UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

NÍVEL MESTRADO

JULIANA LUCINI

ANÁLISE ECONÔMICA FINANCEIRA DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ENTRE EMPRESAS CONCORRENTES DO TIPO PSEUDO-CONCENTRAÇÃO: O CASO DA ALIANÇA ENTRE TAM E VARIG

São Leopoldo

2005

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

L938a Lucini, Juliana
Análise econômica financeira das alianças estratégicas entre empresas concorrentes do tipo pseudo-concentração: o caso da aliança entre TAM e VARIG / por Juliana Lucini. – 2005.
201 f . : il. ; 30cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2005.
"Orientação: Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento, Centro de Ciências Econômicas."

1. Aliança estratégica. 2. Demonstração contábil. 3. Custo operacional. 4. Aviação civil. I. Título.

CDU658.012.65

Catalogação na Publicação:
Bibliotecária Eliete Mari Doncato Brasil - CRB 10/1184

Dissertação Análise Econômica Financeira das Alianças Estratégicas entre Empresas Concorrentes do Tipo Pseudo-Concentração: O Caso da Aliança entre TAM e VARIG, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Nível Mestrado da Universidade do Vale do Rio dos Sinos pela aluna Juliana Lucini, e aprovada em 02/03/2006, pela Banca Examinadora.

Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Visto e permitida a impressão
São Leopoldo,

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

Dedico este estudo:
aos meus pais, João Carlos e Maria Regina;
ao meu irmão Filipe; e
ao meu companheiro Eduardo

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me conduzido nesta caminhada, e, principalmente, por ter me fortalecido e amado quando senti que não poderia mais seguir.

A João Carlos e Maria Regina Lucini, meus pais, que me iluminam nos caminhos obscuros com afeto e dedicação, bem como transmitem, nos momentos difíceis, a visão experiente de que o melhor ainda está por vir. A vocês, por natureza, opção e amor, muito obrigada.

Agradeço, também, aos demais familiares e amigos, pelo carinho e compreensão da ausência durante todo o curso.

Ao Eduardo, agradeço o amor, a paciência, a compreensão e o incentivo para que, juntos,seguíssemos à busca desta conquista.

O mais profundo respeito e agradecimento ao professor Dr. Auster Moreira Nascimento, que soube transmitir seus conhecimentos com consciência da mais plena dedicação e simplicidade, traduzindo a verdadeira expressão do que seja ensinar.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Ciências Contábeis, pelos conhecimentos transmitidos ao longo do curso, especialmente aos professores Dr. Auster Moreira Nascimento, Dr. Marcos Antônio de Souza e Dr. Ernani Ott pelas valiosas contribuições na banca de qualificação deste trabalho.

A equipe da Secretaria do Programa de Pós-Graduação pelo suporte, em especial, a Ana Zilles.

Aos colegas de mestrado, pela convivência harmoniosa e pela troca de experiências.

Enfim, agradeço a todos aqueles que, de uma maneira ou de outra, estiveram presentes, apoiando-me e incentivando-me em momentos naturais de desânimo... Muito obrigado!

A memória humana é um canteiro de informações e experiências para que cada um de nós produza um fantástico mundo de idéias (CURY, 2003, p. 69).

RESUMO

A estrutura e a estratégia das organizações são afetadas pela competitividade, intensificada nas últimas décadas. Devido a isso, as entidades buscam estratégias para continuarem ou se tornarem competitivas no mercado, sendo uma delas a procura por alianças estratégicas com outras organizações, atuantes ou não no mesmo mercado. Esta é a razão que motivou a realização do presente estudo, cujo objetivo foi verificar os reflexos das alianças estratégicas nos resultados econômicos das empresas que a adotam, usando como referencial o caso TAM e VARIG durante sua duração. Para tanto, realizou-se uma pesquisa documental a partir das demonstrações contábeis de VARIG e TAM para descrever possíveis impactos oriundos do compartilhamento de vôos ocorridos entre os anos de 2003 a 2005. Verificou-se que a aliança estratégica produziu resultados positivos para ambas as empresas, contudo seus efeitos benéficos puderam ser colhidos em maior proporção pela VARIG, através de uma redução de custos e despesas mais representativas e conseqüente melhora do resultado operacional.

Palavras-chave: aliança estratégica; custos operacionais; despesas operacionais; aviação civil.

ABSTRACT

The structure and the strategy of the organizations have being affected by the international competition intensified in the last decades. Because of this concurrency the entities have being searching strategies in order to remain competitive in the market being one of them to look for partnership with other companies. This is the reason that motivated the present study which general main aim is to verify the reflexes of strategic alliances in the economic income of the companies that adopted it, using as reference the case of TAM and VARIG during their partnership. The methodology of this present study is classified as for the technical proceedings like “documental” therefore financial statements of VARIG and TAM are used to describe possible impacts from the partaking of flights occurred from 2003 until 2005. The method of research used gave us the possibility to conclude that the strategic alliance probably influenced the reduction of operational costs and expenses of both companies during the period of time of their partnership. We also verified that possibly VARIG depended on much more of the strategic alliance to keep on its continuity, and that TAM may have utilized the partnership to make evident the differences in serving the people and so getting a bigger parcel in the market.

Keywords: strategic alliance; operational costs; operational expenses; civil aviation

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Ambiente Empresarial 28
Figura 02: Representação esquemática de uma aliança 71
Figura 03: Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical 76
Figura 04: Tipos de alianças formadas por empresas não concorrentes 80
Figura 05: Tipos de alianças formadas por empresas concorrentes 82
Figura 06: Fórmula da participação de capitais de terceiros 107
Figura 07: Fórmula do saldo disponível 108
Figura 08: Fórmula da necessidade total de financiamento permanente 108
Figura 09: Fórmula da margem bruta 109
Figura 10: Fórmula da margem operacional 110

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Grau da estrutura das demonstrações contábeis 121
Tabela 02: Receita líquida de vendas e serviços VARIG – anual..... 129
Tabela 03: Assentos VARIG 129
Tabela 04:

Tabela 40: Retorno sobre Investimento VARIG 165
Tabela 41: Retorno sobre investimento TAM 166
Tabela 42: Origens de Recursos VARIG 167
Tabela 43: Aplicações de Recursos VARIG 168
Tabela 44: Variação do Capital Circulante Líquido VARIG 169
Tabela 45: Origens de Recursos TAM 170
Tabela 46: Aplicações de Recursos TAM 171

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Resumo das definições de estratégia..... 63
Quadro 02: Tipologia de Estratégias de Mintzberg 65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AH:	Análise Horizontal
AV:	Análise Vertical
AENs:	Áreas Estratégicas de Negócio
BOVESPA:	Bolsa de Valores do Estado de São Paulo
CADE:	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CVM:	Comissão de Valores Mobiliários
DAC:	Departamento de Aviação Civil
DRE:	Demonstração do Resultado do Exercício
EUA:	Estados Unidos da América
GOL:	Gol Linhas Aéreas Inteligentes
IR:	Imposto de Renda
Ltda:	Limitada
PELP:	Passivo Exigível a Longo Prazo
PIB:	Produto Interno Bruto
S.A.	Sociedade Anônima
S.W.O.T.:	*Strenghts Weakenesses Opportunities Threats*
TAM:	Tam Linhas Aéreas S/A
VARIG:	Viação Aérea Riograndense S/A

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 16

1.1 Contextualização 16
1.2 Objetivos 19
1.2.1 Objetivo geral 19
1.2.2 Objetivos específicos 19
1.3 Delimitação do Tema 20
1.4 Relevância do Estudo 21
1.5 Estrutura da Dissertação 22

2 REFERENCIAL TEÓRICO 24

2.1 O Ambiente Empresarial 24
2.1.1 Análise do macroambiente 28
2.1.2 Análise do ambiente operacional 36
2.1.3 Análise do ambiente interno 52
2.2 Estratégias Empresariais 58
2.2.1 Definições de estratégia 58
2.2.2 Tipos de estratégias 63
2.3 Alianças Estratégicas 69
2.3.1 Definições de alianças estratégicas 70
2.3.2 Tipos de alianças estratégicas 75
2.3.3 Formação de alianças estratégicas 84
2.3.4 Exemplos de alianças estratégicas 102
2.4 Índices de Avaliação de Desempenho das Alianças Estratégicas 105
2.4.1 Análise Horizontal 106
2.4.2 Análise Vertical 106
2.4.3 Participação de capitais de terceiros 107
2.4.4 Disponível 108
2.4.5 Necessidade total de financiamento permanente 108
2.4.6 Margem bruta 109
2.4.7 Margem operacional 110
2.4.8 Liquidez Corrente 110
2.4.9 Liquidez Seca 112
2.4.10 Retorno sobre investimento – ROI 113

3 MÉTODO DE PESQUISA 114

3.1 Classificação da Pesquisa 115

3.1.1 Do ponto de vista de sua natureza 115

3.1.2 Do ponto de vista da abordagem do problema 116

3.1.3 Do ponto de vista de seus objetivos 116

3.1.4 Do ponto de vista dos procedimentos técnicos 118

3.2 Coleta de Dados 119

3.3 Tratamento e Análise dos Dados 120

3.4 Limitação do Método 122

4 ANÁLISE DE DADOS 124

4.1 Setor de Aviação Brasileira 124

4.1.1 VARIG 125

4.1.1 VARm12 Tc 28.vista

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Nas últimas décadas, a estrutura e a estratégia das organizações têm sido afetadas pelo desenvolvimento tecnológico que vem ocasionando, de forma ascendente, velocidade na comunicação e informação. Com isso, as operações entre empresas de diferentes nações são facilitadas, fazendo com que transações passem a ocorrer em escala mundial. Assim, a competitividade acontece em âmbito internacional.

Nesse cenário, economias nacionais abrem-se, cada vez mais, aos investimentos externos. O aumento da quantidade e o escopo das informações disponíveis aos consumidores fazem com que estes se tornem mais exigentes em relação à qualidade, à tecnologia e ao preço dos produtos.

A concorrência resultante dessa competitividade pode gerar ascensão ou declínio de algumas empresas. Isso ocorre, pois cada mercado impõe exigências únicas, além de existirem variáveis ambientais que afetam as organizações com maior ou menor intensidade, interferindo na qualidade e o no preço dos produtos ou serviços oferecidos.

Diante disso, as organizações têm buscado estratégias que minimizem o impacto dessas variáveis de forma a continuarem competitivas, mantendo sua administração alerta para efetuar ajustes internamente e, dessa maneira, harmonizarem seus ambientes internos com a intensidade das mudanças dessas variáveis externas. Uma forma para isso é a busca por parcerias com outras organizações, pois assim, as empresas preservam seus interesses individuais e, ao mesmo tempo, compartilham oportunidades de redução de custos e outros fatores que elevem a satisfação de seus clientes e promovam sua prosperidade.

Tais acordos de cooperação buscam, em sua maioria, criar produtos e serviços diferenciados, atendendo às exigências do mercado quanto à qualidade, rapidez e conveniência, além de possibilitarem suas entradas em novos mercados.

Para tanto, nessas parcerias são estabelecidos acordos operacionais de cooperação tecnológica e comercial, de logística, entre fornecedores e distribuidores, entre organizações de outros países e também entre empresas rivais.

Esse é o caso da *IBM* e da *Apple Computer*, que, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), trocam tecnologia como forma de criar um novo sistema operacional de computadores. Já as empresas automotivas *GM*, *Ford* e *Chrisler* estão realizando uma pesquisa conjunta com o Departamento de Energia Elétrica dos EUA para desenvolver uma tecnologia de baterias para carros elétricos. A *GM*, a *Lockeheed*, a *Southern California Edison* e a *Pacific Gas & Eletric* também formaram um consórcio, como forma de apressar o desenvolvimento de veículos elétricos utilizados pelo grande público, e sistemas avançados de transporte coletivo.

A *British Telecommunications* pretende criar, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), um *shopping mall* virtual na Espanha através de um acordo com o

Banco Popular. Já a *Calyx & Corolla*, empresa que vende flores via marketing direto, criou um sistema de intercâmbio eletrônico de dados que liga a central de pedidos da empresa com os cultivadores e a *FedEx*, reduzindo seu tempo de entrega em 90% (noventa por cento), aumentando também a qualidade e conveniência de seu serviço.

No Brasil, Machado e Ramalho (2003) colocam o caso da empresa Artecola Indústrias Químicas Ltda, que possui há 20 anos uma parceria com a empresa alemã *Rhenoflex GmbH* para pesquisa e desenvolvimento de componentes para a indústria calçadista. Segundo Eiriz (2001), outra parceria é a das empresas SLC – Indústria e Comércio S/A e a *Deere & Co* que mantiveram um processo de cooperação econômico-financeira e de tecnologia entre 1976 e 1999, resultando na fusão de ambas as organizações. Já a VARIG e a TAM mantiveram um acordo de cooperação entre 2003 e 2005, a fim de compartilhar vôos. Nesse período, decolava apenas uma aeronave com passageiros das duas companhias.

Esses acordos são conhecidos como alianças estratégicas. As empresas envolvidas mantêm seus controles e interesses estratégicos individuais, porém voltadas para um objetivo recíproco limitado à própria segurança para a manutenção da continuidade e prosperidade individuais.

As alianças estratégicas podem ocorrer de várias formas: desde a interação total entre os parceiros até arranjos livremente constituídos, como consórcios e colaborações. Elas visam tornar as entidades mais flexíveis e aptas a responderem, com velocidade requerida pelo seu ambiente operacional, ao reflexo do desejo dos consumidores de seus serviços.

Muitas empresas têm adotado essa prática e, por isso, torna-se oportuno entender e analisar, de modo específico, as alianças estratégicas. Essa foi a razão

que motivou a realização desse estudo, buscando resposta para a seguinte questão:

Quais os reflexos observáveis, pela análise econômica financeira, das alianças estratégicas entre empresas concorrentes do tipo pseudo-concentração nas demonstrações contábeis das empresas que a adotam?

1.2 Objetivos

Com o intuito de materializar a resposta ao problema apresentado, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

A presente pesquisa tem como objetivo geral verificar os reflexos observáveis pela análise econômica financeira, das alianças estratégicas entre empresas concorrentes do tipo pseudo-concentração, nas demonstrações contábeis das empresas que a adotam, usando como referencial o caso TAM e VARIG durante sua aliança estratégica.

1.2.2 Objetivos específicos

Do objetivo geral proposto derivam os objetivos específicos, os quais favorecem a sua concretização:

a) descrever o ambiente empresarial através do macroambiente, do ambiente operacional e do ambiente interno das organizações;

b) expor conceitos e tipos de estratégias empresariais;

c) descrever o que são alianças estratégicas através de suas definições, tipos, modelos de formação, gerenciamento e exemplos;

d) demonstrar os índices de avaliação de desempenho das alianças estratégicas;

e) analisar as demonstrações contábeis da VARIG e da TAM no período de 2000 até o 3º trimestre de 2005, de forma a constatar possíveis alterações decorrentes da aliança estratégica firmada por ambas empresas.

1.3 Delimitação do Tema

Em 2003, VARIG e TAM firmaram um acordo de cooperação operacional que consistiu na reunião de todas as atividades de transporte aéreo das empresas, exceto as operações com aeronaves cargueiras, e que perdurou até fevereiro de 2005. As empresas decidiram cancelar a operação conjunta, pois se sentiram pressionadas pelo CADE. Este as acusou de formação de cartel em maio de 2004, devido a algumas rotas terem sofrido reajustes de até 40% a partir da operação conjunta, e, em 31 de outubro de 2005, a Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça pediu o arquivamento das suspeitas de cartel contra as duas empresas, como noticiou Basile (2005).

> O processo serviu como forma de pressionar a VARIG e a TAM para que acabassem com a operação conjunta. O *code share* foi muito mal visto pelos órgãos de defesa da concorrência, pois, sob o pretexto de ser o início de um processo de fusão, eliminou a competição entre as duas empresas em várias rotas rentáveis (BASILE, 2005, p. 01).

Assim, as empresas rescindiram de forma gradual a aliança, oficialmente encerrada no dia 02 de maio de 2005, como noticiou Época *Online* (2005).

Dessa forma, o presente trabalho tem como tema principal a análise dos reflexos gerados nos demonstrativos contábeis da VARIG e da TAM no período de

2000 ao 3º trimestre de 2005. Serão verificadas as alterações provenientes desse acordo de cooperação nos resultados divulgados por ambas as empresas.

Nesse trabalho, são consideradas as alianças estratégicas formadas com o propósito de obter vantagens competitivas e de proteger os interesses de cada empresa, pois, tanto a VARIG quanto a TAM, uniram-se para atingir resultados melhores e, assim, cumprir o objetivo de sobrevivência e continuidade.

São analisados os reflexos observáveis nas demonstrações contábeis de ambas as companhias nesse período. Influências externas de variáveis ambientais, e ganhos ou perdas decorrentes de outros fatores também podem estar refletidos nestas demonstrações, e seus efeitos não podem ser isolados. Portanto, a intenção é apenas associar eventuais progressos feitos por ambas as empresas durante a aliança, observando variações ocorridas nas demonstrações contábeis e nos indicadores selecionados para análise entre o período de 2000 e o 3º trimestre de 2005.

Por fim, registra-se que este estudo se insere na linha de pesquisa “Finanças Corporativas e Controle de Gestão” do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS, ao tratar das alianças estratégicas que são uma opção para gestão de empresas.

1.4 Relevância do Estudo

No contexto econômico mundial, a aliança pode ser um dos principais tipos de estratégia pelas quais as organizações optam quando buscam a competitividade. A importância das alianças estratégicas ganha um novo enfoque, porque o modelo envolve acordos com fornecedores, entre empresas de países

diferentes, organizações rivais ou até negócios sem nenhuma relação.

O setor de transportes aéreos é uma atividade estratégica de interesses comerciais diferenciados, pois traz a agilidade necessária à velocidade com a qual as transações ocorrem. Sendo assim, qualquer mecanismo que leve à continuidade de segmentos como esse, deve ser visto como uma contribuição para a sociedade.

Embora o caso presente trate dos reflexos da aliança firmada, especificamente, entre duas organizações, é possível que, da sua experiência, lições possam ser tiradas para outras empresas, na medida em que duas entidades concorrentes uniram forças no intuito de aumentar suas vendas e diminuir seus custos e despesas operacionais.

Assim, esse estudo se justifica uma vez que o mecanismo da aliança estratégica pode permitir a redução dos custos, aumentando a lucratividade e permitindo a continuidade e prosperidade das organizações.

1.5 Estrutura da Dissertação

Num primeiro momento é exposta a introdução da pesquisa. Nela é feita a contextualização do tema abordado e, em seguida, exposto o problema de pesquisa. A partir dessa questão, são desenvolvidos o objetivo geral e os objetivos específicos, para então descrever a delimitação do tema e a relevância do estudo.

Com relação ao desenvolvimento do trabalho, é feita, inicialmente, uma revisão bibliográfica. A primeira seção trata do macroambiente, do ambiente operacional e do ambiente interno das organizações, demonstrando, assim, o ambiente empresarial. Na segunda seção, são expostas as definições e os tipos de estratégia, evidenciando, dessa maneira, as estratégias empresariais. As alianças

estratégicas, por sua vez, são tratadas na terceira seção, onde são apresentados as definições, os tipos, a formação e exemplos de aliança. Na quarta seção, são estudados os indicadores de avaliação de desempenho, utilizados para verificar os reflexos da aliança estratégica firmada entre VARIG e TAM.

Em seguida é exposto o método da pesquisa. Num primeiro momento é feita a classificação do trabalho, de acordo com a natureza, a forma de abordagem do problema, os objetivos e os procedimentos técnicos requeridos para a sua realização. Então, é colocada a forma de coleta de dados para a avaliação da aliança estratégica - objeto de estudo. Logo após, é explicado o tratamento que os dados coletados receberam para a devida análise, como também as limitações que o método escolhido apresenta.

Subseqüencialmente ocorre a análise de dados. Inicialmente, é apresentada uma breve contextualização sobre a história da aviação brasileira, bem como sobre VARIG e TAM, de maneira a conhecer a situação que levou essas duas companhias aéreas a firmarem uma aliança estratégica. Em seguida é explicitada a análise de balanços. Nela, são verificados os valores em R$ mil e, em algumas contas, é observada, também, a análise vertical e horizontal da Demonstração do Resultado do Exercício. Complementarmente, são colocados os dados relacionados à ocupação das aeronaves obtidos no endereço eletrônico do Departamento de Aviação Civil – DAC. Então, são verificados os indicadores econômicos selecionados para a análise. Os dados são observados entre o período de 2000 e 2004, e entre os três primeiros trimestres de 2004 e 2005.

Por fim, apresenta-se a conclusão e as recomendações, seguidas das referências e dos apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As alianças estratégicas firmadas entre empresas têm diversas finalidades, dependendo dos interesses e das estratégias de organizações de determinado setor. Tais estratégias são traçadas, em parte, com base nas ameaças e oportunidades oriundas do ambiente operacional ou mesmo do macroambiente em que as empresas estão inseridas.

Diante disso, entender o ambiente empresarial torna-se também objeto da pesquisa, pois suas variáveis vêm interferir, com maior ou menor intensidade, nas organizações, onde, muitas vezes, suas estratégias precisam ser adaptadas à realidade causada pelo impacto dessas variáveis em seu setor.

Sendo assim, na primeira seção, descreve-se o ambiente empresarial, tratando: do macroambiente – variáveis sociais, tecnológicas, econômicas, internacionais, demográficas e políticas; do domínio operacional – os entrantes potenciais e concorrentes, fornecedores, compradores e produtos substitutos; e do ambiente interno – a empresa.

2.1 O Ambiente Empresarial

Com o passar dos anos, as organizações têm se relacionado com os agentes de seu ambiente de maneira diferente. Após a revolução industrial, com o

advento da produção em massa e da orientação ao marketing, tal relação ganhou maior importância devido ao período de turbulências que se consagraria mais tarde. Atualmente, as entidades precisam estar engajadas em seu ambiente empresarial, pois de acordo com Ansoff (1990, p.118),

> [...] a crescente complexidade das atribuições da sociedade e as transformações dos valores sociais levaram ao reconhecimento de que as formas organizacionais históricas deixaram de ser adequadas para atender às necessidades da sociedade.

De acordo com Silva e Alperstedt (1995), a incerteza e a turbulência ambiental constituem um dos principais desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas. No que se refere ao ambiente empresarial atual, Bartlet e Goshal (1992) colocam que a economia mundial está passando por um profundo processo de ajustes e identificação de modernas alternativas de crescimento, que exigem criatividade empresarial e competência gerencial para prospectar e antecipar as ações destinadas a enfrentar as grandes e rápidas transformações deste início de século, impulsionadas pelo fenômeno da globalização e internacionalização de empresas.

