarcísio **O Brasil faz um GOL no setor de aviação de baixo custo**. Disponível em: <<http://www.wharton.universia.net>>. Acesso em: 23 mar. 2007.

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

GOL Linhas Aéreas Inteligentes. **Visão geral do negócio**. Disponível em: <http://www.mzir.com/gol/2006/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=803&conta=28>. Acesso em: 24 mar. 2007.

GREENWALD, Bruce; KAHN, Judd. **A estratégia competitiva desmistificada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GRINBAUM, Ricardo. O estilo Daniel de voar. Novo presidente muda administração da TAM, prioriza redução de custos e acelera para liderar setor ainda em 2002. **Revista Istoé Dinheiro**, 13 mar. 2002, Negócios. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/237/negocios/237_estilo_daniel.htm>. Acesso em: 29 jan. 2007.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. São Paulo: Campus, 1995.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M.; **Gestão de custos: Contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira, 2001.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. São Paulo: Atlas, 1998.

JESUS, Claudiana Guedes de. **Desregulamentação e Trabalho na Aviação Comercial Brasileira (1990 – 2002)**. 2005. Dissertação (Mestrado em política Científica e Tecnologia). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

JOHNSON Thomas H. **Relevância recuperada – Delegando poder e responsabilidade para crescer**. São Paulo: Pioneira, 1994.

JOHNSON Thomas H.; KAPLAN Robert S. **Contabilidade gerencial – A restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JOSEPH C. Anselmo; NEELAM Mathews; DOUGLAS Barrie; PIERRE Sparaco. Desperate Measures. **Aviation Week & Space Technology**. Nova Iorque, v. 161, n. 22; p. 54. Dec. 6, 2004.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Custo e desempenho: Administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1998.

LERNER, Daiane Fraga. **Um estudo sobre o efeito da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado econômico das empresas**. 2007. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2007.

MACIEL, Paulo. **Crise na aviação foi provocada por falta de reserva técnica.** Estadão.com.br. 28 nov. 2006. Cidades. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/ultimas/cidades/noticias/2006/nov/28/28.htm>>. Acesso em: 12 dez. 2006.

MINTZBERG, Henry. Estratégias genéricas de negócios. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONDEN, Yasuhiro. **Sistemas de redução de custos custo alvo e custo Kaizen.** São Paulo: Bookman, 1999.

MOREIRA, Daniela. Companhias aéreas investem em vendas na *web* para reduzir custos. **IDGNOW!**, 3 abr. 2006, Internet, Comércio Eletrônico. Disponível em: <<http://idgnow.uol.com.br>>. Acesso em: 24 mar. 2007.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria seu papel na administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC: Custeio baseado em atividades.** São Paulo: Atlas, 1994.

NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão estratégica de custos: Conceitos, sistemas e implementação: JIT/ TQC.** São Paulo: Atlas, 2000.

NUNES, Kátia. Serviço de bordo. **Correio Popular**, 28 nov. 2004, Revista Metrópole. Disponível em: <<http://www.cpopular.com.br>>. Acesso em: 23 mar. 2007.

NUNES, Wallace; MACHADO, Ana Paula. Concorrência que não preocupa. **Jornal Gazeta Mercantil Online**, 20 nov. 2005. Disponível em: <www.gazetamercantil.com.br>. Acesso em: 10 jan. 2006.

OLIVEIRA, Constantino Junior de. Boeing fecha com a GOL maior contrato de aviões na América Latina. **O Globo Online**. 30 out. 2006, Economia. Disponível em: <<http://canais.ondarpc.com.br/noticias/economia/conteudo.phtml?id=609779>>. Acesso em: 6 nov. 2006.

OLIVEIRA, Constantino Junior de. O Novo Rei dos Ares. **Revista Veja**. São Paulo: a. 40; n. 2002; p. 11-15, 4 de abril, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia, práticas.** 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVER, Santiago. Idade da frota brasileira. **Revista Avião Revue**. n. 76, a. VII, p. 28-44, jan., 2006.

OTLEY, D. T. Management control in contemporary organizations: Towards a wider framework. **Management Accounting Research**, v. 5, n.3-4, p. 289-299, 1994.

OTT, Ernani. Contabilidade gerencial estratégica: Inter-Relacionamento da contabilidade financeira com a contabilidade gerencial. **Revista Base**. São Leopoldo: UNISINOS, maio/ago. 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Curso básico gerencial de custos**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.

PARISI, Cláudio, ALMEIDA, Lauro Grito de; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In. Catelli, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 369-381.

PORTAL BRASIL. **História da aviação brasileira**. Disponível em: <http://www.portalbrasil.eti.br/aviacao_varig.htm>. Acesso em: 10/09/2006.

PORTER Michael E. **Estratégia competitiva**, “Técnicas para análise de indústrias e da concorrência”. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER Michael E. **Vantagem competitiva**, “Criando e sustentando um desempenho superior”. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. O principal desafio é definir uma estratégia. **Revista Intermanagers**. Disponível em: <<http://www.intermanagers.com.br/archivo/archivo.jsp#>>. Acesso em 12 ago. 2005.

PRADO, Maeli. Futuro da VARIG é incerto. **Folha On-Line**, 20 abr. 2006. Dinheiro. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u107084.shtml>>. Acesso em: 1 dez. 2006.

RITTNER, Daniel. VARIG muda estratégia e foca mercado internacional. **UOLEconomia**, 10 mar. 2006, Últimas Notícias. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/valor/2006/03/10/ult1913u47410.jhtm>>. Acesso em: 6 abr. 2007.

ROCHA, Welington. **Gestão estratégica**. maio, 1999. Disponível em: <http://www.fipecafi.com.br/public_artigos/wellington/GestaoEstrategica.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2007.

SAKURAI, Michiharu. **Gerenciamento integrado de custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS. Alaelson Cruz dos. **Custo padrão**. Disponível em: <www.nead.unit.br>. Acesso em: 10 nov. 2006.

SHANK, John K. GOVINDARAJAN, Vijai. **A Revolução dos custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA NETO, José Moreira da. **Mensuração de processos empresariais: Objetivos, Estratégias e Comportamento dos Custos**. Universidade Federal de Rondônia, Departamento de Ciências Contábeis: Rondônia. Disponível em: <<http://www.unir.br/>>. Acesso em: 20 out. 2006.

SILVA, Alexandre Manoel Ângelo da. **A indústria de transporte aéreo: Uma análise econômica para o período recente.** 2001. Dissertação (Mestrado em Economia) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SONINO, Guido. **Depois da turbulência: A aviação comercial brasileira aprende com suas crises.** São Paulo: APVAR, 1995.

SOUZA, Marcos Antonio; BARTZ, Daniel; STAUDT, Tarcisio. **Análise dos custos de concorrentes: Aplicação da engenharia reversa em uma empresa do setor calçadista.** ENANPAD, 2005.

SOUZA, Maria C.A.F.; BACIC, Miguel J. e RABELO, Flávio M. **Flexibilidade, exploração de inter-relações e aprendizado organizacional: referências para a gestão estratégica de custos.** In: II Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. Campinas, Unicamp, 1995.

SPITZ, Clarice. Nova malha da VARIG inclui 10 destinos nacionais e 3 no exterior. **Folha Online**, 10 ago. 2006, Dinheiro. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br>>. Acesso em: 25 jan. 2007.

TAM. Disponível em: <www.tamairlines.com>. Acesso em: 15 dez. 2006.

THOMPSON JÚNIOR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: Elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.

TORRES, Maysa. A Air Canada renovará sua frota com as modernas, confortáveis e eficientes aeronaves Boeing 777s e 787 Dreamliners. **Air Canadá.** 26 abr. 2005. News Releases. Disponível em: <<http://www.aircanada.com.br/imprensa/default.aspx?pageid=104&news=46>>. Acesso em: 7 nov. 2006.

VASP. VASP: 70 anos de atuação no Brasil. **Informe Sergipe.** 2 jul. 2004. Turismo. Disponível em: <<http://www.informesergipe.com.br>>. Acesso em: 23 mar. 2007.

VELOSO, Álvaro Luis. **Administração estratégica de custos: Buscando o reposicionamento através da competitividade.** IV Congresso Internacional de Custos, Campinas, SP, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Eduardo. Ele tem muitas razões para estar rindo. **Revista Época Online.** Ed. 463, 2 abr. 2007. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com>>. Acesso em: 5 abr. 2007.

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

ANEXO I – Balanço Patrimonial da VARIG de 1997 a 1999 (em mil).

	1997	1998	1999
ATIVO	3.247.200	2.302.198	2.801.768
Ativo Circulante	998.537	972.879	1.346.606
Disponível	137.111	61.310	207.508
Créditos	668.597	459.922	550.782
Estoques	87.644	130.510	191.168
Diferidos	105.185	321.137	397.148
Ativo Realizável a L.Prazo	389.445	409.962	560.989
Ativo Permanente	1.859.218	919.357	894.173
Investimentos	244.994	243.206	33.157
Imobilizado	1.610.529	666.287	625.765
Diferido	3.695	9.864	235.251
PASSIVO	3.247.200	2.302.198	2.801.768
Passivo Circulante	1.151.630	1.114.963	1.501.578
Passivo Exigível a L.Prazo	1.808.675	1.092.690	1.270.303
Patrimônio Líquido	286.895	94.545	29.887
Capital Social	251.025	251.025	248.514
Reservas de Capital	-	-	-
Reservas de Lucros	15.910	15.910	-
Reservas de Reav.Invest.	19.960	4.532	-
Lucros ou Prejuízos Acum.	-	(176.922)	(218.627)