Diante disso, as organizações devem ficar atentas às variações do ambiente empresarial para atenderem as expectativas da sociedade, adaptarem-se às novas condições econômicas e, assim, atingirem condições para se manterem em continuidade.

Segundo Ansoff (1990), a importância do estudo do cenário empresarial depende da magnitude do impacto e do tempo necessário para que a organização responda a mudança. Uma previsão que permita tempo para a preparação e para a tomada de medidas, pode ser importante quando a mudança for conseqüência. A importância depende do lapso de tempo de que necessita uma empresa para resposta efetiva, e esse lapso de tempo depende da novidade da mudança.

Para Day (1990), a organização que mais rápido se adaptar às mudanças no ambiente terá vantagem sobre seus concorrentes. Entretanto, as forças em ação nos mercados competitivos estão ficando cada vez mais intensas, pois:

a) os mercados estão se fragmentando;
b) os mercados nacionais estão transformando-se em mercados globais interligados;
c) as vantagens competitivas estão mais difíceis de serem sustentadas, enquanto os ciclos de vida se encurtam e os competidores globais lutam por mais mercados;
d) excessos de oferta intensificam ainda mais as pressões competitivas, dando aos clientes maior poder de barganha;
e) os relacionamentos com os clientes estão mudando, à medida que eles reduzem o número de fornecedores, e as tecnologias da informação permitem ligações mais estreitas;
f) novas oportunidades de mercado estão sendo criadas a partir de mudanças demográficas e de estilo de vida, mudanças tecnológicas e crescentes preocupações ambientais;
g) arranjos organizacionais antiquados estão sofrendo nas mãos de organizações especializadas, ágeis e empreendedoras.

Devido a essas condições, a interpretação desse ambiente torna-se importante, principalmente, quanto à identificação das oportunidades. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p. 52), a “condição [...] que pode ajudar a empresa a alcançar a competitividade”, e as ameaças, que se caracterizam por “qualquer condição no macroambiente que possa vir a prejudicar os esforços da empresa para alcançar a competitividade estratégica”.

Ackoff (1975) enfatiza que a análise do ambiente procura perceber o que é praticamente certo que acontecerá, determinar como explorar e, se possível, acelerar o inevitável e tirar proveito dele, pois a empresa não tem apenas que se adaptar às mudanças à medida que elas ocorrem, mas também deve ajudar a criar o futuro e as oportunidades que ele pode apresentar. Há, segundo esse mesmo autor, três atitudes com relação ao futuro, as quais em ordem da mais comum para a menos comum, são: esperar e ver, prever e preparar, fazer acontecer.

Ackoff (1975) continua sua explanação ao referir que os planejadores deveriam manter flexíveis suas organizações e políticas quando o futuro é incerto e, onde há relativa certeza sobre o futuro, deixar as empresas parcialmente rígidas, pois uma boa percepção do que é inevitável pode valer mais do que toda e qualquer previsão de incertezas. Tal percepção pode oferecer uma base em torno da qual se poderá moldar um novo futuro para a empresa.

Portanto, é através da investigação do ambiente empresarial, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), que a empresa identifica sinais precoces de mudanças em potencial no ambiente e detecta mudanças já em fase de andamento.

Porém, ao realizar essa análise, a organização geralmente se depara com dados e informações ambíguas, incompletas e não-relacionadas. Sendo assim, é preciso também conduzir o monitoramento de mudanças no ambiente para identificar o surgimento de possíveis tendências entre as variáveis observadas. Então, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), são formuladas previsões, em que são desenvolvidas projeções viáveis daquilo que pode vir a acontecer e da rapidez com que pode acontecer.

Por fim, acontece avaliação, que sugere em que momento os efeitos das previsões afetarão a estratégia da empresa, como também seu significado. A partir daí, a organização deve adaptar-se às mudanças e tendências do ambiente empresarial, de forma que a mesma esteja preparada ao efeito das oportunidades e ameaças do ambiente.

Para melhor expressar a relação da empresa no ambiente organizacional, segue a Figura 01.

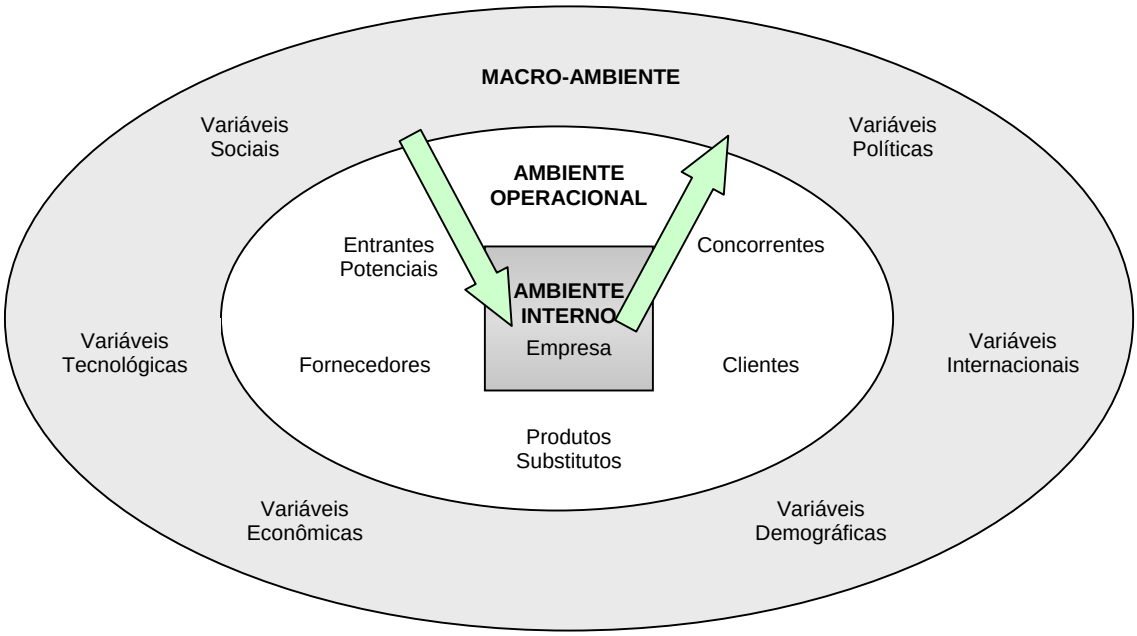


Figura 01: Ambiente Empresarial

Como demonstrado na Figura 01, o ambiente empresarial envolve três níveis de análise: o macroambiente, o ambiente operacional e o ambiente interno, tratados a seguir.

2.1.1 Análise do macroambiente

As empresas são afetadas por tendências e variáveis tecnológicas, econômicas, internacionais, demográficas, políticas e sociais. Juntas, essas

variáveis formam o macroambiente ou ambiente geral. Apesar do diversificado grau de impacto, essas variáveis afetam cada setor e as empresas nele inseridas. Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), o desafio é acompanhar e avaliar os elementos que tenham maior importância em cada setor.

Os resultados da análise do macroambiente devem reconhecer as mudanças, tendências, oportunidades e ameaças no ambiente, pois as variáveis que o constituem geram impacto de maior ou menor intensidade nas empresas, encontrando-se além do controle direto dessas organizações.

Portanto, as entidades têm a possibilidade de suavizar os efeitos das variáveis ao conhecê-las da melhor forma possível e, assim, adequarem-se às mudanças e tendências reconhecidas na análise do macroambiente de forma que possam reagir positivamente ao seu impacto.

Contudo, como coloca Ansoff (1990), a sondagem do ambiente, com a finalidade de detectar mudanças e tendências e interpretá-las, constitui-se em processo complexo baseado em elementos objetivos e subjetivos. O resultado é uma percepção administrativa da realidade existente no ambiente.

Portanto, é preciso conhecer as variáveis macroambientais descritas, a seguir:

a) Variáveis tecnológicas: Podem expandir as qualificações internas que uma entidade utiliza e, como cita Lewis (1992), abrir novas avenidas para seu desenvolvimento. De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 54), as variáveis tecnológicas “incluem melhorias e inovações científicas que oferecem oportunidades ou ameaças para as empresas”.

Elas afetam as operações das organizações, bem como seus produtos e serviços, sendo um dos principais condutores da concorrência. Conforme Porter (1998, p. 153),

> [...] ela desempenha um papel importante na mudança estrutural [do setor], bem como na criação de [novos setores]. Ela é também um grande equalizador, acabando com a vantagem competitiva até mesmo de empresas bem fortificadas e instigando outras para a dianteira.

Diante disso, cabe colocar que a variável tecnologia afeta cada segmento de forma diferente. Em setores pouco automatizados essa variável não interfere de forma significativa. Nos segmentos em que a tecnologia é fator fundamental no desenvolvimento e distribuição dos produtos, ela representa vantagem competitiva à organização que melhor adaptar seu sistema de acompanhamento do ambiente às constantes mudanças e tendências. Entretanto, ela não pode ser vista como um equalizador, na medida em que cria ou acaba com a vantagem competitiva, ao invés de equilibrar as empresas de determinado setor.

De acordo com Cabral (1999), é preciso mensurar quanto a constante melhoria tecnológica contribuirá para o crescimento da organização, se seu retorno for expressivo, além verificar se ele contribui para alcance da estratégia traçada pela empresa. Pois, (p.129), “[...] independentemente da forma como ocorra à transferência de tecnologia, ela tende a estar diretamente ligada ao direcionamento estratégico da organização”.

b) Variáveis econômicas: A condição econômica de uma nação afeta o desempenho de cada uma de suas empresas. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p. 58), o “ambiente econômico diz respeito à natureza e à direção da economia dentro da qual a empresa atua ou venha atuar”. Sendo assim, é preciso acompanhar, examinar e avaliar a condição econômica do país onde a

empresa opera, como também a dos países com os quais essa organização mantém relações, seja através de clientes, fornecedores ou mesmo filiais e subsidiárias, além de acompanhar outros com economia mundialmente relevante, embora a entidade não tenha relação direta com eles.

Wright, Kroll e Parnell (2000) enfatizam que as principais variáveis econômicas têm impacto significativo sobre os negócios das empresas, como o produto interno bruto, taxa de juros e a taxa de inflação.

Segundo os mesmos autores, o crescimento do PIB, geralmente, produz uma economia saudável em

As entidades brasileiras, em sua maioria, são influenciadas pelo impacto dessa variável. No setor aéreo, a TAM e a GOL[1] têm investido na compra de aviões nos últimos anos. Conforme descrito em seu sítio na internet, a TAM adquiriu número expressivo de aeronaves em 2001 e, em 2004 fez novo investimento. Já a GOL expõe em seu sítio na Internet, que possui uma frota moderna de aeronaves, e em outubro de 2005 adquiriu mais 10 aviões.

A VARIG e a TAM enfrentaram elevadas taxas de juros sobre seus passivos, como é possível constatar em seus demonstrativos contábeis. Para a VARIG, a situação se agravou de forma considerável, pois vem apresentando um passivo a descoberto desde 2000.

c) Variáveis internacionais: As atividades de internacionalização em grande escala começaram logo após a Segunda Guerra Mundial. Nesse período, como menciona Ansoff (1990), a internacionalização foi vista como uma estratégia continuada. As organizações acreditavam que poderiam vender seus produtos a clientes com características semelhantes a de seu país de origem.

Entretanto, as organizações devem levar em conta as diferenças econômicas, políticas e culturais do país em que desejam investir, para que a venda de produtos em um outro país seja uma manobra estratégica de sucesso. Devem também verificar as mudanças e tendências internacionais, examinando as ameaças e oportunidades que o mercado internacional proporciona a suas estratégias individuais.

O setor de transportes aéreos foi muito abalado por um acontecimento internacional, o atentado terrorista de 11 de setembro de 2001. Nessa ocasião,

---

[1] Gol Linhas Aéreas Inteligentes, empresa brasileira que vem crescendo no mercado nos últimos anos.

quatro aviões foram seqüestrados nos Estados Unidos: dois deles lançados sobre o *World Trade Center*; um sobre o Pentágono Americano; e outro caiu sem atingir alvo algum.

d) Variáveis demográficas: Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p. 56), essas variáveis examinam o tamanho da população, a estrutura etária, a distribuição geográfica, o composto étnico e a distribuição de renda de determinado local em que empresas desejam investir.

O estudo das variáveis demográficas permite que empresas compartilhem ou coordenem atividades de valor, empregadas para atender diferentes áreas geográficas. Conforme Porter (1998, p. 07), elas “podem intensificar a vantagem competitiva se o compartilhamento ou a coordenação de atividades de valor reduzir o custo ou acentuar a diferenciação”.

Assim, se o produto se tornar diferenciado, atenderá de maneira mais satisfatória às necessidades de determinada população em relação aos produtos concorrentes.

e) Variáveis políticas: Os governos tentam desenvolver políticas voltadas aos interesses de seus países. Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) mencionam que as variáveis políticas representam a forma pela qual o governo influencia as organizações. Delas fazem parte, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p.48), “os resultados de eleições, legislações e decisões tomadas por várias comissões e instâncias em cada nível do governo”.

Sendo assim, as empresas devem analisar as políticas e filosofias relacionadas com os negócios do governo onde estão situadas, como também onde seus clientes e fornecedores estão estabelecidos.

Lopes *et al.* (2000) colocam que, no Brasil, com a abertura do mercado, com as privatizações e a estabilização econômica, foram redefinidas as condições de concorrência. Com a retirada do Estado de importantes áreas dos setores industriais e de serviços, ampliaram-se as oportunidades para capitais nacionais e estrangeiros, embora novas regulamentações de grande importância lhe tenham sido dirigidas, produzindo significativas alterações no campo organizacional, fator determinante para a mudança organizacional, uma vez que afeta as relações inter-organizacionais.

Rigolon (1996) complementa mencionando que desde meados de 1995 o governo brasileiro vem promovendo uma série de reformas estruturais, com o objetivo de incentivar a entrada do capital privado na infra-estrutura. Entre elas se destacam a flexibilização dos mercados de telecomunicações, energia elétrica, petróleo, gás natural, navegação de cabotagem e a lei das concessões, em que a privatização de empresas estatais atraiu, sobretudo, o capital estrangeiro, e várias formas de associação entre empresas nacionais e estrangeiras foram constituídas.

f) Variáveis sociais: Representam, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), tradições, valores, tendências sociais e expectativas que uma sociedade tem em relação às empresas. As tradições são práticas sociais que se conservaram por décadas. Os valores são conceitos em que a sociedade acredita e preza. As tendências apresentam oportunidades e ameaças ou restrições para as empresas.

Ou seja, as variáveis sociais são as atitudes e os valores culturais de uma sociedade. Sendo assim, Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p. 61) colocam que essas variáveis, freqüentemente, impulsionam as mudanças e as condições demográficas, econômicas, políticas, tecnológicas e internacionais. Por isso, “as empresas devem entender as implicações das atitudes da sociedade e os seus valores culturais antes

que possam considerar a possibilidade de oferecer-lhes bens e serviços que atendam as necessidades e aos interesses do consumidor”.

Para Rezende (1999), a cultura é fundamental na medida em que permite identificar a influência que os valores e crenças locais exercem na determinação do comportamento do consumidor. Isso acontece pois, de alguma maneira, os produtos adquiridos pelos consumidores, os atributos valorizados e o processo decisório de consumo podem ser escolhas baseadas na cultura. Sendo assim, por vezes, é preciso manter ou modificar as estratégias de produtos concebidas no país de origem em função de possíveis diferenças culturais detectadas no país de destino.

O fator cultural é tão importante que, quanto mais as pessoas vivem ou trabalham juntas, mais sua cultura afeta suas percepções, idéias e atividades, inclusive, nos negócios. Isso ocorre, pois as pessoas tornam-se emocionalmente comprometidas com seus valores, os quais proporcionam um senso de continuidade e de identidade na sociedade. São esses mesmos valores que criam lentes, através das quais, as pessoas vêem o mundo, e qualquer tentativa de mudança provocaria obviamente confusão e resistência instintiva.

Portanto, a análise das variáveis representa a possibilidade que as empresas têm de organizar seu ambiente interno de forma que passem a interagir com macroambiente positivamente.

As entidades que melhor se adaptarem as variáveis macroambientais tendem a adquirir maior vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Isso acontece porque se tornam mais bem preparadas para o eventual impacto negativo das variáveis, bem como tendem a ter maior capacidade de absorver as variáveis positivas em seu setor.

A analise do macroambiente cria subsídios para que os efeitos negativos das variáveis reflitam em seus resultados com menor intensidade do que em outras empresas do mesmo segmento e, assim, permaneçam em continuidade.

Enfim, o objetivo da análise do macroambiente é identificar mudanças e tendências significativas entre os elementos externos, de forma que empresas identifiquem oportunidades e ameaças. Dentro desse contexto, é também de grande valia para as operações futuras de uma organização, o conhecimento de seu ambiente operacional, como será visto a seguir.

2.1.2 Análise do ambiente operacional

Empresas precisam ter bom domínio de seu ambiente operacional para formulação de estratégias. Para tanto, é preciso determinar, primeiramente, o setor em que estão inseridas (PORTER, 1998). A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência.

Ghemawat (2000) acredita que a análise do ambiente não está limitada aos concorrentes diretos, mas sim até uma extensão que depende do caráter geral do gabarito analítico empregado. A análise deve focalizar, também, produtos e mercados, isto é, na troca de fornecedores e compradores.

Ou seja, a análise do ambiente operacional não se destina somente ao estudo de concorrentes diretos da organização, mas também verifica todo o ambiente próximo da empresa, incluindo a análise dos fornecedores, dos clientes, de produtos substitutos e a possibilidade de entrada no mercado de novos concorrentes.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p. 68), os setores empresariais “incluem um rico composto de estratégias competitivas que as companhias utilizam na busca de competitividade estratégica e retornos acima da média”.

Cabe destacar que cada empresa busca sua estratégia de acordo com seus valores e crenças, ameaças e oportunidades identificadas na análise do ambiente empresarial, de forma a estabelecer diferencial com relação às demais organizações. Assim, além de manter sua continuidade, a organização poderá obter resultados financeiros e econômicos mais significativos que seus concorrentes.

Porém, como coloca Porter (1999, p. 27),

> [...] a competição num determinado setor se encontra arraigada em sua economia subjacente e algumas forças competitivas vão bem além dos combatentes nele estabelecidos. Os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor. A potência coletiva dessas forças determina, em última instância, as perspectivas de lucro do setor.

Fica evidente, então, que a concorrência não acontece só entre empresas do mesmo segmento, mas, dependendo do setor, os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos podem também se tornar concorrentes de determinada organização. Sendo assim, a empresa que fizer análise desse ambiente operacional pode obter vantagem competitiva.

Essas forças, como acrescenta Porter (1998), determinam a rentabilidade do setor, pois influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das organizações em uma atividade, estabelecendo os elementos do retorno sobre seu investimento.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) complementam que o ambiente empresarial do setor gera um efeito direto sobre a competitividade estratégica das empresas. Há ênfase na competição por valor em vez da competição entre rivais existentes, de acordo com Ghemawat (2000).

Isso ocorre, pois a organização que trabalham com os fornecedores que disponibilizam os materiais mais apropriados para elaboração de seus produtos têm maior probabilidade de fornecer melhor qualidade a seus clientes. Com isso, eles ficam mais satisfeitos e, assim, voltam a buscar os produtos elaborados por essa organização, como também comentam sua satisfação.

Segundo Barney (*apud* CARRIERI, 1998), os retornos econômicos são determinados pela estrutura em que a empresa se localiza. Os atributos chave dessa estrutura são pensados para promoverem um impacto sobre os retornos. Nesse sentido, incluem a criação/existência de barreiras para a entrada no mercado, o número e o tamanho relativo das empresas já alocadas no setor, a existência e o grau de diferenciação dos produtos existentes neste mercado ou setor industrial e, sobretudo, a elasticidade da demanda para o setor. Ou seja, é medida a relação existente entre as modificações percentuais da quantidade demandada, decorrentes das alterações percentuais do preço do produto (ROSSETTI, 1991). O sentido está em relacionar as características estruturais do mercado, do setor e a performance das empresas.

A análise do local onde a organização está situada ou deseja se instalar visa verificar as barreiras existentes quanto à concorrentes, à demanda do produto ou serviço na região, o custo para fabricação e seu provável valor de venda, determinando, assim, a estimativa do retorno do investimento e o resultado econômico esperado. Assim, podendo ponderar sobre a viabilidade do negócio.

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), quando as forças de determinado setor forem muito intensas, os retornos são geralmente baixos, mas, quando as forças são suaves, os retornos freqüentemente são altos. Porter (1999, p.27) complementa indicando que

> [...] no setor “perfeitamente competitivo”, as manobras pelo posicionamento são desenfreadas e a entrada é muito fácil. É evidente que esse tipo de estrutura setorial é a que oferece as piores perspectivas para a rentabilidade de longo prazo. Porém, quanto mais fracas as forças em termos coletivos, maiores as oportunidades para o desempenho superior.

Assim, o objetivo das companhias é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra essas forças ou de influenciá-las a seu favor (PORTER, 1999).

É evidente que diferentes forças se tornam predominantes na competição de cada setor, pois, como coloca Porter (1999), todos os setores têm um conjunto de características econômicas e técnicas fundamentais que dão origem às forças competitivas. Para tanto, é preciso conhecer o ambiente operacional, descrito a seguir.

a) Entrantes potenciais: Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), as empresas estabelecidas em determinados setores têm dificuldade de identificar novos concorrentes. Porém, esses ingressos podem trazer ameaças às companhias existentes. Um dos motivos é que o novo entrante possui capacidade de produção adicional. Ou seja, à medida que um setor recebe novos concorrentes, sua capacidade produtiva aumenta, como assinalam Wright, Kroll e Parnell (2000).

Isso acontece, pois novas organizações no setor estarão produzindo e, assim, um maior volume de produtos semelhantes estará disponível no mercado. Considerando que a demanda por esses produtos não aumente na mesma

proporção que aumentaram suas ofertas, as empresas já estabelecidas podem ter venda reduzida, se seu cliente não estiver plenamente satisfeito.

Conforme Porter (1986, p. 25), as “novas empresas que entram no mercado trazem nova capacidade, desejo de ganhar parcela do mercado e, freqüentemente, recursos substanciais”. Ou seja, esses novos entrantes, freqüentemente, estão dispostos a realizar promoções e investir em publicidade, além de disponibilizar diferencial em seus produtos, com o intuito de ganhar clientes que não estejam plenamente satisfeitos com os já oferecidos pelo mercado.

Assim, “a seriedade da ameaça de entrada depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes” (PORTER, 1999, p. 29).

As novas empresas representarão maior ou menor ameaça às já existentes, conforme o setor em que estejam se instalando. Isso porque em alguns segmentos os produtos oferecidos atendem plenamente às exigências do mercado, além de ocorrer disputa acirrada entre concorrentes. Já em outros setores, os produtos oferecidos não satisfazem plenamente os clientes e poucas empresas do setor atendem grande parte do mercado.

Entretanto, Ghemawat (2000) coloca que as barreiras à entrada existem sempre que for difícil ou economicamente inviável para uma empresa repetir as posições daquelas que estão no mercado. Dessa forma, Porter (1999, p. 30-31) explana que a probabilidade de novas empresas entrarem em um setor depende dos seguintes fatores:

i) economias de escala que forçam os aspirantes a ingressarem em grande escala ou a aceitar desvantagem de custo;

ii) diferenciação do produto, pois a identificação com a marca cria barreiras que forçam os entrantes a grandes investimentos para superar a lealdade dos clientes; a propaganda, os serviços aos clientes, o pioneirismo no setor e as peculiaridades do produto estão entre os principais fatores que fomentam a identificação com a marca;

iii) exigência de capital, impostas não só pelas instalações físicas da organização, como também pelo crédito aos clientes, pelos estoques e pela absorção dos prejuízos iniciais;

iv) desvantagem de custo, pois as empresas estabelecidas desfrutam de vantagens decorrentes da curva de aprendizagem, da tecnologia exclusiva, do acesso às melhores fontes de matéria prima, dos subsídios do governo ou da localização favorável;

v) acesso a canais de distribuição, pois quanto mais limitados os canais atacadistas ou varejistas e quanto maior o grau de ocupação com os atuais concorrentes, mais difícil será a entrada no setor; e

vi) política governamental, onde o governo é capaz de limitar e até mesmo bloquear a entrada de certos setores, através de controles como exigências de licença prévia e limitações ao acesso às matéria-prima.

Porém, não só esses fatores representam dificuldade a novos entrantes. De acordo com Porter (1999), as expectativas dos ingressos a respeito dos concorrentes existentes também influenciam a decisão de investir no setor. Se os concorrentes estabelecidos expulsaram entrantes anteriores ou dispõem de recursos

substanciais de forma a reduzir seus preços e afetar a capacidade de absorção de novos concorrentes, a decisão de ingresso no setor fica muito abalada.

Isso ocorre, pois, de acordo com Day (1990), as barreiras de entrada serão erguidas ou baixadas, dependendo de quão agressivamente os participantes defenderam a sua posição no passado. Se foram ignorados os entrantes anteriores, ou não se mostraram dispostos a renunciar os lucros em curto prazo para proteger suas posições, então novos entrantes serão encorajados. Se os participantes existentes tiverem sido retaliados no passado, assinalando seu profundo compromisso com o mercado, e contarem com recursos para apoiar suas ameaças, então um entrante em perspectiva será um tolo se tentar ataque frontal.

Diante disso, fica evidente que novos entrantes devem analisar, de forma cautelosa, os participantes do segmento em que pretendem investir. É importante conhecer a reação dos concorrentes quando da entrada de uma nova organização no setor, pois, assim, fica demonstrada a viabilidade do negócio, uma vez que o novo entrante passa a conhecer o espaço disponível no setor para seu investimento.

Entretanto, as organizações não precisam lidar somente com ameaças de novos entrantes, mas também necessitam administrar a rivalidade entre concorrentes existentes.

b) Concorrentes: Quando empresas de um dado setor são mutuamente dependentes, ações adotadas por uma delas podem intensificar a rivalidade entre elas. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), em muitos segmentos há as empresas que concorrem ativa e vigorosamente para alcançar competitividade estratégica e retornos superiores à média. Nesses setores a rivalidade intensifica quando uma empresa é desafiada pelas ações da concorrente, ou quando identifica oportunidade de melhorar sua posição no mercado.

Em alguns mercados, segundo Day (1990), os rivais diretos coexistem confortavelmente, parecendo satisfeitos com suas respectivas parcelas no mercado. Outros mercados estão constantemente em rivalidade com os concorrentes em busca de uma vantagem temporária mediante reduções de preços, ofertas promocionais, campanhas publicitárias e gastos excessivos em novos produtos. Os outros participantes do mercado têm que igualar esses movimentos para proteger suas posições, e uma onda de cortes de preços cresce a ponto de todos sofrem danos em suas margens.

Ackoff (1975) coloca que à medida que o número de concorrentes aumenta, torna-se mais difícil compreendê-los. Isso acontece, pois, mesmo quando é possível elaborar modelos para cada concorrente separadamente, a união de tais modelos raramente permite reproduzir, e muito menos prever, interações competitivas.

Nessa situação, a rivalidade flui em decorrência do preço, qualidade e inovação do produto oferecido, pois a companhia tenta se diferenciar das demais a partir das preferências de seus clientes.

Se, diferentemente do exposto, o setor possuir pequenos participantes, cada um poderá pensar, de acordo com Ghemawat (2000), que seu efeito sobre os outros passará desapercebido e, assim, tentará conquistar participação adicional.

O mesmo autor (2000, p. 38) prossegue descrevendo que, por razões semelhantes,

> [...] a presença de um concorrente dominante ao invés de um conjunto de concorrentes igualmente equilibrados pode reduzir a rivalidade: o participante maior pode ser capaz de determinar os preços da indústria e disciplinar os oponentes, ao passo que participantes de portes semelhantes podem tentar superar uns aos outros para obter vantagens.

Ou seja, quando há uma empresa que domina o setor, dificilmente será possível se igualar a ela, uma vez que o participante maior tem mais condições de promover campanhas e promoções de seus produtos. Entretanto, quando as organizações que compõem determinado setor têm porte e poder de barganha semelhante, há grande rivalidade na busca do domínio do mercado.

Contudo, Porter (1986, p.35-39) afirma que a rivalidade é conseqüência da interação de vários fatores estruturais, a saber:

i) concorrentes numerosos ou bem equilibrados, pois a probabilidade de dissidência é grande, onde algumas empresas acreditam que se movimentam sem serem notadas;

ii) crescimento lento da indústria, instiga a competitividade, pois o aumento da participação de mercado de uma companhia pode acontecer às custas das participações de mercado de outras;

iii) custos fixos ou de armazenamento altos criam pressão às empresas para trabalharem em nível próximo da capacidade total, no intuito de diluir seus custos e despesas em mais unidades de produção;

iv) ausência de diferenciação ou custos de mudança acontecem quando os produtos ou serviços são menos diferenciados, e as decisões de compra se baseiam em considerações de preço e serviços;

v) capacidade aumentada em grandes incrementos conduzem um temporário excesso de capacidade no setor, o que resultará em cortes de preços;

vi) concorrentes divergentes são empresas diferentes em suas origens, culturas e estratégias, com objetivos diferentes e modos diversos de competir. Sendo assim, as alternativas estratégicas certas para um concorrente podem ser erradas para outros;

vii) grandes interesses estratégicos tornam a rivalidade instável, pois algumas entidades visam obter sucesso no setor; e

viii) barreiras de saída elevadas podem ser fatores econômicos, estratégicos ou emocionais que impedem o abandono do segmento, mesmo que as organizações estejam obtendo retorno baixo sobre seus investimentos.

No setor de aviação aérea do Brasil houve sempre um certo equilíbrio entre os concorrentes. VARIG e TAM tinham disputa acirrada para domínio no setor. Entretanto, como conseqüência de problemas de gestão, a VARIG perdeu força no setor. Hoje, a VARIG não é mais uma das maiores companhias aéreas do Brasil, pois perdeu posição para uma nova empresa do ramo, a GOL Linhas Aéreas Inteligentes, como informou reportagem da Zero Hora do dia 09 de maio de 2005 (p.78), “a VARIG caiu para a terceira posição entre as companhias aéreas brasileiras, atrás da líder TAM, com 42,30%, e, agora, da GOL. Em segundo lugar, a GOL absorveu 27,8% do mercado doméstico em abril, ante 27,6% da VARIG”.

c) Fornecedores: Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), o aumento de preços e a redução da qualidade dos produtos vendidos são meios em potencial através dos quais o fornecedor pode exercer o seu poder sobre as empresas que concorrem em determinado setor. Caso ela se mostre incapaz de superar os aumentos de custos através de sua estrutura de preços, o seu lucro será reduzido pela ação do fornecedor.

Sendo assim, Porter (1999, p.35) afirma que fornecedores exercem influência relevante em um segmento quando:

i) são dominados por poucas empresas, além de ser mais concentrado do que o setor comprador;

ii) seus produtos são exclusivos, diferenciados ou desenvolvem custos de mudança;

iii) não estão obrigados a competir com outros produtos nas vendas ao setor; ou

iv) o setor não é um comprador importante.

Ou seja, os fornecedores de determinado segmento podem influenciar nos resultados econômicos de seus clientes, ou mesmo ajudar a promover a ascensão de algum cliente desse setor. Isso ocorre com mais freqüência em setores onde há um número limitado de fornecedores.

Day (1990) coloca que a capacidade de grandes fornecedores resistirem aos esforços de seus clientes por preços menores e aumentarem sua parcela do valor criado, depende de

i) seu porte em relação a dos clientes;

ii) a dependência do cliente ao produto do fornecedor, ou porque não consegue uma qualidade equivalente em outra parte, ou está preso ao fornecedor pelo fato de o custo da troca ser muito maior que quaisquer benefícios prometidos por um novo fornecedor;

iii) a credibilidade das suas ameaças de integrar para a frente, em sua cadeia de valor, e vender diretamente ao cliente final; essa ameaça serve para moderar as agressivas tentativas de obtenção de preços menores.

Ackoff (1975) comenta que não é de todo incomum empresas presumirem, mesmo de maneira implícita, que haverá sempre matéria-prima, além de outros suprimentos necessários a um preç

iv) seus lucros forem baixos, criando um forte incentivo para a redução dos custos de suas compras;

v) os produtos do setor não forem importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores;

vi) o produto do setor não economizar o dinheiro do comprador; ou

vii) os compradores representarem uma ameaça concreta de integração, incorporando o produto do setor.

É importante que as organizações estejam sempre preocupadas com a satisfação de seus clientes em relação aos seus produtos ou serviços oferecidos. Assim, a empresa tornará seu produto necessário, além de manter o consumo estável por mais tempo.

Para Porter (1986), os compradores de uma empresa diferenciam-se em suas necessidades de compra. Compradores diferentes podem requerer níveis de atendimento, qualidade e durabilidade desejadas para o produto, além de necessidade de informações nas apresentações de venda.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a análise dos clientes permite que os executivos identifiquem os segmentos e mercados nos quais a empresa compete e as medidas de desempenho da unidade nesses segmentos. Essa perspectiva normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e implementada. Entre as medidas essenciais de resultado estão: a satisfação do cliente; a retenção de clientes; a aquisição de novos clientes; a lucratividade dos clientes; e a participação em contas no segmento alvo.

Já para Day (1990), as relações entre clientes e vendedores vão desde sistemas de fabricação rígidos, *just-in-time*, até contatos no mercado de massa. A

extensão do poder dos clientes depende da credibilidade do seu poder de barganha e da sua sensibilidade nos preços, cada um com uma série de dimensões. Conforme o autor, o poder de barganha é ampliado quando existem:

i) poucos clientes que fazem compras em grandes volumes; em conseqüência , a empresa fornecedora torna-se dependente, correndo o risco de enfrentar um considerável excesso de capacidade se o relacionamento for rompido;

ii) poucas restrições sobre os clientes à troca de fornecedores, porque existe pouca diferenciação, os custos da troca são baixos ou existe um substituto com custo competitivo; sendo assim, a lealdade é efêmera, e a conversa logo se volta para o preço.

Porém, o poder de barganha do comprador pode ser neutralizado em situações nas quais os próprios concorrentes são concentrados ou diferenciados (GHEMAWAT, 2000). Ou mesmo, como menciona Porter (1999), quando consumidores são mais sensíveis ao preço, pois adquirem produtos não-diferenciados, caros em relação às respectivas rendas das quais a qualidade não é tão importante.

De uma maneira geral, Porter (1986) entende que a empresa deve vender aos compradores que mais a favoreçam, já que tem a opção de escolha. A seleção de compradores pode influenciar fortemente o índice de crescimento da empresa, sendo uma variável estratégica especialmente importante em empresas maduras e naquelas em que as barreiras provocadas pela diferenciação do produto ou por inovações tecnológicas sejam difíceis de serem sustentadas.

Para Porter (1986), existem quatro critérios que determinam a qualidade dos compradores: a necessidade de compras com a capacidade da companhia; o potencial de crescimento; o custo de atendimento e a posição estrutural, visando ao crescimento intrínseco e a propensão para exercer o poder de negociação ao poder baixar preços.

e) Produtos substitutos: De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p.75), produtos substitutos são “os diferentes bens ou serviços que se originam fora de um determinado setor e que desempenham as mesmas funções ou funções semelhantes às de um produto fabricado nesse setor”. Ou seja, produtos substitutos representam alternativas satisfatórias às necessidades semelhantes as dos consumidores, mas diferem em características específicas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Segundo Porter (1986), a identificação de produtos substitutos ocorre através de pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele do setor.

Contudo, a ameaça representada por substitutos à lucratividade de um segmento depende, de acordo com Ghemawat (2000), das proporções relativas ao preço e ao desempenho dos diferentes tipos de produtos ou serviços aos quais os clientes podem recorrer para satisfazer a mesma necessidade.

Por imporem um teto aos preços, os substitutos limitam o potencial de determinado setor. Porter (1999) enfatiza que, se o setor não conseguir melhorar a qualidade e estabelecer diferenciação no produto, sofrerá conseqüências nos lucros e no crescimento. Para o autor, quanto mais atrativa for a opção oferecida por substitutos, mais rígidos serão os limites impostos ao potencial de lucro no setor.

Os substitutos, que do ponto de vista estratégico exigem maior atenção, são aqueles que (PORTER, 1999, p. 38):

i) estiverem sujeitos a tendências que melhorem sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor; ou

ii) forem produzidos por setores de alta rentabilidade.

Conforme Ghemawat (2000), o processo de substituição começa lentamente, quando alguns pioneiros se arriscam a experimentar o substituto, que adquire força se os outros os seguem e, finalmente, nivela-se quando quase todas as possibilidades econômicas de substituição forem esgotadas.

Enfim, uma empresa tem valor agregado quando a rede de clientes, fornecedores e complementadores na qual ela opera fica melhor com ela do que sem ela, isto é, quando a empresa oferece alguma coisa que é única e valiosa no mercado (GHEMAWAT, 2000).

Diante do exposto, fica evidente que uma empresa pode operar de forma bastante lucrativa em um setor com grandes barreiras de entrada, baixa intensidade de concorrência em empresas semelhantes, sem produtos substitutos, compradores fracos e fornecedores fracos. Por outro lado, uma empresa que atua em setor com pequenas barreiras de entrada, concorrência intensa, muitos produtos substitutos, compradores e fornecedores fortes, sofreria grande pressão para gerar um lucro adequado.

Às organizações cabe analisar e compreender o setor em que estão operando para posicionar suas empresas da forma mais favorável possível dentro do setor, apresentando vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

A análise do ambiente operacional não visa somente ao aumento da competitividade e lucro das organizações, mas também prepara as empresas de forma que os efeitos negativos do setor reflitam em seus resultados com menor intensidade do que em suas concorrentes.

Assim, as companhias poderão contribuir ao ambiente operacional, influenciando de forma concisa sobre as diferentes forças predominantes nos setores.

Porém, para alcançar vantagem competitiva em relação a outras companhias do segmento, a empresa precisa ter total conhecimento de seu ambiente interno, que é a seguir examinado.

2.1.3 Análise do ambiente interno

Atualmente, as condições e fatores tradicionais – custos da mão-de-obra, acesso privilegiado a recursos financeiros e matérias-primas – ainda podem gerar vantagem competitiva para a empresa. Contudo, Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p. 132) colocam que esses fatores geram vantagem competitiva para uma quantidade cada vez menor de companhias. “A competitividade e os retornos acima da média apenas serão gerados se as competências essenciais do ambiente interno forem ajustadas às oportunidades do ambiente externo”.

Ou seja, ter bom controle do ambiente interno é importante para alcançar vantagem competitiva. Entretanto, não basta domínio dos custos, recursos financeiros e matéria-prima se a organização não estiver atenta às ameaças e às oportunidades do macroambiente e do ambiente operacional na elaboração de sua estratégia.

Sendo assim, Wright, Kroll e Parnell (2000) asseguram que as competências essenciais identificadas através do estudo do ambiente interno da empresa, podem ser conceituadas pela análise S.W.O.T. – *Strenghts, Weakenesses, Opportunities, Threats*, ou seja, a partir dos pontos fortes e fracos da empresa em relação a seus concorrentes, bem como das oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Segundo esses mesmos autores (2000, p. 86)

> [...] o objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos.

Fica evidente que essa análise deve ser constante, pois, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), não existe vantagem competitiva que dure para sempre. Desse modo, as empresas devem explorar suas vantagens atuais, enquanto utilizam simultaneamente seus recursos e capacidades para formar novas competências essenciais que possam servir como vantagens competitivas relevantes para o futuro.

Kaplan e Norton (1997) complementam indicando que no ambiente interno os executivos devem identificar os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios:

a) ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo;
b) satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

Para tanto, é necessária a análise dos pontos fracos e fortes de uma entidade, constituídos pelos seus recursos humanos, organizacionais e físicos. Esses três oferecem à organização uma vantagem competitiva sustentada, pois tratam de estratégias valiosas que não podem ser plenamente copiadas pelos seus concorrentes, resultando, assim, em altos retornos financeiros durante um longo período de tempo. Diante do exposto, cabe examinar cada um desses três tipos de recursos:

a) Recursos humanos: De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), compreendem a força de trabalho composta de administradores e funcionários. Esses recursos podem ser examinados sob três perspectivas - o conselho de administração, a alta administração e a administração média, supervisores e funcionários.

O Conselho de administração está no topo da hierarquia dos recursos humanos. Com considerável experiência, conhecimento, discernimento e valiosas relações políticas externas seus membros poderão contribuir para com a operação da empresa. É importante ressaltar que, com o conselho diversificado, a representatividade dos diversos *stakeholders*, inclusive minorias, credores, clientes e comunidade local será maior. Se o conselho detiver parcela significativa das ações, poderá aumentar seu interesse em satisfazer os acionistas. Uma longa estabilidade permite que os membros do conselho obtenham conhecimento sobre a empresa, mas alguma rotatividade é benéfica porque novos membros podem trazer novas perspectivas estratégicas.

A alta administração se preocupa, primeiramente, em atingir os objetivos dos *stakeholders*. Sendo assim, Wright, Kroll e Parnell (2000) mencionam que ela pode ser composta por executivos que possuam conhecimento profundo da

empresa e do seu setor. Por outro lado, administradores diferentes podem gerar idéias estratégicas inovadoras, pois as necessidades da organização mudam à medida que a empresa cresce e amadurece. A longa permanência de um executivo na alta administração pode significar consistência e estabilidade no desenvolvimento e na implementação de estratégias, porém, uma baixa rotatividade pode fomentar conformidade, complacência e incapacidade de explorar novas oportunidades. Todavia, é preciso verificar os pontos fortes e fracos dos executivos para determinar as características da alta administração de uma entidade.

A administração média, supervisores e funcionários representam a força de trabalho de uma companhia. O pessoal da empresa, com seu conhecimento, habilidade, compromisso e desempenho, tende a refletir os programas de recursos humanos da empresa. Porém, poucas organizações fazem planejamento nessa área. Sendo assim, esse programa de planejamento resulta em operações eficazes em raras empresas e muitas delas estão fadadas à estagnação. É importante observar que taxas de rotatividade muito altas em relação às dos concorrentes podem refletir problemas com pessoal como relações ruins entre administradores e funcionários, compensações ou benefícios baixos, política de pessoal fraca ou baixa satisfação com o emprego. Já os programas eficazes oferecem *feedback* preciso para administradores e funcionários, ligam as recompensas ao desempenho real, mostram a administradores e funcionários como melhorar o desempenho e obedecem a todos os programas de oportunidades iguais na organização.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p.132) complementam colocando que

> [...] cada vez mais, o conhecimento dos empregados passa a ser considerado como possivelmente a fonte mais relevante de vantagem competitiva. Para obter máximo benefício do conhecimento, as empresas empenham-se em encontrar formas para que os conhecimentos ímpares do indivíduo sejam compartilhados através de toda a organização.

b) Recursos organizacionais: Consistem em avaliar se os recursos estão adequadamente alinhados com as estratégias da empresa, além de verificar se são suficientes para a implementação das mesmas. Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), é preciso que a missão, os objetivos gerais e as estratégias sejam compatíveis, estejam intimamente ligados e sejam altamente consistentes. A estrutura formal da organização deve ser adequada à implementação de suas estratégias, e os processos de tomada de decisão devem ser eficazes na sua implementação. Por fim, a cultura da organização deve ser consistente com sua estratégia, e os processos de controle estratégico devem ter eficácia.

Assim, a administração eficaz das competências essenciais das organizações requer uma análise cuidadosa dos recursos, caracterizados pelos insumos ao processo de produção, e das capacidades, que são as habilidades de conjuntos de recursos em executar uma atividade de modo integrado. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), para poder administrar as competências essenciais com êxito, é preciso autoconfiança e disposição para delegar responsabilidades de trabalho a terceiros, responsabilizando-se, dessa forma, pelos resultados de todos os esforços.

c) Recursos físicos: De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), esses variam, consideravelmente, de uma organização para outra. Embora uma tecnologia de ponta não seja garantia de sucesso, os concorrentes que detêm tecnologia superior, e sabem como utilizá-la, possuem decididamente uma vantagem no mercado. A capacidade da empresa deve ser adequada à demanda dos produtos e a rede de distribuição deve ser um meio eficaz de atingir os clientes. A entidade deve possuir fontes de suprimento confiáveis e eficazes em custos, pois fornecedores que não são confiáveis, que não têm programas eficazes de controle

de qualidade ou não podem controlar seus custos, colocam a empresa compradora em uma evidente desvantagem competitiva. Por fim, para que a empresa tenha uma localização geográfica ótima, terá que analisar fatores de custo, disponibilidade da mão-de-obra especializada, recursos naturais e fontes de suprimento, além da conveniência dos clientes e dos custos de remessa.

Diante do exposto, é importante ressaltar que é a combinação única de recursos humanos, organizacionais e físicos que irá diferenciar uma empresa da outra, com vistas a fornecer vantagem competitiva sustentada.

Ou seja, as empresas utilizam essa análise para identificar e avaliar o potencial competitivo dos recursos e capacidades. Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), ao analisar suas habilidades, essas organizações conseguem entender a própria estrutura de custos e identificar as atividades através das quais podem gerar valor.

Os resultados obtidos através dessa análise do ambiente externo e interno fornecerão insumos necessários para que a empresa desenvolva sua missão estratégica e seus objetivos estratégicos.