ANEXO II - Balanço Patrimonial da VARIG de 2000 a 2005 (em mil)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ATIVO	3.027.188	3.865.592	2.375.280	2.441.904	2.766.396	2.335.423
Ativo Circulante	1.221.394	1.269.740	1.207.315	1.015.781	1.216.848	1.309.605
Disponível	115.591	125.950	94.931	137.773	109.834	94.636
Créditos	740.088	898.790	862.277	631.454	743.326	549.109
Estoques	188.434	89.565	22.910	21.771	25.404	31.042
Diferidos	177.281	155.435	227.197	224.783	338.284	634.818
Ativo Realizável a L.Prazo	907.550	1.551.195	453.371	694.476	862.024	787.786
Ativo Permanente	898.244	1.044.657	714.594	731.647	687.524	238.032
Investimentos	53.459	462.811	461.720	523.490	495.117	52.816
Imobilizado	674.789	331.857	252.874	208.157	192.407	185.216
Diferido	169.996	249.989	-	-	-	-
PASSIVO	3.027.188	3.865.592	2.375.280	2.441.904	2.766.396	2.335.423
Passivo Circulante	1.478.857	2.189.412	3.403.083	2.999.520	2.677.842	2.110.743
Passivo Exigível a L.Prazo	1.696.983	2.199.378	3.492.272	5.799.309	6.532.646	8.145.546
Passivo a Descoberto	(148.652)	(523.198)	(4.520.075)	(6.356.925)	(6.444.092)	(7.920.866)
Capital Social	248.514	248.514	248.514	248.514	248.514	248.514
Reservas de Capital	-	-	-	-	-	-
Reservas de Lucros	-	-	-	-	-	-
Reservas de Reav.Invest.	-	106.327	94.284	83.306	72.932	-
Lucros ou Prejuizos Acum.	(397.166)	(878.039)	(4.862.873)	(6.688.745)	(6.765.538)	(8.169.380)

ANEXO III - Demonstração do resultado do exercício da VARIG (em mil)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Receita Operacional Bruta	3.369.061	3.717.235	4.581.138	5.487.964	5.390.241	5.852.540	6.712.386	7.593.773	6.784.119
Receitas de Voo				5.135.871	5.011.071	5.574.066	6.469.475	7.135.920	
Outras Receitas Operacionais				352.093	379.170	278.474	242.911	457.853	
Deduções da Receita Bruta	(65.813)	(94.400)	(134.353)	(165.953)	(139.233)	(68.234)	(129.952)	(117.090)	(139.221)
Receita Operacional Líquida	3.303.248	3.622.835	4.446.785	5.322.011	5.251.008	5.784.306	6.582.434	7.476.683	6.644.898
Custos Operacionais	2.201.753	2.490.046		(3.566.034)	(3.939.671)	(4.317.031)	(4.784.742)	(5.493.312)	5.511.148
Custos dos Serv.Prestados	2.051.368	2.490.046	(2.996.360)	(3.326.605)	(3.601.746)	(4.095.325)	(4.584.483)	(5.183.390)	(5.511.148)
Outros Custos Operacionais	150.385			(239.429)	(337.925)	(221.706)	(200.259)	(309.922)	
Lucro Bruto	1.167.308	1.132.789	1.450.425	1.755.977	1.311.337	1.467.275	1.797.692	1.983.371	1.133.750
Despesas Comerciais	(876.827)	(928.330)	(1.130.314)	(1.305.484)	(1.288.183)	(1.234.545)	(1.329.986)	(1.349.052)	(1.053.657)
Desp.Gerais e Administrativas	(159.291)	(167.986)	(193.867)	(212.243)	(183.015)	(190.051)	(144.863)	(180.964)	(178.021)
Resultado Financeiro Líquido	(157.144)	(265.793)	(336.512)	(504.535)	(577.396)	(1.356.896)	(124.965)	(547.875)	(393.180)
Outros Resultados Operacionais		(58.483)	(259.752)	(14.202)	(12.455)	(1.292.580)	(1.990.841)	60.486	(673.824)
Resultado de Participações	13.208				(102.908)	(158.538)	(22.060)	(38.244)	
Result. Equival. Patrim.		(10.070)	(8.116)						(126.440)
Resultado Operacional	(12.746)	(297.873)	(478.136)	(280.487)	(852.620)	(2.765.335)	(1.815.023)	(72.278)	(1.291.372)
Ítem Extraordinário									
Resultados Não Operacionais	133.252	223.044	260.506	129.684	219.435	(102.199)	(21.827)	(14.889)	(185.402)
Varição Cambial e Monetária	(92.669)								
Lucro/Prejuízo antes do I.R.	27.837	(74.829)	(217.630)	(150.803)	(633.185)	(2.867.534)	(1.836.850)	(87.167)	
Provisão p/I.R. e Contr. Social			122.810			-			(1.476.774)
Reversão Provisão I.R.		49.473							
I.Renda Diferido				2.264	152.312				
Participação de Empregados				(30.000)					
Reversão Juros s/Cap. Próprio									
Lucro/Prejuízo do Exercício	27.837	(25.356)	(94.820)	(178.539)	(480.873)	(2.867.534)	(1.836.850)	(87.167)	(1.476.774)

ANEXO IV - Demonstração do resultado operacional das operações internacionais da VARIG (em mil).