Nesse sentido, Wright, Kroll e Parnell (2000) citam que a missão organizacional dá direcionamento à companhia no nível corporativo. Nas unidades de negócio, a missão é mais específica em seu alcance e claramente definida. Dessa forma, fica evidente que empresas precisam entender sua missão, pois ela é necessária para que estabeleça objetivos gerais adequados.

Os objetivos gerais representam, conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), finalidades genéricas na direção das quais os esforços da empresa são orientados. A partir dos objetivos organizacionais gerais, a administração formula objetivos

específicos. Entretanto, vários *stakeholders* desejam objetivos gerais diversos para a empresa, em decorrência de seus próprios interesses. Por causa da diversidade desses interesses, a alta administração enfrenta a difícil tarefa de conciliar e atender os interesses de cada *stakeholder* e, ao mesmo tempo, buscar seu próprio conjunto de objetivos gerais.

Então, com a missão e os objetivos formulados, a empresa estará preparada para selecionar as estratégias que adotará na busca da competitividade estratégica e de retornos acima da média.

2.2 Estratégias Empresariais

As alianças estratégicas firmadas entre empresas são traçadas com base nos interesses e no ambiente de organizações de variados setores. Elas são planejadas a partir de uma estratégia traçada com o intuito de orientar determinado comportamento desejado pelas organizações envolvidas.

Portanto, é importante conhecer os diferentes conceitos e tipos de estratégia, pois é a partir delas que alianças estratégicas são efetivadas.

Para tanto, nessa seção são expostas, de forma sucinta, as definições e tipos de estratégia mais relevantes.

2.2.1 Definições de estratégia

A palavra estratégia não é um vocábulo simples, e sua definição não é universalmente aceita, sendo usada com diferentes acepções por diversos executivos e pesquisadores desde a década de 1960, quando ganhou destaque com a implantação dos planejamentos estratégicos corporativos (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Atualmente, é possível visualizar diferentes bases sobre estratégia. Dentre elas, Whittington (2002) analisa quatro – a racional, a fatalista, a pragmática e a relativista – mencionando que esses conceitos têm implicações diferentes.

> A abordagem clássica, a mais antiga e ainda a mais influente, conta com os métodos de planejamento racional predominantes nos livros. A abordagem evolucionária se apóia na metáfora fatalista da evolução biológica, mas substitui a disciplina do mercado pela lei da selva. Os processualistas dão ênfase à natureza imperfeita da vida humana, e acomodam pragmaticamente a estratégia ao processo falível tanto das organizações quanto dos mercados. Por fim, a abordagem sistêmica é relativista, considerando os fins e os meios da estratégia como ligados, sem escapatória, às culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve (WHITTINGTON, 2002, p. 02).

Na abordagem clássica, a estratégia é o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem em longo prazo. A estratégia é importante nessa análise racional, e as decisões objetivas fazem a diferença entre o sucesso prolongado e o fracasso.

Do ponto de vista dos evolucionários, é o mercado que faz as escolhas mais importantes, e as estratégias bem-sucedidas apenas emergem quando o processo de seleção natural apresenta seu julgamento.

Os processualistas, por sua vez, acreditam que, na prática, a estratégia emerge mais de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento do que de uma série racional. Para eles, não faz muita diferença se a estratégia emergente não é completamente ótima, pois, na verdade, os processos de seleção do mercado são relativamente negligentes.

A abordagem sistêmica propõe que os objetivos e as práticas de estratégia dependem do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento da estratégia está inserido, pois se acredita que a estratégia reflete os sistemas sociais específicos dos quais a empresa participa, definindo os

interesses segundo os quais ela age e as regras de sobrevivência. A classe social e o país fazem diferença no que se refere à estratégia.

Quinn (2001) embasa seus estudos sobre o tema fazendo uma analogia com as estratégias militares. Na visão do referido autor, a estratégia é um plano ou padrão que integra os objetivos maiores, as políticas e as ações gerenciais para a organização alcançar os resultados do mercado, levando em consideração os recursos internos, mudanças no meio ambiente e movimentações da concorrência.

Os objetivos estabelecem quais ações e quando devem ser realizadas na organização. Já as políticas “são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais as ações devem ocorrer” (p. 02). Por sua vez, os programas especificam detalhadamente as seqüências das ações para a realização dos objetivos da empresa. Ainda, as decisões estratégicas são direções globais adotadas pelas empresas, que definem a viabilidade dos negócios em mercados previsíveis ou imprevisíveis, levando em consideração as instáveis mudanças do meio ambiente.

Ansoff (1990) define o comportamento estratégico das empresas como o processo de interação das organizações com seu ambiente, que traz modificações à mesma pela sua transformação constante. De maneira geral, essas mudanças acabam sendo vistas como oportunidades a serem aproveitadas ou como ameaças a serem vencidas, isto é, vão depender da percepção que o agente gestor tem do ambiente e da organização.

O mesmo autor expõe que estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão que servem para orientar o comportamento de uma organização, como:

a) padrões para desempenho presente e futuro da empresa de maneira que possam ser medidos;

b) regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo;

c) regras para o estabelecimento de relações internas e processos dentro da organização; e

d) regras segundo as quais a empresa conduz suas atividades no dia-a-dia.

Estratégia também pode ser entendida, conforme Day (1990), como uma explicação do padrão das ações do passado e um guia para as futuras iniciativas e projetos. A ênfase está na orientação, pois as boas estratégias não são prescrições detalhadas para se lidar com todas as eventualidades e contingências aceitáveis.

Para que as empresas tracem boas estratégias, atravessem a turbulência do mercado e se tornem pró-ativas na moldagem dos eventos e do comportamento dos concorrentes em seu benefício, segundo o mesmo autor, é necessário:

a) ter visão estratégica que expresse a natureza da empresa e concentre a energia de todas as partes da organização na tarefa de superação dos concorrentes;

b) ter orientação para o mercado, na qual as crenças e os valores que permeiam a organização enfatizem a necessidade de se colocar o cliente em primeiro lugar;

c) ter um processo saudáveTw (segundo o mTj0.ace7w 0 2anii2231415EMCu SS

Mintzberg (2001), por sua vez, propõe uma conceituação de estratégia onde apresenta o tema com definições relativas a plano, padrões, posição e perspectivas, além de discutir as diferenças entre estratégia deliberada e estratégia emergente.

A estratégia considerada como um Plano significa uma direção, um guia ou um curso de ação que a empresa deve seguir para atingir o futuro desejado, isto é, uma Estratégia Pretendida. A estratégia como Padrão significa a descrição das ações que a empresa adotou e se repetem num período de tempo, ou seja, uma Estratégia Realizada. A estratégia vista como Posição é a localização de determinados produtos em determinados mercados. A estratégia como Perspectiva é a maneira fundamental como a organização realiza as ações, com visão de negócio. E a estratégia como Manobra pode ser considerada uma ação específica para enganar a concorrência.

Diante do exposto, é possível observar que as definições de estratégia são numerosas. Embora existam convergências em alguns aspectos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objeto de abordagens muito diversas, pois os autores concebem a organização e entendem seu funcionamento de formas distintas. Sendo assim, segue um quadro resumo das definições apresentadas:

AUTOR	DEFINIÇÕES
WHITTINGTON (2002)	⇨clássico: o processo racional de cálculos e análises, com o objetivo de maximizar a vantagem em longo prazo; ⇨evolucionário: mercado que faz as escolhas; estratégias bem sucedidas emergem do processo de seleção natural; ⇨processualista: emerge de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento; e ⇨sistêmico: reflete os sistemas sociais dos quais a empresa participa, segundo seus interesses e as regras de sobrevivência.

Continua...

Continuação...

QUINN (2001)	É um plano que integra os objetivos, políticas e ações gerenciais para a organização alcançar os resultados do mercado.
ANSOFF (1990)	São regras para orientar o comportamento da organização de acordo com as oportunidades e ameaças do ambiente.
DAY (1990)	É uma explicação do padrão das ações do passado e um guia para as futuras iniciativas e projetos de uma empresa.
ALMEIDA, SILVA e ALMEIDA JÚNIOR (1998)	É um conjunto de ações que buscam criar uma posição favorável em relação ao ambiente competitivo da empresa.
MINTZBERG (2001)	⇨plano: direção, guia ou curso de ação que a empresa deve seguir para atingir o futuro desejado; ⇨padrão: descrição das ações que a empresa adotou e se repetem num período de tempo; ⇨posição: localização de determinados produtos em determinados mercados; ⇨perspectiva: maneira como a organização realiza as coisas, com visão de negócio; e ⇨manobra:ação específica para enganar a concorrência.

Quadro 01: Resumo das definições de estratégia

Dentre as definições apresentadas, é possível concluir que a estratégia pode ser vista como um direcionador que integra objetivos, políticas e ações gerenciais da empresa com base nas oportunidades e ameaças do ambiente, de forma a criar posição favorável em relação aos seus concorrentes.

Contudo, é importante destacar que o conceito pertinente de estratégia será o que melhor atingir as perspectivas da empresa. Dessa forma, a melhor definição de estratégia pode diferir de uma empresa para outra.

2.2.2 Tipos de estratégias

Assim como as definições de estratégia, os tipos de estratégia também são diversos, pois cada autor tem sua percepção acerca do assunto.

Segundo Porter (1986), existem três abordagens estratégicas genéricas para superar concorrentes do setor: a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque.

A liderança no custo total consiste em um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo. Ela exige a construção de instalações em escala eficiente, redução de custo pela experiência, controle rígido do custo e das despesas gerais. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir as metas, pois, com custo mais baixo que os concorrentes, a empresa pode atingir retornos mais expressivos que estes.

Diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa é a segunda estratégia genérica. Os métodos para essa diferenciação podem assumir muitas formas: tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, entre outras dimensões.

A última estratégia genérica é enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média para seu segmento. O enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação ou ambas.

O autor acredita que, dependendo dos objetivos e metas da empresa, há um tipo de estratégia que pode ser empregada. Se é concorrer por vendas em grande escala, com produtos semelhantes aos seus concorrentes, a empresa deve focar sua estratégia na redução de seus custos e despesas para conseguir retornos melhores no segmento. Se é concorrer por vendas em grande escala, com produtos diferenciados, a empresa deve focar sua estratégia às exigências do mercado, diferenciando seu produto através de características que empreguem mais qualidade e inovação. Se é fornecer para um determinado grupo, a empresa deve focar sua estratégia na redução de custos e nas características exigidas por seus clientes.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) classificam as estratégias em emergentes e deliberadas. As estratégias deliberadas seguem um plano previamente estabelecido. Ou seja, é traçado um plano para alcançar certos objetivos estabelecidos pela empresa. Já as estratégias emergentes advêm de ações empreendidas pelas organizações, porém não tinham sido expressamente pretendidas. São ações que ocorreram sem que, primeiramente, fossem planejadas.

Outros tipos de estratégia são propostos por Silva (2001), com base nos estudos de Mintzberg, como mostra o quadro a seguir:

GRUPO ESTRATÉGICO	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS
DIFERENCIAÇÃO POR PREÇO	Controle da distribuição: muito ou extremamente importante. Custo: muito ou extremamente importante Escala: volume grande ou muito grande de transações
DIFERENCIAÇÃO POR IMAGEM	Controle da distribuição: muito ou extremamente importante. Identificação de marca: muito ou extremamente importante. Propaganda: volume grande ou muito grande de veiculações.
DIFERENCIAÇÃO POR SUPORTE	Amplitude da oferta: numerosa ou muito numerosa. Capacidade de prestação de serviços adicionais: muito ou extremamente importante. Qualidade da oferta: muito ou extremamente importante.
DIFERENCIAÇÃO POR QUALIDADE	Capacidade de prestação de serviços adicionais: muito ou extremamente importante. Qualidade da oferta: muito ou extremamente importante. Treinamento de pessoal: muito ou extremamente importante.
DIFERENCIAÇÃO POR PROJETO	Identificação de marca: muito ou extremamente importante. Preço: pouco ou muito pouco importante. Treinamento de pessoal: muito ou extremamente importante.

Quadro 02: Tipologia de Estratégias de Mintzberg
Fonte: Silva, 2001, p. 06

De acordo com o quadro 02, Mintzberg considera que as estratégias são traçadas com o objetivo de disponibilizar ao cliente algum tipo de diferenciação, seja o preço, a imagem, o suporte, a qualidade, o projeto. Sendo assim, conforme o tipo de diferenciação que a empresa deseja fornecer, alguns fatores devem ser observados no momento em que são traçadas as estratégias, para que se consigam retornos superiores aos dos concorrentes.

Já Ansoff (1990) acredita que são dois os tipos correlatos de estratégias usadas para caracterizar a direção do desenvolvimento estratégico da empresa: o primeiro é a estratégia de carteiras e o segundo a estratégia competitiva.

Esse autor acredita que a empresa pode ser visualizada como uma coleção de áreas estratégicas de negócio (AENs). Cada uma dessas áreas oferece oportunidades diferentes em termos de crescimento e rentabilidade e exige enfoques competitivos distintos.

Uma das maneiras de enunciar a estratégia de carteiras é especificando os tipos de áreas estratégicas de negócio em que a empresa pretende operar no futuro, bem como a maneira pela qual as AENs estarão relacionadas umas as outras.

A estratégia de carteiras possui quatro componentes:

a) vetor de crescimento geográfico que especifica o alcance e a direção dos negócios futuros da empresa;
b) vantagem competitiva que a empresa procurará obter em suas respectivas áreas de negócios;
c) sinergias que a empresa procurará obter entre suas atividades; e
d) flexibilidade estratégica da carteira de negócios.

Entretanto, a otimização de um dos componentes tende a prejudicar o desempenho da empresa nos outros componentes.

Por outro lado, a estratégia competitiva específica expõe o enfoque que a empresa tentará utilizar para ter sucesso em cada uma das áreas estratégicas de negócio. Nela, o sucesso depende de quatro fatores:

a) estratégia de maximização da participação no mercado;

b) estratégia de crescimento pela qual a empresa garante seu crescimento futuro;

c) estratégia de diferenciação de mercado, em que a empresa cria uma imagem distinta nas mentes dos clientes em potencial para seus produtos ou serviços; e

d) estratégia de diferenciação de produtos e serviços que diferencia o desempenho do produto ou serviço da empresa daqueles oferecidos, pelos concorrentes.

Para Bignetti e Paiva (2001), existem outros dois tipos de estratégia: sob a visão determinista e na perspectiva indeterminista. Segundo esses autores, as forças de influência são direcionadas do ambiente para a organização. Sendo assim, as ações estratégicas descritas se voltam para a sobrevivência da organização, através da busca interna de maior eficiência e de melhor desempenho.

Já a estratégia indeterminista introduz a idéia de volição, de influência e de construção num ambiente em que ocorrem processos não-lineares e dependentes da trajetória. Não há fronteiras definidas que separem organização e ambiente. As organizações influenciam e são influenciadas pelo meio. Os padrões de ações adotados, portanto, caracterizam-se por atitudes essencialmente interativas por parte dos tomadores de decisão.

Por fim, Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) sustentam que a formulação de estratégias pode acontecer no nível de negócios, na dinâmica competitiva, no nível corporativo, na aquisição e reestruturação, no nível internacional e em nível cooperativo.

No nível de negócios, os tipos de estratégias genéricas são a liderança em custos, a diferenciação, a liderança em custos focada e a diferenciação focada.

Na dinâmica competitiva, existe a ação estratégica que representa o comprometimento significativo de recursos específicos ou distintos da organização e de difícil implementação e reversão. Há também a ação tática, que é posta em prática para aprimorar uma estratégia, aquela envolve um número menor de recursos organizacionais gerais, sendo relativamente fácil de implementar e reverter.

Em nível corporativo, o tipo de estratégia implantada corresponde a uma ação posta em prática para ganhar vantagem competitiva, através da escolha e administração de um composto de negócios que competem em diversos setores ou mercados de produtos.

Na aquisição, a estratégia visa aumentar o poder de mercado; superar barreiras à entrada em novos mercados ou regiões; aumentar a velocidade de entradas em novos mercados, reduzir o risco de entrar em um mercado novo; tornar-se diversificada e remodelar seu escopo competitivo através do desenvolvimento de um portifólio de negócios diferente.

Já a estratégia de reestruturação é a diversificação. Essa pode representar reduções de custo no curto prazo, que, muitas vezes, é realizada às custas do sucesso em longo prazo, podendo também reduzir a diversificação, eliminando negócios não relacionados e assim não compromete o sucesso em longo prazo.

No nível internacional, os tipos de estratégia utilizados são: de nível de unidade de negócios e de nível corporativo. E, no nível cooperativo, os tipos de estratégias utilizadas são as alianças estratégicas.

Frente ao exposto, visualizam-se várias formas de estratégia que as empresas podem implementar para serem competitivas no mundo dos negócios, dependendo de seus objetivos e do mercado em que atuam. Não há um tipo específico de estratégia para cada empresa, pois elas são traçadas periodicamente e, em cada situação, a realidade do mercado e os objetivos da empresa podem ter alterado.

Na busca constante por melhores retornos, as empresas optam por diversas estratégias, dentre elas, a alternativa de formar alianças estratégicas com outras organizações, assunto este tratado na próxima seção.

2.3 Alianças Estratégicas

A implementação de estratégias como formação de alianças ou parcerias se tornou uma das grandes alternativas para organizações se firmarem na nova ordem econômica.

Numa aliança estratégica, as empresas cooperam em nome de suas necessidades mútuas para alcançar um objetivo comum, embora cada empresa permaneça com sua estratégia individual, pois, como colocam Lopes *et al.* (2000), os interesses compartilhados e, mutuamente, acordados entre as empresas implicam regras de conduta, baseadas no compromisso e na confiança entre os parceiros para atingir as metas conjuntas.

Segundo Santos (1998), as alianças estratégicas podem expandir grandemente a capacidade de uma empresa para criar produtos, reduzir custos, incorporar novas tecnologias, antecipar-se aos concorrentes, atingir a escala necessária à sua sobrevivência nos mercados mundiais e gerar mais recursos para investir em suas competências básicas.

Expandindo gradativamente a capacidade, as organizações passam a ver na aliança um importante caminho para aumentar a competitividade, ou mesmo uma forma de compartilhar riscos e, assim, sobreviver no mercado.

Por isso, nos últimos anos, as alianças estratégicas desfrutaram de grande popularidade. Desde o início de 2000, por exemplo, a GM e a Fiat integram suas áreas de compras de autopeças e de fabricação de motores de transmissão. Em 1987, a Ford e a Volkswagen firmaram uma aliança estratégica – a Autolatina. Integradas, elas colocaram no mercado produtos compartilhados. Entretanto em 1995, a aliança foi extinta. Em 1997, a VARIG se juntou com outras empresas internacionais formando a *Star Alliance*, em um acordo que visa oferecer benefícios a usuários comuns. Atualmente, já são mais de dez empresas associadas, entre elas: *Air Canada*, *Air New Zealand, ANA, Ansett Austrália, Austrian Airline, British Midland, Lauda Air, Lufthansa, Mexicana de Aviación, SAS, Singapore Airlines, Thai, Tyrolean Airlines, United Airlines.* No setor aéreo, há também a *Skyteam,* aliança global formada pela *Delta Air Lines, AeroMexico, Air France, Alitalia, Korean Air* e *CSA Czech Airlines,* também para oferecer vários benefícios aos usuários. No Brasil, um exemplo de aliança estratégica foi a firmada entre VARIG e TAM, objeto desse estudo. Para poder avaliar essa aliança, firmada entre empresas aéreas brasileiras, é preciso visualizar as definições, tipos, modelos de formação e gerenciamento, que serão abordados nas seções a seguir.

2.3.1 Definições de alianças estratégicas

Peter Drucker talvez tenha sido o primeiro a descrever a “corporação estendida”. Em 1980, ele escreveu que o mundo dos negócios seria uma proliferação de parceiros corporativos, ao invés de empresas vinculadas a uma

propriedade em comum. Como nenhuma companhia seria a proprietária, ninguém teria o controle total. O relacionamento seria de dependência mútua, em vez de envolver dominação e subordinação, onde a habilidade crítica no gerenciamento dessas empresas seria a capacidade de coordenar em vez de comandar.

Atualmente, as alianças estratégicas são muito utilizadas em negócios no mundo inteiro, e suas definições são mais bem elaboradas, conforme será visto a seguir:

Para Yoshito e Ragan (1996) e Wright, Kroll e Parnell (2000), alianças estratégicas são ligações formadas entre duas – ou mais – empresas, para cumprir um conjunto de metas, partilhando custos, riscos e benefícios de explorar e arriscar novas oportunidades de negócios.

Já Oliveira e Batista (2001), Wilk e Fensterseifer (2003), Oliveira (2002) e Lewis (1992) conceituam aliança estratégica como um arranjo voluntário entre empresas em nome de suas necessidades mútuas na busca de objetivos comuns, sem, contudo, renunciar a sua autonomia estratégica e seus interesses específicos.

A figura 02 representa o esquema proposto:

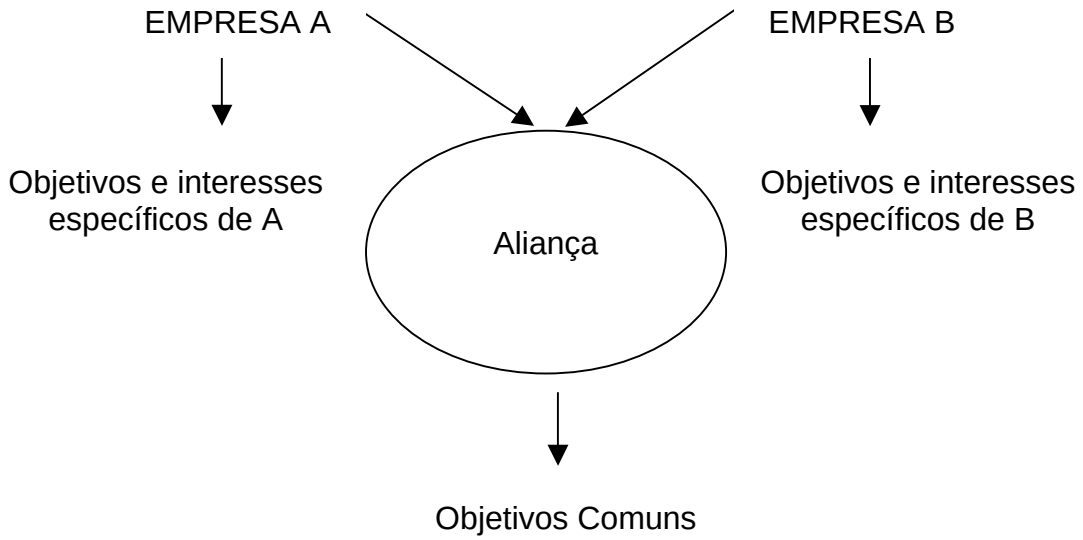


Figura 02: Representação esquemática de uma aliança
Fonte: Oliveira e Batista (2001, p. 03)

Na Figura 02 fica evidente que com as alianças estratégicas, as empresas envolvidas continuam com suas estratégias particulares, partilhando apenas as metas comuns que serão buscadas em conjunto.

As alianças estratégicas tratam, de acordo com Santos (1998), de um elo que se traduz numa parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e beneficio de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nelas.

Lewis (1992) menciona que as alianças estratégicas podem sustentar o crescimento de forças e criar novas oportunidades de crescimento. As parcerias podem também inibir os concorrentes, pois, com a união de empresas, elas adquirem maior poder de barganha e inibem os movimentos dos oponentes.

Segundo o mesmo autor, uma aliança deve durar enquanto as empresas puderem atender às necessidades umas das outras e estiverem comprometidas a fazê-lo.

Lynch (1994) acredita que a aliança estratégica é a forma mais simples e direta de empreendimento, pois todas suas variantes são construídas sobre a base operacional da aliança estratégica. A natureza do empreendimento assumido é que determina o tipo de aliança existente.

O mesmo autor menciona que devem existir alguns fatores para que a relação de empresas seja considerada uma aliança, ou seja:

a) deve haver uma ligação operacional forte entre os parceiros;

b) deve haver um interesse legítimo no futuro do aliado, pois cada empresa precisa reconhecer que seu crescimento futuro está intimamente ligado ao sucesso de seu parceiro;

c) uma aliança é fundamentalmente uma relação estratégica, com horizontes de longo prazo e vantagens competitivas significativas;

d) deve haver suporte por parte dos altos cargos da organização para uma aliança realmente existir; alianças formadas apenas pela gerência média tendem a ser relativamente breves, de natureza tática e pouco efetivas;

e) com algumas exceções, o estilo de gerenciamento da aliança tende a ser altamente coordenativo e colaborativo; a menos que o empreendimento seja comandado por uma empresa superior com o consentimento da outra, o compartilhamento e determinação conjunta tendem a ser o estilo predominante.

Em um artigo sobre alianças estratégicas e competitividade global, Kahalas e Suchon (*apud* OLIVEIRA, 2002) definem essas parcerias como acordos de médio e longo prazo entre duas ou mais organizações, que são mais substanciais que as transações normais de mercado restrito, mas não requerem aquisição ou fusão. De acordo com esse conceito, são citados exemplos, como os acordos de licenciamento, relacionamentos com fornecedores e projetos de desenvolvimento conjunto de produtos. Essas abordagens oferecem às organizações mecanismos flexíveis para encontrar oportunidades inconstantes e demandas através de rápida expansão do alcance geográfico, permitindo o ganho de acesso a novos mercados e a aquisição de tecnologia.

Sendo assim, pode-se destacar, pelo exposto, duas características básicas que permeiam os vários conceitos de alianças estratégicas. O primeiro diz respeito à manutenção da independência das empresas parceiras, após a formação das alianças.

A outra característica que deve ser ressaltada é a questão da complementaridade das competências essenciais de cada parceiro, como forma, de se atingir economias de escala, a partir de metas e objetivos comuns.

Diante disso, Yoshito e Ragan (1996) estabelecem três características simultâneas para definir uma aliança estratégica: em primeiro lugar, as empresas permanecem independentes após a formação da aliança para atingir as metas conjuntamente estabelecidas. Segundo, as empresas unidas para a realização das metas tanto compartilham dos benefícios gerados pela aliança, quanto controlam o desempenho das tarefas definidas para serem executadas. E o terceiro aspecto consiste em definir uma aliança estratégica: “as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais” (p.05).

De acordo com Oliveira (2002), existem muitas abordagens acerca do que são alianças estratégicas entre empresas. Todas, no entanto, parecem convergir para um ponto em comum: a imperiosa necessidade de sobrevivência no mercado, seja através da manutenção de um espaço já conquistado, seja por meio da conquista de novos espaços.

Embora não haja uma concepção unificada para caracterizar uma aliança estratégica, há concordância entre os estudiosos sobre o tema quanto à necessidade das diferentes empresas buscarem parcerias para se manterem competitivas no mercado.

Assim, torna-se fundamental a adoção de uma definição de aliança estratégica para evitar que o termo tenha vários significados, para diferentes contextos. Portanto, neste trabalho, alianças estratégicas são definidas como a união de organizações na busca de metas comuns para sobrevivência no mercado, sem renunciar de suas estratégias individuais.

2.3.2 Tipos de alianças estratégicas

Existem várias modalidades de alianças estratégicas. Cada forma se distingue em termos de volume de compromisso que representa e do grau de controle que confere a cada parceiro (LEWIS, 1992).

Muitos autores classificam os tipos de alianças estratégicas de formas distintas, sendo que cada qual estabelece algumas divisões. Nessa sessão são expostos os tipos propostos por alguns autores, como será visto a seguir.

Lopes *et al.* (2000) descrevem quatro modelos de alianças estratégicas: acordo provisório, consórcio, *joint venture* baseada em projeto e *joint venture* plena.

Os acordos provisórios se caracterizam pela colocação mínima de recursos pela empresa-mãe, freqüentemente, em base temporária, os quais são totalmente resgatados.

Os consórcios, por sua vez, realizam-se quando as partes estão dispostas a colocar mais recursos do que o anteriormente combinado e quando os valores gerados dentro da aliança são distribuídos entre os sócios.

Nas *joint venture*s baseadas em projetos, a empresa-mãe coloca um mínimo de recursos estratégicos, entrando em acordo para criá-los em conjunto através da otimização comum, e os recursos gerados não são distribuídos entre as partes, exceto como resultados financeiros (dividendos, *royalties*, etc.).

Por último, nas *joint venture*s plenas, ambas as partes colocam recursos em abundância, permitindo que os recursos gerados sejam mantidos na aliança (exceto dividendos, pagamento de *royalties*, etc.)

Uma outra forma de definir os tipos de alianças estratégicas é, de acordo com Lorange e Ross (1996), examinar a escala contínua entre as transações, como representado na Figura 03.

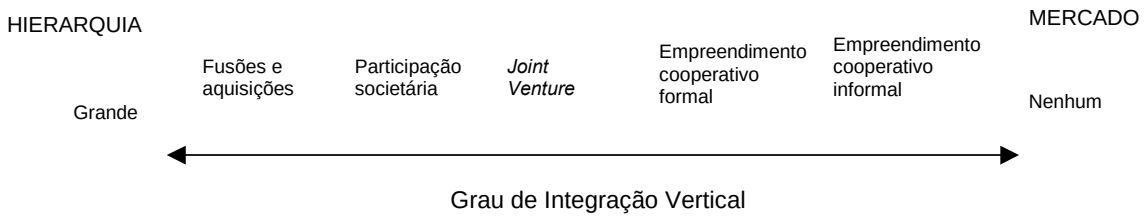


Figura 03: Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical
Fonte: Lorange e Ross, 1996, p.15

O lado esquerdo da escala representa a integração total das atividades dentro da organização. Qualquer fusão ou aquisição representa um grau menor de integração vertical do que a organização subsidiária. Arranjos podem representar um grau menor ainda de integração. Vários tipos de empreendimentos cooperativos formais e informais representam etapas ao longo do caminho em direção a níveis ainda menores de integração vertical. No final do lado direito da escala é encontrado o mercado, em que se é livre para trocar bens e serviços. Não há qualquer integração vertical. As alianças estratégicas podem ser definidas como empreendimentos de risco ao longo dessa escala.

Já segundo Lynch (1994), existem quatro tipos de alianças estratégicas, sendo elas:

a) alianças de marketing, que utilizam o sistema de distribuição de uma empresa para aumentar as vendas de um parceiro que esteja fornecendo um produto ou serviço, mas que não tenha um mecanismo de distribuição e uma força de vendas efetivos;

b) alianças de produtos, que vinculam os compradores a seus fornecedores com o objetiv

processos ou setores das empresas envolvidas, e o potencial de conflito é alto quando se aproximam as fases de desenvolvimento de produto e de comercialização .

De acordo com Santos (1998), existem alianças que envolvem cooperação informal, formal, alianças de capital e redes estratégicas.

Na cooperação informal, as empresas trabalham em conjunto sem um vínculo contratual. Nesse caso, os compromissos mútuos são modestos, e o controle, quase em sua totalidade, está nas mãos de cada empresa separadamente.

Na cooperação formal, os contratos são utilizados como instrumentos de estabelecimento de compromissos explícitos dos parceiros.

Nas alianças de capital (investimentos minoritários, *joint ventures* e consórcios), existe a possibilidade de haver propriedade comum, estendendo ainda mais os compromissos mútuos e a divisão do controle. O papel de cada empresa dependerá do tipo específico de aliança estabelecida.

Finalmente, as redes de alianças estratégicas são compostas por qualquer um ou todos os quatro tipos de alianças, provendo, assim, totais variados de compromisso e controle. Assim como os consórcios, as redes podem envolver muitas empresas, tendo, assim, potencial para afetar indústrias inteiras.

Wilk e Fensterseifer (2003) colocam que a classificação das alianças estratégicas ocorre em três categorias: *acordos contratuais unilaterais*, estando, entre eles, licenças de marcas e tecnologias, contratos de fornecimento de longo prazo e contratos de pesquisa e desenvolvimento; *acordos contratuais bilaterais*,

pesquisa, produção, marketing ou distribuição conjunta; e, ainda, licenciamentos cruzados e *alianças patrimoniais*, como as *joint-ventures* e fusões e aquisições.

Uma outra forma de classificação é proposta por Faulkner (*apud* OLIVEIRA, 2002), que se baseia em três grandes eixos, ou características:

a) a área de atuação da aliança: podendo ser *focada*, no caso de ser feita visando somente a um aspecto ou a setor administrativo, ou à *complexa* no caso de serem realizadas cooperações em diversas áreas da organização;

b) a criação ou não de uma nova empresa: podendo ser uma *joint-venture* ou somente uma colaboração mais flexível;

c) quanto ao número de parceiros: podendo ser entre duas organizações, ou mais de duas empresas, formando consórcios.

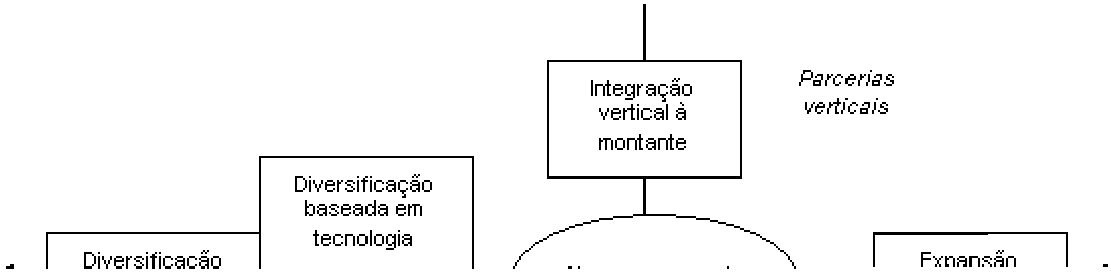
Dussauge e Garrete (*apud* OLIVEIRA; BATISTA, 2001) propõem que, em uma primeira instância, as alianças podem ser divididas em duas categorias: alianças entre não-concorrentes e alianças entre concorrentes.

As alianças entre não-concorrentes compreendem aquelas realizadas por empresas de diferentes indústrias, em oposição às alianças entre concorrentes, formadas por empresas que competem na mesma indústria.

Entre as alianças envolvendo não-concorrentes, distinguem-se três tipos bem específicos: as *joint-ventures* de expansão internacional – visando à entrada em novos mercados geográficos; as parcerias verticais – com o objetivo de estender as atividades da empresa a montante de seu negócio principal; e os acordos inter-indústria – onde empresas de indústrias totalmente diferentes cooperam mutuamente com vistas à diversificação de suas atividades. Ressalte-se, aqui, que a

diversificação pode acontecer por três vias: entrada em um negócio completamente novo – diversificação conglomerada; entrada em um novo negócio cuja tecnologia é similar ao negócio principal – diversificação baseada em tecnologia; e entrada em um novo negócio cuja base de clientes é comum ao negócio principal da empresa – diversificação baseada em mercado.

Esses três tipos de alianças entre não-concorrentes podem ser representados pela Figura 04, que se segue:



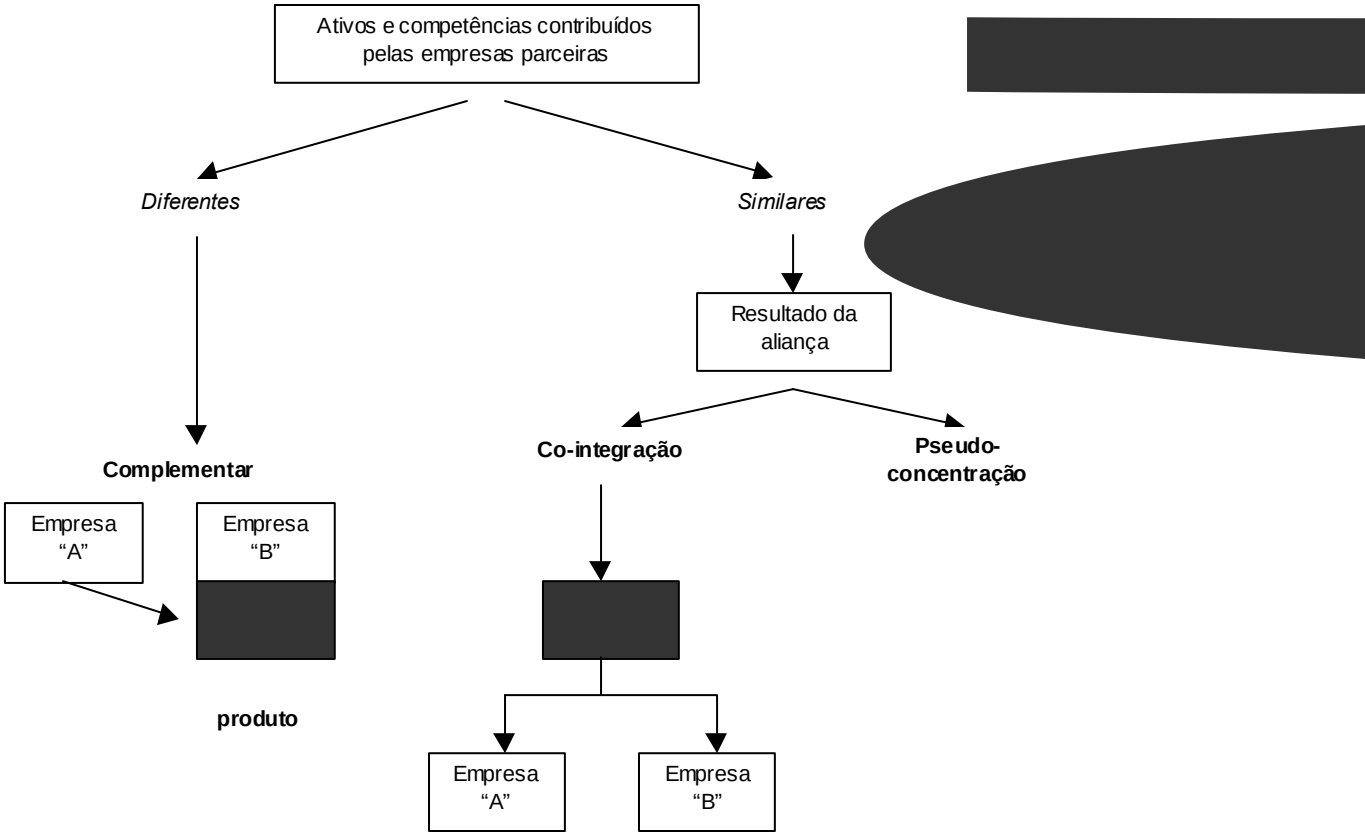
Já as alianças entre concorrentes, de acordo com Dussauge e Garrete (*apud* OLIVEIRA; BATISTA, 2001), podem ser subdivididas em: alianças de co-integração, alianças de pseudo-concentração e alianças de complementaridade. Tal distinção se dá em função de dois critérios básicos: a contribuição que cada parceiro oferece à aliança e o produto da aliança.

Com relação ao primeiro critério, se os ativos e competências mobilizados por cada parceiro no âmbito da aliança são de natureza diferente, então essa aliança terá característica de complementaridade. De maneira geral, as alianças de complementaridade são formadas por, apenas, duas empresas parceiras.

Por outro lado, quando a natureza dos ativos e competências dos aliados é similar, faz-se necessário construir uma sub-classificação, tendo em conta se o produto final da aliança é comum aos parceiros ou específico a cada um. Caso o produto final seja único aos parceiros, então a aliança é considerada de pseudo-concentração. Os maiores benefícios desse tipo de aliança advêm de economias de escala na produção e na atividade de *marketing*. Em oposição, se o produto final é específico a cada aliado, tem-se uma aliança de co-integração. O objetivo maior desse tipo de aliança é o de se beneficiar das economias de escala em um estágio particular do processo produtivo.

Com isso, fica evidente que a aliança formada entre TAM e VARIG é considerada de pseudo-concentração, pois seus ativos e competências são similares, assim como seu produto final, a prestação de serviços de transporte aéreo. Sua formação visou à redução nos custos e nas despesas operacionais das empresas envolvidas, caracterizando economias de escala na produção.

A Figura 05, que segue, resume a tipologia de alianças formadas por empresas concorrentes:



dr

Já quando são similares, as empresas podem se unir de duas formas: pela co-integração e pela pseudo-concentração. Na co-integração, as entidades se unem de forma a se complementarem, resultando em produtos oferecidos por ambas empresas. Na pseudo-concentração, as organizações se complementam, e ambas oferecem um único produto.

Por fim, segundo Lewis (1992), cada forma de aliança se distingue em termos de volume de compromisso que representa e do grau de controle que confere a cada parceiro.

Na cooperação informal, as empresas trabalham em conjunto sem um vínculo contratual. Os compromissos mútuos são modestos, e o controle está quase todo em cada empresa, atuando separadamente. Os contratos formais são usados quando os parceiros querem assumir compromissos explícitos. Como pode haver importantes riscos divididos, as alianças contratuais oferecem alguma oportunidade para a divisão de controle.

As alianças de capital, que consistem nos investimentos minoritários, *joint ventures* e consórcios, propiciam propriedade comum, estendendo ainda mais os compromissos mútuos e a divisão de controle. O papel de cada empresa depende do tipo específico de aliança.

As redes estratégicas são compostas por qualquer um ou todos os tipos de alianças, provendo, assim, totais variados de compromisso e controle. Assim, como os consórcios, as redes podem envolver muitas empresas, tendo, desse modo, potencial para afetar indústrias inteiras.

Nesta seção, foram apresentados alguns tipos de alianças estratégicas que podem ser constituídas conforme os objetivos das organizações envolvidas. De

acordo com esses objetivos, as empresas irão buscar um parceiro e negociar um tipo de acordo que atenda às necessidades de ambos, sendo também estabelecida a forma de gestão do empreendimento.

2.3.3 Formação de alianças estratégicas

Vários são os motivos pelos quais as alianças estratégicas são formadas, e, segundo Oliveira (2002), a globalização dos mercados e as tecnologias são, provavelmente, as maiores forças que levam ao desenvolvimento de alianças.

Lewis (1992) assinala que a tecnologia está mudando o mundo de forma inexorável. Nesse processo, ela forja novos elos entre empresas, tornando-as mais parecidas, exigindo mais recursos para que possam continuar progredindo.

No que diz respeito à globalização dos mercados, Lewis (1992) afirma que essa crescente interdependência tecnológica está sendo reforçada pela rápida integração dos mercados. Isso aumenta ainda mais a necessidade de cooperação.

A integração do mercado global tem sido apoiada por passos gigantescos nas tecnologias de computadores, comunicações e transportes. O mundo está claramente se tornando um mercado único. No processo, a intensidade da concorrência global está crescendo de forma dramática, elevando os padrões para o sucesso competitivo.

Lorange e Roos (1996) caracterizam os motivos da aliança estratégica a partir das posições estratégicas de cada sócio potencial em termos de duas dimensões. A primeira diz respeito à importância estratégica do negócio específico dentro do qual a aliança estratégica está sendo contemplada. Ou seja, esse negócio é parte das atividades principais desse sócio potencial ou pode ser visto como

periférico? A segunda dimensão se refere à posição relativa da empresa em seu negócio; se ela é líder de mercado ou mais uma seguidora.

Diante do exposto, pode-se considerar que, se uma empresa é líder de mercado e a aliança estratégica contempla seu negócio principal (*core business*), então o motivo pelo qual ela forma a aliança estratégica é a defesa de mercado ou de tecnologia. Por outro lado, quando a aliança contempla o negócio principal da empresa, mas ela é apenas uma seguidora do mercado, então o motivo para uma aliança é o de aquisição de mercado ou tecnologia.

De acordo com Matos e Santos Júnior (1998), as alianças se constituem tanto sobre bases legais, definindo regras, direitos e deveres, quanto sobre bases administrativas repartindo tarefas, custos e operações, garantindo sistemas de produção e distribuição, capazes de atender às conveniências do mercado. Entretanto, como são muitas e diversificadas as conveniências do mercado, existe uma extensa gama dessas associações.

Já Cabral (1999) coloca que entre as razões para a formação de alianças estratégicas destacam-se: explorar economias de escala, ter baixo custo de entrada em novos mercados, ter baixo custo em novos segmentos e em novos produtos, aprender com os concorrentes ou mesmo gerenciar custos e compartilhar riscos.

Segundo Day (1990), uma aliança traz poucas probabilidades de se consumar ou ser bem sucedida, a menos que todas as partes se beneficiem e que esses benefícios sejam maiores e venham mais depressa do que viriam através de desenvolvimento interno, aquisições ou transações a distância. Os maiores obstáculos à satisfação desse requisito são as inevitáveis assimetrias entre parceiros. Cada um deles entra na relação com posições competitivas, culturais e prioridades estratégicas diferentes, refletindo as diferenças quanto ao país de

origem e superioridades e deficiências em qualificações e recursos. Como resultado, os objetivos e as áreas funcionais que participam, provavelmente diferem entre si, assim como os benefícios que cada parceiro estão buscando:

a) benefícios de acesso, através da credibilidade local, da cobertura da empresa, *know-how* ou tecnologia especiais e capital ou acesso a uma linha de crédito;

b) economias de escala, que são conseguidas pela combinação das atividades de fabricação, desenvolvimento ou marketing dos parceiros;

c) velocidade de entrada, sendo a maneira mais eficaz de formar alianças que envolvam a permuta de novos produtos e modelos entre empresas que tenham estabelecido forte cobertura de distribuição em cada mercado importante;

d) divisão de riscos.