	1997	AV	1998	AV	1999	AV	2000	AV	2001	AV	2002	AV	2003	AV	2004	AV	2005	AV
Receitas	2.031.118	100%	2.217.933	100%	2.757.886	100%	3.133.200	100%	3.602.679	100%	4.258.189	100%	4.225.962	100%	4.658.564	100%	4.198.721	100%
Custos Diretos	1.148.993	57%	1.258.224	57%	1.532.449	56%	1.796.614	57%	2.270.263	63%	2.531.490	59%	2.591.286	61%	3.167.839	68%	3.081.191	73%
Tripulantes Técnicos	156.784	8%	175.458	8%	160.998	6%	153.181	5%	177.122	5%	190.426	4%	209.479	5%	229.414	5%	199.035	5%
Comissários de Bordo	175.712	9%	197.437	9%	180.846	7%	187.794	6%	206.127	6%	217.998	5%	219.838	5%	255.404	5%	254.580	6%
Combustível	281.272	14%	250.226	11%	325.208	12%	548.161	17%	642.358	18%	745.642	18%	916.373	22%	1.264.405	27%	1.354.399	32%
Deprec. Equip. de Voo	52.501	3%	54.452	2%	59.646	2%	54.740	2%	77.735	2%	31.561	1%	26.662	1%	20.427	0%	14.596	0%
Manutenção e Revisão	122.067	6%	129.368	6%	174.761	6%	206.248	7%	291.019	8%	381.138	9%	296.357	7%	361.241	8%	328.391	8%
Seguro de Aviões	3.230	0%	2.851	0%	2.440	0%	3.425	0%	8.384	0%	18.787	0%	14.739	0%	11.725	0%	9.215	0%
Arrendamento de Aviões	212.293	10%	281.357	13%	403.564	15%	416.199	13%	565.127	16%	548.952	13%	491.733	12%	584.861	13%	546.670	13%
Taxas de Pouso	55.505	3%	63.950	3%	83.096	3%	84.148	3%	109.671	3%	137.612	3%	138.154	3%	140.912	3%	121.383	3%
Auxílio à Navegação	89.626	4%	103.122	5%	141.887	5%	142.713	5%	192.716	5%	259.370	6%	277.946	7%	299.446	6%	252.918	6%
Custos Indiretos	297.481	15%	314.415	14%	334.125	12%	334.732	11%	425.352	12%	500.938	12%	407.394	10%	434.698	9%	406.970	10%
Organização Terrestre	192.267	9%	209.581	9%	224.735	8%	210.562	7%	268.261	8%	317.869	8%	242.403	6%	254.905	5%	235.038	6%
Serviço ao Passageiro	103.747	5%	103.900	5%	108.462	4%	123.921	4%	156.432	4%	181.895	4%	164.239	4%	171.991	4%	162.014	4%
Outras Despesas	1.466	0%	933	0%	927	0%	249	0%	658	0%	1.173	0%	751	0%	7.802	0%	9.916	0%
Despesas Operacionais	650.896	32%	710.779	32%	913.543	33%	1.059.346	34%	1.244.178	35%	1.259.734	30%	1.068.122	25%	1.106.946	24%	814.458	19%
Desp. Comerciais Pax	386.563	19%	434.907	20%	577.999	21%	693.711	22%	825.833	23%	794.119	19%	868.000	21%	865.996	19%	635.216	15%
Desp. Comerciais Carga	142.034	7%	137.903	6%	168.883	6%	214.413	7%	291.966	8%	301.228	7%	97.403	2%	118.835	3%	62.701	1%
Desp. de Administração	122.298	6%	137.967	6%	166.660	6%	151.220	5%	126.377	4%	164.386	4%	102.718	2%	122.113	3%	116.539	3%
Juros de Financiamento	28.617	1%	28.579	1%	29.341	1%	16.759	1%	20.593	1%	21.811	1%	25.741	1%	22.808	0%	0	0%
RESULTADO LÍQUIDO	-94.870	-5%	-94.065	-4%	-51.573	-2%	-74.251	-2%	-357.707	-10%	-55.785	-1%	133.416	3%	-73.728	-2%	-103.898	-2%