Para Lewis (1992), nas alianças entre concorrentes, a competição deve ser equilibrada com a cooperação, sempre que ela seja de interesse mútuo. As empresas do mesmo ramo possuem os mesmos tipos de produtos, atividades de compras, interesses mercadológicos, operações e tecnologias. Essas similaridades criam mais oportunidades para a cooperação do que àquelas possíveis entre empresas de setores distintos. A união com um concorrente também é prudente quando as empresas enfrentam condições adversas de negócios, ou o poder combinado de outras alianças.

Segundo Rodrigues (1999), é fundamental para o estudo da formação de Alianças Estratégicas analisar a visão dos parceiros, pois é relevante tomar

conhecimento das motivações que levaram o negócio a ser estabelecido. Dessa forma, é possível entender se a aliança tem condições de ser bem sucedida ou não.

Sendo assim, cabe estudar, neste momento, alguns processos de formação de alianças estratégicas.

2.3.3.1 Modelos de formação de alianças

Por não existir um padrão para formação de alianças estratégicas, os modelos propostos por alguns autores foram selecionados, que serão vistos a seguir:

Harbison e Pekar Jr. (1999) propõem um modelo para atingir o sucesso de uma aliança estratégica. Ele consiste em um roteiro contendo oito passos, sendo os seguintes:

a) definir estratégias e objetivos: as organizações normalmente procuram determinar o que estão buscando. Para isso, devem chegar a um consenso quanto às razões que as impedem de ter sucesso, bem como delinear os motivos que as levaram a preferir suprir suas fraquezas com as alianças;

b) selecionar os parceiros: a seleção, identificação e aproximação constituem um dos obstáculos mais resistentes no processo de construção das alianças;

c) avaliar os fatores negociáveis e a alavancagem: caracteriza-se pela determinação dos parceiros quanto ao que têm a oferecer e o que desejam receber. Nesse momento, é preciso avaliar quais

capacidades possuem, definir o que pode ser oferecido, por quem, e como a propriedade está dividida entre os parceiros;

d) definir as oportunidades: é fundamental quantificar a dimensão da oportunidade para o sucesso na negociação e a implementação de uma aliança;

e) avaliar o impacto sobre os acionistas: para a formação de uma aliança se faz necessária, nesta etapa, uma avaliação minuciosa de todos os interesses dos acionistas;

f) avaliar o poder de barganha: para o sucesso de uma aliança estratégica, é importante definir claramente a contribuição das capacidades e dos processos essenciais, envolvidos na formação de uma aliança, além de estudar o estilo de negociação e os antecedentes dos parceiros, por que a outra empresa se interessa pela aliança, avaliar o tipo e a dimensão de recursos e o compromisso que o parceiro potencial trará para a aliança;

g) planejar a integração: esta fase se faz necessária para possibilitar que uma aliança inicie seu funcionamento com rapidez;

h) implementar: ela envolve as seguintes práticas: criação de uma estrutura organizacional flexível e enxuta; estrutura e os processos de alianças devem estar baseados em estratégias de alianças e nos requisitos, acompanhamento do processo em si e das reações dos concorrentes à aliança, programações detalhadas e ferramentas de avaliações devem ser preparadas para a revisão periódica, para garantir a flexibilidade na resolução de questões, é preciso contar com a comunicação aberta.

Para Rodrigues (1999), o processo de formação de alianças estratégicas é complexo, envolvendo a escolha do parceiro adequado, negociação, divisão de atribuições e contrato. Contudo, o sucesso de sua formação depende, entre outros fatores, das informações da negociação obtidas a respeito do parceiro.

Os motivos que levam uma empresa a buscar parceiros são vários, mas a escolha de aliados decorre, normalmente, da deficiência de recursos de ambos os lados. Os motivos podem estar ligados à expansão do mercado, a economias de escala, à capital para investimento, a competências específicas ou à tecnologia e a recursos que, em muitos casos, as empresas não têm condições de obter por si. Assim, a aliança cria vantagens competitivas que os parceiros, isoladamente, não possuem.

A gênese de uma aliança, segundo Lynch (1994), está na missão, nas metas e estratégias da empresa mãe, que formam a base de uma estratégia de aliança. Da estratégia, o processo passa para a busca dos parceiros certos. As negociações prosseguem, então, com alguma segurança de que o potencial da aliança pode se concretizar.

Conforme o autor, embora não haja um plano certo que sirva para todas as empresas, um padrão é comum ao se iniciar uma aliança estratégica:

a) preparação: o primeiro passo deveria ser a preparação interna, uma etapa que é freqüentemente negligenciada e subestimada. O estabelecimento de alianças exige certos realinhamentos organizacionais internos, comprometimento de recursos, responsabilidades novas ou adicionais e uma compreensão clara dos aspectos gerenciais únicos da corporação estendida;

b) estabelecimento de bases: em seguida, uma abordagem cuidadosa de estabelecimento de bases deve ser mapeada, começando com umas poucas alianças. Em geral, os melhores parceiros para estabelecimento de bases são os que a empresa já tem alguma relação de trabalho ou aqueles com um bom histórico de alianças;

c) penetração: depois que as bases tiverem sido estabelecidas, uma empresa pode começar a atacar os concorrentes no próprio campo deles, em vez de esperar pela necessidade de uma aliança defensiva contra uma investida de um agressor estrangeiro. Uma outra variante dessa etapa é construir ou penetrar em novos mercados nos quais os concorrentes estejam fracos ou dormentes;

d) formação de rede: o próximo passo é formar uma teia de alianças e lançar produtos novos e aprimorados. A teia impede que novas tecnologias ou produtos escapem e, talvez, deixem a empresa vulnerável, sem o produto certo, no mercado certo, no momento certo;

e) exploração da rede: depois que a rede estiver formada, a empresa pode começar a explorá-la, invadindo com tecnologias recém desenvolvidas, expandir mercados e procurar assegurar a condição de produtor de alta qualidade e baixo custo;

f) suporte ao núcleo: a renovação tecnológica, conhecimentos atualizados, processos avançados e uma organização com poder são as qualidades internas básicas para o sucesso comercial. Utilizando a rede de alianças de forma extensiva, o núcleo interno é continuamente revitalizado;

g) fortalecimento da base de clientes: um núcleo interno forte permanece saudável com uma dieta regular de respostas dos clientes. As técnicas usadas para construir alianças com fornecedores e distribuidores são as mesmas que cimentam a lealdade dos clientes. Quando o cliente torna-se um aliado, há pouco espaço para um concorrente invadir;

h) alavancagem de recursos: enquanto se lida com esses passos, os recursos da rede de alianças devem ser utilizados para acelerar o desenvolvimento tecnológico e de mercado e para efetivar a liderança de custos, gastando o mínimo possível.

Segundo Lorange e Roos (1996), uma aliança estratégica deve ser estruturada desde que ambas as partes tenham a intenção estratégica de que a mesma seja realmente bem-sucedida.

A intenção estratégica envolve duas dimensões: considera uma posição de liderança desejada e estabelece o critério que a organização usará para mapear seu progresso; e envolve um processo gerencial ativo que inclui: focar a atenção da organização sobre a essência do ganho, motivar as pessoas comunicando o valor do alvo, deixar espaço para as contribuições individuais e de equipe, manter o entusiasmo fornecendo novas definições operacionais decorrentes de mudanças circunstanciais e usar consistentemente a intenção para orientar as alocações de recursos.

Lorange e Ross (1996) reforçam que, para uma aliança estratégica ser bem sucedida, ambas as partes devem possuir intenções estratégicas que sejam harmonizáveis, declaradas explicitamente e estabelecidas desde o início. Colocam, ainda, que a criação de uma aliança estratégica bem-sucedida é definida durante

seu processo inicial de formação. É nessa fase que as dimensões analíticas e políticas e os assuntos devem ser discutidos com clareza, e a base de confiança e harmonia comportamental é estabelecida.

Numa consideração analítica inicial, as empresas envolvidas devem preocupar-se com a avaliação da combinação entre os sócios potenciais. O negócio específico criado pela aliança estratégica deve ser avaliado em termos de seu papel no portifólio global de negócios das empresas-mãe.

O negócio que cada parte traz para uma aliança estratégica deve também ser avaliado em termos de sua força relativa em relação à concorrência. A análise, nesse estágio, deve envolver assuntos estratégicos amplos. Se a combinação evidenciar que as duas partes irão ganhar, fica evidente que as chances de sucesso na implementação aumentarão. Se ela não for facilmente identificável pela maioria das pessoas envolvidas, deve-se refletir novamente sobre o tema ou é apropriado continuar.

Em seguida, é preciso assegurar que a maioria dos acionistas internos e externos verão e apoiarão os benefícios gerais, advindos da aliança estratégica.

Após, o plano estratégico deve ser constituído através da análise de informações relevantes. O início dessa fase analítica culmina no desenvolvimento de um plano estratégico global para a aliança estratégica, que deve surgir do esforço combinado e contínuo das duas partes. Pode, também, envolver a coleta de informações mais detalhadas e trabalho em conjunto.

O apoio interno é um assunto de preocupação, geralmente, dos gerentes responsáveis pelas funções operacionais, os quais podem estar particularmente envolvidos numa aliança estratégica.

Estando todos os itens anteriores analisados, as organizações oficializam o contrato entre as partes, fixando a responsabilidade de cada uma no acordo.

Já Yoshito e Ragan (1996) colocam que o processo de formação de uma aliança estratégica envolve quatro etapas:

a) repensar o negócio: quando as empresas são pressionadas pelas concorrentes internacionais, geralmente, passam a considerar a alternativa estratégica das alianças como um instrumento de manutenção e de melhoria de competitividade. Nessa fase, as empresas reavaliam as estratégias do próprio negócio e estabelecem um papel para as alianças nas estratégias organizacionais;
b) modelar uma aliança estratégica: considerando a aliança como uma maneira diferente para transacionar, são identificadas cinco fases importantes, que envolvem: desintegrar a cadeia de valor, reconfigurar a cadeia de valor, alavancar os recursos internos e dos aliados, criar posições de recuo, conservar as opções estratégicas;
c) estruturar uma aliança: por não existir uma correspondência direta entre ramo de atividade e estrutura da aliança, há necessidade de definir a importância das estruturas. Em seguida, estabelecer um arcabouço para as estruturas aliadas e, depois, estudar as considerações cruciais para as estruturas das alianças;
d) avaliar as alianças: A escolha da estrutura deve ser vista como fluida e sujeita a alterações derivadas de uma contínua reavaliação. Esta etapa envolve a avaliação de alianças, o aprendizado a respeito de alianças e a redefinição estratégica que tem como base a aliança.

Segundo Lewis (1992), a formação de alianças estratégicas é de gerenciamento seletivo dos riscos. É preciso resolver o máximo possível de questões antes de assumir um compromisso. Depois, deve ser usada uma combinação de controles de riscos, incentivos ao desempenho e divisão de riscos para equilibrar os compromissos.

Para tanto, o primeiro passo é escolher um parceiro com o qual se possa trabalhar. Também é preciso estabelecer regras mutuamente aceitas. A maior parte delas focaliza as obrigações mútuas das empresas. Outras protegem-nas de condições econômicas adversas ou de decisões governamentais.

Os contratos podem ser estruturados de forma a acomodar seqüências de eventos, para que os compromissos possam ser equiparados a futuros desenvolvimentos ainda incertos. Outro passo importante é o acordo contingencial que envolve compromissos de futuros direitos e obrigações, desde que ocorram certos eventos. Esse acordo define os futuros benefícios para o parceiro que assume os riscos, caso seus esforços levem a resultados específicos.

Bruno e Vasconcellos (1996) compõem a formação de alianças estratégias em cinco etapas, sendo elas:

a) definição estratégica: ela depende de algumas variáveis para o sucesso das alianças: compatibilização dos objetos da cooperação com a estratégia empresarial, clareza e convencimento sobre a necessidade e a importância da cooperação para a estratégia empresarial e envolvimento da alta administração;
b) escolha de parceria: envolve qualidade nas relações institucionais e pessoais, convergência de interesses sobre o tema da cooperação, qualidade das competências tecnológicas e gerenciais,

disponibilidade de recursos para mobilização e posição consolidada no mercado;

c) negociação e definição: exigem o envolvimento da alta administração, definição clara dos objetivos da cooperação, qualidade de contrato, definição da forma institucional e conformidade com mecanismos de regulamentação do mercado;

d) implementação e execução: os resultados da aliança dependem de confiança entre os indivíduos, comprometimento das equipes técnicas com os objetivos da cooperação, envolvimento da alta administração, competência no gerenciamento de alianças, qualidade da comunicação e da memória técnica e capacidade de aprendizagem organizacional;

e) encerramento: caracteriza um conjunto de variáveis que levam a uma aliança de longo prazo.

Dentre os autores selecionados, percebe-se que cada um deles expõe uma maneira distinta de formar alianças estratégicas. Entretanto, todos descrevem alguns pontos comuns: num primeiro momento, as empresas devem escolher um parceiro adequado, que corresponda às expectativas da empresa com relação à aliança; esse é um processo cauteloso, pois as organizações envolvidas devem ter confiança uma na outra; em seguida, devem preocupar-se em planejar a integração, dividindo as atribuições que cada companhia terá na parceria; por fim, depois de iniciada a aliança, as empresas devem avaliar a parceira e implementá-la.

2.3.3.2 Gerenciamento de alianças

Devido às alianças estratégicas assumirem uma função central, para uma estratégia global eficaz é preciso considerar a harmonia não como um fim em si mesma, mas como um subproduto. Há, também, uma concepção de que a atribuição principal dos gerentes é aprender com os parceiros da aliança e usar o aprendizado para vencer no mercado, mesmo que seja às custas dos antigos parceiros.

Conforme Lewis (1992), as decisões importantes a respeito da gestão de uma aliança, inclusive objetivos, medidas de desempenho, marcos, responsabilidades, comprometimento de recursos e outros aspectos chave do plano de negócios, devem ser tomadas antes das empresas se comprometerem. Devem, também, definir claramente que empresa irá tomar outras decisões no decorrer do trabalho, ou seja, quem terá autoridade quando se tratar de projetos internos. No caso da aliança, isso deve ser definido com a outra empresa. Em conjunto, as organizações envolvidas devem chegar a um acordo sobre quem tem a palavra final para marketing, projeto de produtos, suprimentos, garantia de qualidade, aprovações governamentais e outros itens importantes.

Para o autor, a designação de um dos parceiros para o comando simplifica a cooperação, limitando a divisão de autoridade. Sempre que uma das empresas possua conhecimentos para gerenciar determinados riscos, ela deve tomar as decisões relevantes.

O consenso a respeito de quem tomará quais decisões facilita a implementação, ao reduzir a necessidade de interação de grupos diferentes. Limites precisos entre as atividades resultam em uma separação ainda mais clara. Quanto

mais cada empresa puder trabalhar por si em tarefas diferentes,mais harmonia será estabelecida.

Os trabalhos do dia-a-dia devem ser gerenciados por uma equipe de cada empresa, que é responsável pelo cumprimento dos seus compromissos. Devem ser escolhidos os membros da equipe por sua competência e pelo controle direto de recursos relevantes, mesmo que isso envolva diferentes níveis gerenciais. As equipes também reduzem a necessidade de camadas de comitês de coordenação acima delas. As pontes entre as empresas devem incluir meios para se revisar os progressos e construir entendimentos em um nível acima das atividades do dia-a-dia.

Por sua vez, Yoshito e Ragan (1996) definem que o gerente da aliança assume uma grande importância na parceria estabelecida, pois ele, ou o grupo de gerentes pode contribuir diretamente na implementação vitoriosa da aliança estratégica. Para que as ações sejam bem-sucedidas, o gerente da aliança estratégica deve cuidar de cinco tarefas básicas:

a) fixar o tom correto entre os parceiros, isto é, estabelecer o clima correto entre as empresas parceiras é a tarefa mais importante na gestão das alianças;
b) monitorar as contribuições dos parceiros, isto é, avaliar periodicamente se os parceiros estão cumprindo as metas estabelecidas em conjunto;
c) reconhecer a importância do fluxo de informações, captando, retendo, reformulando e usando as informações entre as empresas;

d) reavaliar a viabilidade estratégia, pois, quando da assinatura do acordo, as empresas possuem uma posição estratégica e, com o passar do tempo essas posições podem se modificar e gerar uma alteração na aliança estratégica; e

e) reconhecer a importância das relações internas entre as empresas.

Na visão de Oliveira, Drummond e Rodrigues (1999), existem duas áreas em que os problemas resultantes de existência de mais de uma empresa proprietária são mais evidentes: no nível de direção e na organização do nível funcional. Eles usualmente são formados por representantes das empresas que firmaram a aliança, e, possivelmente, terão diferenças em relação às prioridades, à maneira de administrar e aos valores. Sendo assim, é essencial que os dirigentes estabeleçam prioridades e tenham sempre em mente que a administração significa fazer escolhas.

Segundo os mesmos autores, o processo decisório, em uma aliança estratégica deve iniciar-se a partir de um exame de como as decisões seguem os desejos e as preferências dos gerentes das empresas envolvidas. Esse exame deve verificar se as decisões da aliança estratégica estão de acordo com as expectativas das empresas formadoras, além de relacionar o grau de autonomia que a aliança estratégica tem em relação às empresas formadoras.

Oliveira, Drummond e Rodrigues (1999) propõem, ainda, a existência de três tipos de gerenciamento: o dominado por um dos parceiros, o compartilhado e o independente. O terceiro ocorre quando os gerentes da aliança são profissionais contratados no mercado de trabalho, sem vínculo com quaisquer das empresas formadoras.

De acordo com Lynch (1994), o papel dos gerentes de uma aliança é a de remodelar continuamente os objetivos e as metas para que as empresas envolvidas obtenham condições de ganhar com tal procedimento.

Lynch (1994) acrescenta, ainda, que para dirigir uma aliança estratégica, a coordenação deve ser a regra, a diplomacia é uma necessidade e a política interna de aliados é, freqüentemente, confusa. Assinala que “o maior obstáculo no gerenciamento de alianças é a ausência de uma boa estrutura gerencial que leve os novos gerentes a um nível básico de competência” (p. 251).

A arquitetura da aliança se fundamenta em três princípios essenciais de gerenciamento:

a) diferenciação / integração: enfatiza a quantidade total de diferenças entre as especializações das unidades de trabalho. Quanto mais particularizadas forem as tarefas, maior será a diferenciação. Quanto mais não-relacionados os grupos de trabalho, maior a diferenciação. Quanto mais complexas forem as funções, maior a diferenciação. Ou seja, quanto mais altamente diferenciadas forem as partes de uma aliança, mais a aliança precisa ser integrada para ter sucesso, pois sem uma integração muito forte, o empreendimento não terá a sinergia operacional, as ligações, a unidade organizacional, o estímulo e o foco para ser efetivo;

b) gerenciamento de interfaces: é o ponto de contato entre dois departamentos internos, ou quaisquer grupos diferenciados. É nessa interface que a maioria dos atritos organizacionais ocorre. O papel do coordenador/integrador é gerenciar a interface para maximizar a capacidade de trabalho das pessoas. A primeira tarefa no gerenciamento de interfaces, é começar a indentificá-las antes que a aliança entre em ação. Dessa forma, pontos de conflito potenciais podem ser

isolados com antecedência, e o pessoal designado para o papel de integradores pode tratar imediatamente dos problemas potenciais.

c) contínua ambigüidade-certeza: refere-se à quantidade relativa de clareza ou confusão dentro do ambiente de uma aliança. Alianças são projetadas para superar riscos. Quanto maior a incerteza da tarefa, maior a imprevisibilidade e, portanto, maior a quantidade de informações que precisa ser processada entre os tomadores de decisões para se chegar a um determinado nível de desempenho. Similarmente as empresas nunca trabalharam juntas, quanto maior a incerteza nas relações de equipes, maior a necessidade de centrar-se e manter relações de trabalho próximas. Para lidar com a ambigüidade, os parceiros dispõem de três conjuntos fundamentais de escolhas a fazer:

i) redução de risco: reduzindo o tamanho do empreendimento, tornando-o menos arriscado, ou dividir o projeto em fases de riscos, deixando-os mais claros e mais prováveis de serem superados com sucesso;

ii) consolidação: um os parceiros detém o controle operacional e assume a maior parte do risco ou uma determinada porção de risco, acreditando que vantagens da tomada de decisão e dos recursos internos superem a maior complexidade do compartilhamento de informações, da tomada de decisões e controle;

iii) integração organizacional: esta solução maximizará os recursos dos parceiros na crença de que, sem suas contribuições de conhecimento e experiência, os riscos serão excessivos.

Segundo Lorange e Roos (1996), as alianças estratégicas são difíceis de serem administradas com sucesso, e o maior desafio para os administradores é de

não cair em armadilhas que possam ser evitadas facilmente, desde que as dificuldades sejam solucionadas antecipadamente. Os obstáculos e desafios das alianças estratégicas a serem enfrentados pelos executivos são os seguintes:

a) superar a relutância de um dos sócios em dar autonomia sobre seus recursos estratégicos;
b) iniciar as atividades operacionais;
c) lidar com a necessidade de manter a atenção sobre o ambiente externo;
d) evitar atividades desnecessárias;
e) manter a energia organizacional para a obtenção de ganhos contínuos através da operação;
f) aumentar o interesse dos executivos e funcionários pela aprendizagem; e
g) evitar que certas pessoas criem gargalos nas alianças estratégicas.

Enfim, a forma de gerenciamento da parceira será estabelecida de acordo com o tipo de aliança formada. Contudo, alguns procedimentos devem ser comuns a todo o tipo de aliança: as atribuições que cada parceiro terá devem ser definidas antes das empresas se comprometerem, determinando, inclusive, como as decisões serão tomadas; os trabalhos do dia-a-dia devem ser gerenciados por uma equipe em cada empresa, como forma de monitorar as contribuições de cada parceiro; a reavaliação de estratégias; estabelecer prioridades, de acordo com os objetivos e metas de cada empresa.

2.3.4 Exemplos de alianças estratégicas

Exemplos de alianças estratégicas foram selecionados como forma de demonstrar seu uso em diversos países, inclusive no Brasil.

Santos (1998) pesquisou algumas alianças estratégicas, como seguem:

a) a cooperação entre IBM, Siemens e Toshiba para desenvolver uma nova geração de chips de memória;
b) o trabalho conjunto da DuPont e Sony para desenvolver produtos de armazenamento de memória ótica (que irão comercializar em separado);
c) a aliança da Motorola e Toshiba, os maiores fabricantes de semicondutores, para o intercâmbio de tecnologias e informações vitais para os processos fabris e para o planejamento de uma *joint venture* para produzir chips de memória e microprocessadores (que ambas irão vender);
d) o trabalho conjunto da GM e Hitachi para desenvolver componentes eletrônicos para automóveis.

Já em operações em que uma empresa adquire a totalidade ou parte de outra, o que, em geral, reduz os custos de entrada em novos mercados, Costa (*apud* LOPES *ET AL.*, 2000) comenta o caso da Renault Argentina, parcialmente adquirida pelo grupo brasileiro Antelo e Kasinsky através da COFAL - Companhia Financeira para América Latina. Além desta, a Sociedad Macri da Argentina e a Parmalat do Uruguai já adquiriram várias empresas brasileiras do segmento de alimentos e bebidas.

Dentre as várias experiências de formação de *joint venture*s no âmbito do Mercosul, Costa (*apud* LOPES *ET AL.*, 2000) cita as empresas brasileiras Mesa Electrônica e Sinuelo Inter Trading com a empresa argentina Esimet, que constituíram uma nova empresa em Curitiba: a Termogás, para a fabricação de equipamentos para a produção de água quente e calefação; a Lacta brasileira e a Georgalos argentina firmaram um contrato de auxílio tecnológico e de distribuição; a Piazza argentina e a Celite brasileira firmaram um contrato para a fabricação e distribuição conjunta de sanitários; a brasileira Branco Motores e o grupo argentino Zanella criaram uma empresa conjunta para a fabricação de motores à gasolina para ciclomotores e minimotos. Na área de serviços, a opção pela atuação no Mercosul passa pela concessão de franquias como, por exemplo, a Amor Perfeito, no segmento de roupa branca; o Boticário, em perfumaria, a Wizard e a Yázigi em escolas de idiomas.

Desde 1995, quando o Brasil permitiu que grupos estrangeiros pudessem participar do setor de telecomunicações, Lopes *et al* (2000) mencionam que as parcerias entre as multinacionais e as empresas locais de comunicação aumentaram sobremaneira. Entretanto, a tendência não ficou restrita às telecomunicações, tendo se estendido aos jornais, revistas, TVs, rádios, Internet e a todos os segmentos que compõem a mídia. A maioria dos grandes grupos de mídia brasileiros tem dado passos para fusões, aquisições, parcerias e novos negócios nos últimos anos, criando entre si as chamadas megaempresas.

No Brasil, observa-se a formação de consórcios, principalmente, na área de infra-estrutura rodoviária, tais como: na recuperação da rodovia Curitiba–Apucarana (Consórcio Rodonorte), na duplicação da rodovia Campinas–Casa Branca (Consórcio Encalso/Paulista/Sempar).

Oliveira (2002) cita três casos de alianças estratégicas, vistos a seguir:

a) Com a estabilização da moeda e a abertura do mercado, as empresas de médio porte do setor de supermercados não podiam obter as vantagens que as pequenas conseguiam devido ao seu porte, tais como menor custo com mão-de-obra, vantagens fiscais, menores custos administrativos, menor capital de giro e menores custos fixos. Também não conseguiam obter as vantagens que as grandes cadeias obtêm, tais como economia de escala na compra dos produtos, melhor condição para o financiamento das compras, maior rotatividade dos estoques e maior verba para publicidade e propaganda. Essas redes de supermercados, então, tinham apenas duas alternativas para enfrentar a concorrência: ou diminuíam de tamanho para obter as vantagens das pequenas ou se associavam para obter as vantagens das grandes. A partir dessa constatação, surgiu a União dos Supermercados do Ceará (Unisuper), hoje chamada de Super Rede.

Atualmente, a Super Rede é formada por 08 empresas de supermercados, com 23 lojas distribuídas na cidade de Fortaleza, contando com 943 empregados diretos, 168 *Check-Outs* e 15.250 m^2 de área de venda. Sua função principal é realizar negociações de compras em grande volume para toda a rede. Nem todos os produtos são comprados pela Super Rede, somente aqueles que representam um grande volume de compra. Esses produtos comprados pela rede representam 65% do volume de compras dos associados. O processo de compra é feito através de uma previsão mensal de necessidade dos produtos, enquadrados como principais, exceto em períodos de compra de produtos sazonais (natal, semana santa). Nesse caso é feito um pedido de compra somente para tais períodos.

b) A Farmanossa é formada por 78 pequenas farmácias da Região Metropolitana de Fortaleza. Essa aliança foi formada em maio de 1997 e surgiu com intuito de dar maior competitividade às pequenas farmácias perante o poder dominante das grandes redes como Pague Menos e Dose Certa que vêm se tornando, nos últimos anos, quase um oligopólio no setor de farmácias.

c) A Unilivros representa uma aliança estratégica formada por 04 empresas de médio porte, líderes do mercado de livros educativos de Fortaleza. Além do segmento de livros educativos, essas empresas atuam, também, no segmento de papelaria, disputando acirradamente o mercado com os grandes

Sendo assim, para esta pesquisa, alguns indicadores foram escolhidos para análise e são conhecidos a seguir:

2.4.1 Análise Horizontal

Segundo Braga (2003), através da análise horizontal, determina-se a tendência de valores absolutos ou relativos das diversas grandezas monetárias, apurando-se o percentual de crescimento ou declínio de valores de uma mesma conta ou grupo de contas, entre duas datas ou períodos considerados.

A análise horizontal foi utilizada no estudo sobre alianças estratégicas de Techemayer e Pedrozo (2002), onde foi comparado determinado período com o período anterior, como forma de mensurar as variações ocorridas nas contas da DRE, verificando assim, as variações da parceria.

Como o objetivo da parceria entre VARIG e TAM foi a redução das despesas operacionais e o aumento na taxa de ocupação das aeronaves, cabe, também na presente pesquisa, utilizar a análise horizontal, como forma de verificar a existência de alterações decorrentes da aliança estratégica em algumas contas da DRE, sendo elas: a Receita Líquida, as Despesas Gerais e Administrativas, o Resultado Operacional e o Lucro ou Prejuízo Líquido.

2.4.2 Análise Vertical

De acordo com Assaf Neto (2002), a análise vertical é um processo comparativo, expresso em porcentagem, que se aplica ao relacionar uma conta ou grupo de contas com um valor afim ou relacionável, identificado no mesmo demonstrativo.

Dispondo-se de valores absolutos em forma vertical, pode-se apurar facilmente a participação relativa de cada item contábil no ativo, no passivo ou na DRE, e sua evolução no tempo.

Sendo assim, será utilizada a análise vertical na conta de Despesas Gerais e Administrativas, como forma de verificar se, em relação a Receita Líquida, houve redução das despesas operacionais das companhias, observando, dessa forma, variações referentes a um dos objetivos da parceira.

2.4.3 Participação de capitais de terceiros

Segundo Braga (2003), esse quociente serve para indicar o grau de utilização dos capitais obtidos pela empresa. Padoveze e Benedicto (2004) acrescentam que o objetivo desse indicador é dar um painel sintético da participação do passivo circulante e exigível a longo prazo no ativo total da organização, como visto na Figura 06.

$$\left(\frac{\text{Passivo Circulante + PELP}}{\text{Ativo Total}} \right) \text{X } 100$$

Figura 06: Fórmula da participação de capitais de terceiros
Fonte: Padoveze e Benedicto, 2004, p. 47

Para VARIG e TAM, esse indicador é relevante, pois evidencia a participação dos capitais de terceiros no total dos investimentos das empresas. O objetivo é verificar a oscilação do endividamento com terceiros, depois de firmada a aliança.

2.4.4 Disponível

Saldo disponível, segundo Assaf Neto (2002), é uma medida de margem de segurança financeira de uma empresa, que indica sua capacidade interna de financiar um crescimento da atividade operacional, conforme demonstrado na Figura 07.

Ativo Financeiro – Passivo Financeiro

Figura 07: Fórmula do saldo disponível
Fonte: Assaf Neto, 2002, p. 195

Por ativo financeiro entende-se: disponibilidades, fundo fixo de caixa, aplicações financeiras, depósitos judiciais, restituição de IR, créditos de empresas controladas, entre outros. E, por passivo financeiro, entende-se: empréstimos e financiamentos bancários de curto prazo, duplicatas descontadas, imposto de renda e contribuição social, dividendos, dívidas com coligadas e controladas, entre outros.

Para VARIG e TAM, esse indicador evidenciará se, depois da aliança, as empresas passaram a ter mais capacidade interna de financiar um crescimento da atividade operacional.

2.4.5 Necessidade total de financiamento permanente

Assaf Neto (2002) acredita que a necessidade total de financiamento permanente de uma empresa indica o montante de recursos de longo prazo, necessários para financiar sua atividade, conforme Figura 08.

(Ativo Cíclico – Passivo Cíclico) + Ativo Permanente

Figura 08: Fórmula da necessidade total de financiamento permanente
Fonte: Assaf Neto, 2002, p. 195

De acordo com Assaf Neto (2002), a necessidade total de financiamento permanente é o montante mínimo de passivo permanente que a empresa deve manter visando lastrear seus investimentos em giro fixo e estabelecer seu equilíbrio financeiro.

Por ativo cíclico entende-se, segundo Assaf Neto (2002), contas relacionadas com as atividades operacionais da empresa, tais como duplicatas a receber, provisão para devedores duvidosos, adiantamento a fornecedores, estoques, adiantamento a empregados, impostos indiretos a compensar (IPI, ICMS), despesas operacionais antecipadas, entre outros.

Por passivo cíclico entende-se, conforme Assaf Neto (2002), as contas relacionadas com as atividades operacionais da empresa, tais como fornecedores, impostos indiretos (PIS/COFINS, ICMS, IPI), adiantamentos de clientes, provisões trabalhistas, salários e encargos sociais, participações de empregados, despesas operacionais, entre outros.

Por ativo permanente entende-se, de acordo com Assaf Neto (2002), valores dos grupos imobilizado, investimentos, diferido e ativo realizável a longo prazo.

2.4.6 Margem bruta

Conforme Braga (2003), a margem bruta mede a rentabilidade das vendas logo após a dedução do custo dos bens ou serviços vendidos, portanto, antes de consignadas das despesas operacionais, visto na Figura 09.

$$\left(\frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita Líquida}} \right) \text{X } 100$$

Figura 09: Fórmula da margem bruta
Fonte: Braga, 2003, p. 168

Através desse indicador, será possível visualizar se o objetivo de reduzir custos foi alcançado pela VARIG e pela TAM durante a aliança estratégica.

2.4.7 Margem operacional

Destina-se a medir, segundo Braga (2003), o volume de receitas absorvidas pelos custos de exploração. Quanto maior esse índice, menor a margem de ganho dos negócios. A fórmula da margem operacional é exposta na Figura 10.

$$\left(\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Receita Líquida}}\right) \text{X } 100$$

Figura 10: Fórmula da margem operacional
Fonte: Braga, 2003, p. 168

Com esse indicador, será possível visualizar se, após a aliança estratégica, VARIG e TAM conseguiram diminuir suas despesas operacionais e, assim, obterem maior ganho em seus negócios.

2.4.8 Liquidez Corrente

A Liquidez Corrente é o indicador de liquidez mais comum, faz referência à relação existente entre o ativo circulante e o passivo circulante, evidenciando a capacidade de pagamento de dívidas de curto prazo com todos os recursos de curto prazo. Sendo assim apresentada por Padoveze e Benedicto (2004, p. 133):

$$\left(\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}\right)$$

Figura 11: Fórmula Liquidez Corrente

O resultado apurado pode ser assim interpretado:

a) LC < 1: existem mais dividas de curto prazo que recursos de curto prazo para o seu pagamento, por exemplo, LC=0,6 significa que para cada um real de dívida de curto prazo (passivo circulante) existem, somente, sessenta centavos em recursos no ativo circulante para seu pagamento;
b) LC = 1: existe um equilíbrio entre as dívidas de curto prazo e seus compromissos também de curto prazo;
c) LC > 1: espelha uma situação, em princípio, satisfatória para empresa em estudo. Significa que estão disponíveis, para saldar os compromissos de curto prazo, recursos mais que suficientes.

No entanto, Marion (2002) descreve, entre outras, uma preocupação relevante quanto à informação gerada: “o índice não revela a sincronização entre recebimentos e pagamentos, ou seja, por meio dele não identificamos se os recebimentos ocorrerão em tempo para pagar as dívidas vincendas”. Tal preocupação não se restringe somente à liquidez corrente, mas a todas as fórmulas de liquidez, a exceção da liquidez imediata.

Franco (1992, p. 149) também apresenta uma restrição ao uso do índice de liquidez corrente, no que se refere aos critérios de avaliação dos estoques:

> Para perfeita interpretação deste quociente seria necessário conhecer o critério de avaliação dos estoques, pois o valor histórico, ou de custo dos estoques, em face da desvalorização da moeda, não reflete com fidelidade o valor desse importante elemento patrimonial.

Por se tratar de uma obra publicada em 1992, quando os índices inflacionários eram muito altos, o autor se referiu à perda de valor monetário da moeda. Porém, seu valor conceitual não está destituído. Apesar de os índices

inflacionários atuais serem mais baixos que os do cenário econômico vivido na época, a perda de poder aquisitivo da moeda continua ocorrendo, todavia em escala menor.

2.4.9 Liquidez Seca

Assim é definida a fórmula de liquidez seca (IIUDÍCIBUS,1995, p.104):

$$\left(\frac{\text{AC - Estoque}}{\text{Passivo Circulante}} \right)$$

Figura 12: Fórmula Liquidez Seca

Para Iudícibus (1995, p. 104), “esta é uma variedade muito adequada para se avaliar conservadoramente a situação de liquidez da empresa. Eliminando-se os estoques do numerador, estamos eliminando uma fonte de incerteza”. E segue argumentando, sob outro ponto de vista, quando as distorções que a escolha e possível mudança de critério poderia viesar as informações obtidas, pois “[...] estamos eliminando as influências e distorções que a adoção deste ou daquele critério de avaliação de estoques poderia acarretar, principalmente se os critérios foram mudados ao longo dos períodos”.

Vertes e Würch (1997, p. 141) evidenciam mais uma utilidade para obtenção da informação da liquidez corrente, subtraída a conta de estoques, pois “o credor que receber em dia os valores emprestados, não somente quando o devedor tiver um negócio em funcionamento (o que é normal), mas também quer receber se por qualquer razão ocorresse uma paralisação nas vendas”.

Concordando com os autores citados, Medeiros (1990, p. 50) relata que “com esse indicador, pode-se verificar as chances que a empresa possui de pagar as suas dívidas, no caso de haver uma total paralisação de suas vendas, ou do estoque ficar obsoleto”.

A análise do resultado ocorre da mesma forma apresentada no índice de liquidez corrente, atribuindo resultados, a princípio, positivos para valores maiores que 1, e resultado não adequado para valores menores que 1.

2.4.10 Retorno sobre investimento – ROI

A sigla ROI tem origem nos Estados Unidos – *Return Of Investiment* – e sua fórmula é assim definida por Marion (2002, p. 165), a qual denomina TRI – Taxa de retorno sobre o Investimento:

$$\left(\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} \right)$$

Figura 13: Fórmula ROI (TRI)

Para Matarazzo (1998, p. 185), “este índice mostra quanto a empresa obteve de lucro líquido em relação ao ativo. É uma medida do potencial de geração de lucro da parte da empresa”. Apesar de o índice não ser considerado uma forma de medição da rentabilidade do capital, pois considera todas as fontes de capital – próprios e de terceiros –, “mas uma medida de capacidade da empresa em gerar lucro líquido e assim poder capitalizar-se” (MATARAZZO, 1998, p. 185).

3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa acontece, de acordo com Gil (1996), de forma a proporcionar respostas aos problemas propostos, visando ampliar o conhecimento e buscando estabelecer novas relações de causalidade para fatos ou fenômenos conhecidos ou mesmo apresentar novas conquistas para o campo do conhecimento. Minayo (*apud* SILVA; MENEZES, 2001, p.18) descreve a pesquisa como

> a atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Nesse sentido, Cervo e Bervian (2002) colocam que é necessário o uso de método científico para a busca da resposta ou solução do problema, de maneira tal que a pesquisa adote procedimentos racionais e sistemáticos, cuidando de procedimentos, ferramentas e caminhos, de forma a tornar os seus resultados organizados e úteis para outros pesquisadores, ou para a sociedade em que eles se inserem.

Dessa forma, a metodologia científica corretamente aplicada gera experimentos e resultados válidos, além de refletir as condições materiais existentes, a necessidade da descoberta e o trabalho do homem. Através dela é possível distinguir o que é, e o que não é ciência.

Assim, o primeiro caminho para o entendimento das intenções do pesquisador leva à necessidade de classificar a pesquisa, bem como sua conceituação e justificativa, pois a correta investigação dos reflexos, gerados nos resultados econômicos das empresas TAM e VARIG, demonstram as conseqüências do acordo de cooperação firmado entre elas, e as razões da extinção dessa aliança estratégica.

3.1 Classificação da Pesquisa

Segundo Silva e Menezes (2001), as pesquisas podem ser classificadas quanto à sua natureza, à forma de abordagem do problema, aos seus objetivos e aos procedimentos técnicos requeridos para sua realização.

3.1.1 Do ponto de vista de sua natureza

Quanto à natureza, as pesquisas podem ser classificadas como básica ou aplicada.

A pesquisa básica busca conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista (SILVA; MENEZES, 2001).

Já a pesquisa aplicada visa gerar entendimento para a aplicação prática direcionado à solução de problemas específicos, além de envolver interesses e verdades locais. Gil (1999) menciona que ela tem como característica fundamental interesse na aplicação, utilização e conseqüências práticas dos conhecimentos. Para Cervo e Bervian (2002), nesse tipo de pesquisa, o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos. Por fim, Roesch (1999) contribui indicando que a mesma deve incluir também preocupação teórica.

Portanto, quanto à natureza, essa pesquisa pode ser classificada como aplicada, pois visa gerar conhecimentos sobre aliança estratégica, dirigidos a análise dos reflexos da mesma nos resultados da TAM e da VARIG, respondendo, assim, à questão de pesquisa estabelecida neste estudo.

3.1.2 Do ponto de vista da abordagem do problema

Quanto à abordagem do problema, as pesquisas podem ser classificadas como quantitativa e qualitativa.

De acordo com Silva e Menezes (2001), a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser traduzido em números e informações para análise e classificação. Já a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no seu processo. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Portanto, quanto à abordagem do problema, a presente pesquisa pode ser classificada como quantitativa e qualitativa, pois apresenta evidências quantitativas, uma vez que trabalha com dados numéricos extraídos dos Balanços Patrimoniais de VARIG e TAM, além do cálculo de indicadores para a análise desses demonstrativos; e qualitativas, pois analisa e descreve as mutações dos demonstrativos contábeis das empresas estudadas.

3.1.3 Do ponto de vista de seus objetivos

Quanto aos seus objetivos, as pesquisas podem ser classificadas como explicativa, descritiva e exploratória.

Segundo Silva e Menezes (2001), a pesquisa explicativa identifica os fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos; aprofunda, o conhecimento da realidade porque explica a razão das coisas.

Sendo assim, essa pesquisa é classificada quanto aos objetivos como descritiva, pois descreve os resultados contábeis que a aliança entre TAM e VARIG proporcionou, com base na análise das demonstrações contábeis, divulgados por ambas no período de 2000 ao 3º trimestre de 2005.

3.1.4 Do ponto de vista dos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, as pesquisas podem ser classificadas como bibliográfica, experimental, levantamentos, estudo de caso, *expost-facto*, pesquisa-ação, participante e documental.

A pesquisa bibliográfica se caracteriza por ser elaborada a partir de material publicado. Já na pesquisa experimental, é determinado um objeto de estudo e selecionadas variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, em que são definidas as formas de controle e observação dos efeitos que tais variáveis produzem no objeto. O estudo de caso envolve pesquisa profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. A pesquisa pode ser caracterizada como *expost-facto* quando o experimento se realiza depois dos fatos. Já a pesquisa-ação é conhecida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, assim como a pesquisa participante se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas (SILVA; MENEZES, 2001).

Por fim, a pesquisa documental, de acordo com Gil (1996), vale-se de materiais que não receberam tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Cervo e Bervian (2002) enfatizam que são

investigados documentos a fim de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. Pois, como ressalta Forster (*apud* ROESCH, 1999, p.166),

> documetos têm um valor em si mesmo – representam sistemas e estruturas da organização. Sua análise permite conceituar a organização com base em uma visão de dentro, em contraste com métodos que se propõem testar hipóteses e partem de uma visão de fora, em que o pesquisador se distancia da realidade pesquisada e utiliza instrumentos estruturados em conceitos externos (teóricos). [sic]

Para Roesch (1999), uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa é constituída por documentos como relatórios anuais da organização, materiais utilizados em relações públicas, declaração sobre sua missão, políticas de marketing, de recursos humanos, documentos legais, entre outros.

Portanto, quanto aos procedimentos técnicos esta pesquisa é documental, pois nela são investigadas as demonstrações contábeis divulgadas pela TAM e pela VARIG, no ano de 2000 ao 3º trimestre de 2005, a fim de descrever possíveis impactos ocorridos durante a parceria, firmada em 2003 e extinta em 2005.

3.2 Coleta de Dados

A aliança estratégia objeto do estudo, foi firmada entre as empresas FRB-Par e TAM S.A., sendo que ambas são *holdings*. Como a aliança estratégia visava ao compartilhamento de vôos, somente as empresas que prestam serviços de transporte aéreo vivenciaram a parceria: a Varig S.A. e a Tam Linhas Aéreas S.A. Assim, optou-se por analisar apenas as demonstrações contábeis das empresas que vivenciaram a aliança, para que os resultados da análise não fossem influenciados por outras empresas dos grupos que não possuem ligação direta com a parceria.

As demonstrações contábeis da empresa Varig S.A., referentes ao período compreendido entre o ano de 2000 e o terceiro trimestre de 2005, foram obtidas através de consulta no endereço eletrônico da BOVESPA – Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (http://www.bovespa.com.br).

Em seguida, as demonstrações contábeis da Tam Linhas Aéreas S.A. do período de 2000 a 2004 foram extraídas do endereço eletrônico da companhia (http://www.tam.com.br). Cabe colocar que a TAM não disponibilizava em seu *site*, assim como a BOVESPA as demonstrações contábeis trimestrais de 2005. Consultados os relatórios entregues a CVM pela Tam S.A., referentes aos trimestres de 2005, foi possível obter as Demonstrações de Resultado do Exercício dos 03 primeiros trimestres do ano de 2005.

Então, os balanços patrimoniais, as demonstrações do resultado do exercício e as demonstrações de origem e aplicação de recursos, foram transpostos para planilha excel para tratamento e análise.

Buscou-se, também, alguns indicadores não financeiros no *site* do DAC – Departamento de Aviação Civil (http://www.dac.gov.br) como forma de complementar a pesquisa com informações a respeito da ocupação das aeronaves e do número de horas voadas pela VARIG e pela TAM no período da aliança estratégica.

3.3 Tratamento e Análise dos Dados

Para analisar os Balanços Patrimoniais e as Demonstrações do Resultado do Exercício da VARIG e da TAM, foi preciso, num primeiro momento, sintetizá-las. Isso se justifica porque, além das contas analíticas divergirem entre as empresas, a

estrutura das demonstrações contábeis das organizações foi alterado com o passar dos exercícios examinados. Com o propósito de tornar essas informações homogêneas, o Balanço Patrimonial passou a apresentar estrutura sintética de grau 03 (três), e a Demonstração do Resultado do Exercício a apresentar estrutura sintética de grau 04 (quatro).

É preciso observar que o grau da estrutura representa a seqüência de codificação das demonstrações contábeis, como coloca Padoveze (1996): A primeira codificação – números 1, 2 e 3 – para Ativo, Passivo e Resultado do Exercício, é chamada de primeiro grau. O detalhamento das contas de primeiro grau é denominado de contas de segundo grau, o detalhamento das contas do segundo grau é denominado de terceiro grau, e assim por diante, conforme demonstrado no exemplo da Tabela 01.

Tabela 01: Grau da estrutura das demonstrações contábeis

	CÓDIGO	CONTA
GRAU 1 ⇐	1	ATIVO
GRAU 2 ⇐	1.1	Circulante
GRAU 3 ⇐	1.1.1	Disponibilidades

Em seguida, as demonstrações foram organizadas por períodos para obter-se as análises vertical e horizontal, como também o cálculo de um conjunto de indicadores apropriados à análise, descritos no item 2.4.

Calculadas a análise horizontal e vertical, como também os indicadores descritos no item 2.4, os valores foram organizados para análise.

Primeiramente, foi exposta a evolução, em R$ (mil) e em porcentagem, conforme o resultado da análise horizontal e vertical, de algumas contas da DRE de VARIG e TAM, sendo elas: a receita líquida; as despesas gerais e administrativas; o

resultado operacional; e o lucro ou prejuízo do período, compreendendo os anos de 2000 a 2004. Em seguida, a mesma evolução foi exposta, compreendendo então os trimestres de 2004 a 2005.

Com essa análise, busca-se identificar evidências de que a aliança estratégica firmada entre VARIG e TAM tenha influenciado seus desempenhos econômicos. Para tanto, foram observadas variações distintas da tendência encontrada na DRE, identificando, assim, os tipos de eventuais impactos causados pela aliança.

Então, foram verificados os dados extraídos do Anuário do Transporte Aéreo no período de 2000 a 2004, fornecidos pelo DAC, analisando variações quanto às horas voadas e ocupação das aeronaves de VARIG e TAM nesse período.

Em seguida foram analisadas as Demonstrações de Origem e Aplicação de Recursos de VARIG e TAM.

Por fim, foram analisados os indicadores estabelecidos no item 2.4. Foram feitas tabelas que demonstram a evolução desses indicadores calculados com base nas demonstrações contábeis de VARIG e TAM no período analisado. A partir desses resultados, busca-se verificar se as empresas envolvidas alcançaram melhor desempenho econômico com a aliança estratégica ou não.

3.4 Limitação do Método

Conforme descrito na seção anterior, os balancetes trimestrais de 2005 da TAM Linhas Aéreas S.A. não foram publicados, sendo assim, não são utilizados para a análise no estudo, sendo esta uma limitação do método. Contudo, as

Demonstrações do Resultado do Exercício desses três trimestres foram obtidas nos relatórios fornecidos por TAM S.A. (controladora da TAM Linhas Aéreas) à CVM, amenizando-se, assim, os efeitos dessa limitação.

As variações observadas nos indicadores de desempenho econômico escolhidos para a análise podem ter sofrido o impacto de outras variáveis além da aliança, porém não puderam ser isolados. Portanto, a intenção desse trabalho é apenas associar eventuais progressos feitos por ambas as empresas com a aliança, desconsiderando os mencionados fatores. Cabe ressaltar que, no período da aliança, não foi divulgado nenhum fato relevante pelas empresas. Sendo assim, é razoável atribuir a aliança estratégica variações relevantes nos demonstrativos contábeis.

Por se tratar de uma pesquisa documental, este trabalho não objetivou criticar ou questionar os dados extraídos das demonstrações contábeis, nem mesmo sua estrutura ou classificação de contas patrimoniais, tampouco informações constantes nas notas explicativas e relatórios da administração.

4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, faz-se uma breve apresentação do setor de aviação aérea brasileira, bem como das companhias estudadas, VARIG e TAM, e da aliança estratégica firmada entre ambas. Em seguida, é feita a análise dos dados coletados dos demonstrativos contábeis das organizações envolvidas entre o período de 2000 e o 3º trimestre de 2005.

4.1 Setor de Aviação Brasileira

Até o final da década de 1980, o setor aéreo apresentava certo protecionismo governamental. As empresas chegavam a operar com até cinco vezes mais funcionários que suas congêneres estrangeiras, na relação funcionário/aeronave, além dos cargos de chefia, gerência e diretoria. Os serviços de bordo eram classificados como os melhores do mundo, tanto no mercado doméstico como no internacional. Quando os custos aumentavam, as empresas, de comum acordo, encaminhavam suas planilhas ao Departamento de Aviação Civil – DAC, que, de maneira uniforme, repassava-os às tarifas aéreas.

Tal situação, conforme Ritter (2004), começa a se modificar a partir da segunda metade dos anos 1980. O controle das tarifas aéreas é retirado do Ministério da Aeronáutica, ficando aos cuidados do Ministério da Fazenda.

A partir daí, os preços do setor permaneceram congelados durante praticamente quatro anos, quebrando a equação tarifária que estabelecia um retorno operacional de 12% para a atividade. Diante disso, as empresas aéreas acumularam imensos prejuízos.

Com a regulamentação do Código Brasileiro de Aeronáutica no final de 1990, o DAC passa a adotar no ano subseqüente um conjunto de medidas com intuito de flexibilizar o setor, como mencionou Santos (2000).

Foram adotadas medidas que possibilitaram o lançamento de descontos e tarifas promocionais, eliminando a necessidade de autorização prévia para mudança de equipamento, cancelamento de vôo, fretamento de aeronaves e outros. Além disso, fixou-se um regime de tarifas liberadas, eliminação do número máximo de empresas auxiliares de transporte aéreo nos aeroportos envolvidas em serviço de rampa e pista, limpeza e apoio a aeronaves, transporte de bagagens e passageiros e reabastecimento de água e alimentos.

Diante disso, segundo Soares, Tauhana e Lima (2004), ocorre pressão para baixar os preços. Cabe notar, também, que os problemas foram agravados pela erosão cambial no início de 1999, fato que agravou a situação das dívidas do setor.

Assim, as companhias aéreas VARIG e TAM firmaram uma aliança estratégica em 2003. Antes de discorrer a respeito dessa parceria, cabe uma breve menção sobre a história de VARIG e TAM, exposta a seguir.

4.1.1 VARIG

Em 07 de maio de 1927, a sociedade anônima Viação Aérea Rio-Grandense, a VARIG, foi fundada. Conforme descrito em seu *site*

(www.varig.com.br), ela começou com uma linha de apenas 270 quilômetros - Porto Alegre - Pelotas - Rio Grande. No seu primeiro ano de atividade realizou 85 vôos, transportou 652 passageiros e voou 210 horas.

Desde 1997, a VARIG participa da *Star Alliance*, uma conexão com empresas aéreas, sendo elas: *Air Canada, Air New Zealand, All Nippon Airways, Asiana Airlines, Austrian Airlines, British Midland Airways,Lot Polish Airways, Lufthansa, Scandinavian Airlines System, Singapore Airlines, Spanair, Thai Airways, United Airlines* e *US Airways*, que atinge 24 cidades do mundo.

Atualmente, a VARIG é um grupo que mobiliza 115 aviões, opera servindo ligação entre 70 cidades no Brasil e, no exterior voa diretamente para 26 destinos em 20 paises, trabalhando com o transporte civil e de cargas, além de outras atividades correlacionadas.

4.1.2 TAM

Conforme descrito no *site* da TAM (http://www.tam.com.br), a Táxi Aéreo Marília surgiu em 1961, a partir da união de dez jovens pilotos de monomotores. Após seis anos, o grupo foi comprado pelo empresário Orlando Ometto, e a sede foi transferida para São Paulo. Lá mudou o seu perfil ao começar a transportar apenas malotes. Em 1971, o comandante Rolim Amaro passa a ser sócio minoritário da empresa.

O ano de 1976 marca o surgimento da TAM - Transportes Aéreos Regionais, que dá origem à empresa conhecida hoje como TAM Linhas Aéreas. Rolim detém 67% do capital da nova empresa, com atendimento voltado para o interior de São Paulo, Paraná e Mato Grosso.

Em 1996 ocorre o início das operações da TAM em todo o território nacional. A TAM adquire a companhia Lapsa do governo paraguaio e cria a TAM Mercosul. Em 1999, voa a primeira vez para a Europa (Paris), em parceria com a Air France. E, no ano de 2001, morre o comandante Rolim.

Hoje, a TAM atende quase todo o território nacional, possui 77 aeronaves, voa para 45 destinos nacionais e 05 internacionais.

4.1.3 Aliança estratégica entre VARIG e TAM

No dia 06 de fevereiro de 2003, as empresas FRB-Par Investimentos S.A. (holding do grupo VARIG) e a TAM S.A. (holding do grupo TAM) assinaram o Protocolo de Entendimentos, que vislumbrou solução conjunta para constituir uma nova empresa.

O primeiro passo foi dado dia 10 de março daquele mesmo ano, quando VARIG e TAM passaram a operar em sistema *code-share* – compartilhamento de vôos. As empresas continuaram operando com seus respectivos canais de distribuição, centrais de reserva, balcões de *check-in*, lojas nos aeroportos e salas de embarque. Nas rotas compartilhadas, TAM e VARIG intercalaram as decolagens de suas aeronaves, dividindo a oferta em 50% nos destinos compartilhados, e utilizaram aviões de categoria semelhantes.

A medida buscou eliminar a sobreposição de vôos, garantindo aos passageiros maior oferta e mais opções de horários e, na ótica das companhias, redução dos custos operacionais e conseqüente melhoria das margens de lucro.

Entretanto, em 23 de fevereiro de 2005, a FRB-Par Investimentos S.A. e a TAM S.A. rescindiram o contrato de associação firmado. Isso pelo fato de a aliança estratégica entre as organizações não Ter sido bem aceita pelos órgãos de defesa da concorrência.

VARIG e TAM sofriam acusações de formação de cartel desde que começaram a operar em conjunto, pois, com o pretexto de início de um processo de fusão, a aliança eliminou a competição entre as duas empresas.

Embora tenha havido um curto prazo de existência, é possível mensurar alguns resultados dessa aliança estratégica firmada entre VARIG e TAM, que serão apresentados a seguir.

4.2 Variação das Contas de Resultados entre 2000 e 2005

Para mensuração de variações ocorridas nos resultados de VARIG e TAM referentes à aliança estratégica, é feita a análise de algumas contas da DRE: receita líquida de vendas e serviços; despesas gerais e administrativas; resultado operacional; e lucro ou prejuízo do exercício.

Em cada seção são colocados, primeiramente, os valores anuais da empresa VARIG, referentes ao período de 2000 a 2004, juntamente com a análise horizontal e vertical, se necessário. Em seguida, são apresentados os valores trimestrais da empresa nos anos de 2004 e 2005, assim como a análise horizontal e vertical, se necessário. Então é feita a primeira análise, observando a evolução dessa companhia no período.

Da mesma forma, num segundo momento, são expostos os valores da empresa TAM. Depois de realizada a análise referente à evolução dessa empresa no período, é feita, então, a comparação do desempenho de VARIG e TAM.

Cabe ressaltar que os valores são expressos em R$ (mil), e os valores trimestrais são acumulados. Para a análise horizontal é calculada a relação do período atual com o período anterior e, quando mensurada trimestralmente, é obtida comparando cada trimestre de 2005 em relação ao respectivo trimestre de 2004.

4.2.1 Receita líquida de vendas e serviços

4.2.1.1 VARIG

Entre os anos de 2000 a 2004, a VARIG apresentou, como receita líquida de vendas e serviços, os valores expressos na Tabela 02.

Tabela 02: Receita líquida de vendas e serviços VARIG – anual

	2000	2001	2002	2003	2004
R$ (mil)	4.647.111	5.251.008	5.784.306	6.582.434	7.476.683
AH (%)	100 %	113 %	110,16 %	113,80%	113,59 %

Observa-se, na Tabela 02, que a receita líquida de vendas e serviços da VARIG cresceu, de forma proporcional, entre os anos de 2000 a 2004. O incremento oscilou entre 10,16% e 13,80% por ano, sem demonstrar, assim, evidências de que a aliança estratégica ocorrida nos anos 2003 e 2004, tenha afetado o desempenho dessa conta da DRE.

Para complementar a análise feita através dos dados expostos na Tabela 02, é demonstrada a seguir, através da Tabela 03, a quantidade de assentos oferecidos e utilizados pela VARIG entre os anos de 2000 a 2004, assim como o respectivo percentual de aproveitamento desses assentos no período estudado.

Tabela 03: Assentos VARIG

	2000	2001	2002	2003	2004
Oferecidos	41.835.161	44.132.716	44.004.733	38.640.925	39.118.854
Utilizados	25.918.006	30.286.313	30.581.778	28.248.768	29.569.927
Aproveitamento	61,95%	68,63%	69,50%	73,11%	75,59%

Fonte: DAC – Departamento de Aviação Civil, 2005

Nota-se, através da Tabela 03, que a oferta de assentos pela VARIG, em 2003, diminuiu em 5.363.808 comparado com o ano de 2002. Todavia no ano de 2004, confrontado com 2003, constata-se um pequeno incremento na oferta de assentos, na ordem de 477.929. Em relação aos demais períodos em análise, verifica-se uma queda de assentos disponibilizados.

Entretanto, o número de assentos utilizados não variou de forma considerável no período estudado, diminuindo 2.333.010 assentos em 2003, e aumentando 1.321.159 assentos em 2004.

Assim, verifica-se que a taxa de ocupação média das aeronaves aumentou de 61,95% em 2000 para 75,59% em 2004. Cabe destacar que, em 2002, a média de ocupação dos aviões era de 69,50% e passou para 73,11% em 2003, ano em que a aliança estratégica foi firmada entre TAM e VARIG.

Se observada a Tabela 04, que indica a quantidade de passageiros embarcados entre os anos de 2000 e 2004, percebe-se que o número de pessoas que voaram com a VARIG diminuiu no decorrer desse período. A queda mais marcante acontecem em 2003, período em que diminuiu em 2.662.838 o número de passageiros embarcados pela companhia, comparando-se com o ano de 2002.

Tabela 04: Passageiros embarcados VARIG

	2000	2001	2002	2003	2004
Total	16.726.630	16.269.457	15.532.011	12.869.173	13.486.092

Fonte: DAC – Departamento de Aviação Civil, 2005

Diante disso, acredita-se que o aumento da receita líquida de vendas e serviços seja, possivelmente, oriundo da inflação e de reajustes de tarifas, pois o número de passagens vendidas não oscilou na mesma proporção que a conta da DRE ora analisada.

Contudo, cabe ressaltar que o número de assentos oferecidos pela companhia caiu de forma expressiva no ano de 2003, passando de 44.004.733 em 2002 para 38.640.925 no período em que a parceria foi firmada, representando queda de 12,19%. Isso evidencia o primeiro efeito da aliança, pois com o compartilhamento de vôos, o número de aviões que cada companhia necessitava disponibilizar para cobrir a demanda diminuiu.

Mesmo diminuindo o número de passageiros embarcados em 2003, observa-se que o percentual de ocupação das aeronaves aumentou em 5,19% no período em que começa a parceria. Isso aconteceu, provavelmente, devido à aliança estratégica, porque um dos objetivos do compartilhamento de vôos era aumentar a ocupação das aeronaves.

Já nos três primeiros trimestres de 2004 e 2005, a receita líquida que a VARIG obteve encontra-se expressa na Tabela 05.

Tabela 05: Receita líquida de vendas e serviços VARIG – trimestral

	1º Trim/2004	2º Trim/2004	3º Trim/2004	1º Trim/2005	2º Trim/2005	3º Trim/2005
R$ (mil)	1.602.246	3.261.417	5.234.738	1.956.293	3.554.029	5.170.874
AH (%)	100%	100%	100%	122,10%	108,97%	98,78%

Examinando a Tabela 05, verifica-se que a receita líquida auferida no primeiro trimestre de 2005 cresceu 22,10%, se comparada ao primeiro trimestre de 2004. Já o valor acumulado no segundo trimestre de 2005, aumentou de forma menos significativa, crescendo 8,97% em relação ao segundo trimestre de 2004. No valor acumulado da receita líquida no terceiro trimestre de 2005, pode-se observar pequena redução da conta ora analisada em relação ao mesmo período do ano anterior (–1,22%).

Esse fato pode ser entendido como mais um indício de resultado da aliança estratégica mantida pela VARIG com a TAM. Em maio de 2005, o acordo de

cooperação foi rompido, refletindo, provavelmente, no segundo trimestre acumulado de 2005, numa menor receita líquida de vendas e serviços e numa pequena redução no valor acumulado do terceiro trimestre desse mesmo ano, período em que a parceira já havia sido cancelada.

4.2.1.2 TAM

A Tabela 06 evidencia a evolução da Receita Líquida de Vendas e Serviços da TAM nos anos de 2000 a 2004.

Tabela 06: Receita líquida de vendas e serviços TAM – anual

	2000	2001	2002	2003	2004
R$ (mil)	1.088.432	2.710.618	3.330.208	3.548.294	4.352.716
AH (%)	100 %	249, 04 %	122,86 %	106,55 %	122,67 %

Analisando a Tabela 06, visualiza-se que no ano de 2001 a receita líquida de vendas e serviços da TAM cresceu 149,04% em relação ao ano anterior. Em 2002 aumentou 22,86%; em 2003 mais 6,55% e, em 2004 houve um incremento de 22,67%.

Com base nesses dados não é possível isolar as influências da aliança estratégica na receita líquida de vendas e serviços de TAM. Para complementar essa informação, faz-se necessário observar os dados dessa companhia referente a assentos oferecidos e utilizados entre os anos de 2000 a 2004, como também o percentual de aproveitamento desses assentos no período estudado, de acordo com a Tabela 07.

Tabela 07: Assentos TAM

	2000	2001	2002	2003	2004
Oferecidos	15.290.589	20.571.708	21.962.292	17.913.176	20.209.679
Utilizados	7.863.633	11.970.764	13.020.352	11.308.912	13.855.573
Aproveitamento	51,43%	58%	59%	63%	69%

Fonte: DAC – Departamento de Aviação Civil, 2005

Pode-se vislumbrar na Tabela 07 que, no período de 2000 a 2001, houve um incremento de 5.281.119 assentos ofertados, enquanto em 2002 houve um aumento de 1.390.584. Nota-se uma queda de 4.049.116 assentos disponibilizados em 2003, e uma elevação nos assentos ofertados em 2004 de 2.296.503.

Já o número de assentos utilizados aumentou 34,31% em 2001, houve um acréscimo de 8,06% em 2002, diminuiu 13,14% em 2003, enquanto que em 2004 houve um incremento de 18,38%.

Assim é possível perceber que a proporção da variação ocorrida nos assentos disponibilizados difere da variação ocorrida nos assentos utilizados, apesar de terem a mesma tendência. Com isso, o percentual de ocupação das aeronaves variou de 51,43% em 2000 para 69% em 2004, sendo que em 2003 o percentual de ocupação aumentou 6,78% e, em 2004, 9,52%, período em que acontecia a parceria da TAM com a VARIG.

De acordo com o exposto, é possível verificar que a oscilação da receita líquida provavelmente representa a variação observada na ocupação das aeronaves no período. Contudo, a variação de 149, 04% apresentada em 2001 possivelmente seja oriunda da incorporação de Tam Transportes Regionais S.A. a Tam Linhas Aéreas S.A. A variação pode, também, ter origem no reajuste do valor das passagens aéreas, em vista da liberdade tarifária autorizada pelo DAC nº 1213 de agosto de 2001, além de outros fatores externos não identificados.

Cabe ressaltar, ainda, que o número de assentos oferecidos pela companhia cai 18,17% no ano de 2003, passando de 21.962.292 em 2002 para 17.913.176, no ano em que a parceria foi firmada. Mesmo que em 2004 o número de assentos oferecidos tenha crescido, o percentual de ocupação das aeronaves

aumentou 9,52%, demonstrando, com o aumento da ocupação dos aviões, outro indício da aliança estratégica firmada entre TAM e VARIG.

O crescimento na ocupação das aeronaves é observado também quando analisada a Tabela 08, que demonstra o número de passageiros embarcados pela TAM entre os anos de 2000 e 2004. Verifica-se a mesma tendência encontrada nos assentos utilizados, um crescimento de 16,68% em 2001, incremento de 7,17% em 2002, queda de 15,11% em 2003 e aumento de 15,24%.

Tabela 08: Passageiros embarcados TAM

	2000	2001	2002	2003	2004
Total	9.464.821	11.359.226	12.236.984	10.388.339	12.255.713

Por fim, na tabela 09 é apresentada a receita líquida de vendas e serviços da TAM referente aos três primeiros trimestres dos anos de 2004 e 2005.

Tabela 09: Receita líquida de vendas e serviços TAM – trimestral

	1º Trim/2004	2º Trim/2004	3º Trim/2004	1º Trim/2005	2º Trim/2005	3º Trim/2005
R$ (mil)	912.868	1.872.142	3.074.838	1.239.777	2.463.301	3.970.352
AH (%)	100%	100%	100%	135,81%	131,58%	129,12%

Observa-se na Tabela 09 que, nos três primeiros trimestres de 2005 a receita líquida de vendas e serviços da TAM cresceu de forma proporcional, variando o aumento de 29,12% a 35,81%, indicando assim, que a receita líquida da empresa em questão continuou crescendo mesmo depois de encerrada a aliança, podendo ser esta uma evidência de que a TAM tenha conseguido, através da parceria, se reestabelecer e ganhar parcela do mercado.

É possível perceber que, tanto VARIG quanto TAM, não apresentaram alterações significativas na evolução de suas receitas líquidas de vendas e serviços no período da aliança estratégica. Contudo, essa evolução aconteceu mesmo com um número reduzido de assentos oferecidos, o que pode ser reflexo da aliança.

Vale ressaltar que um dos principais objetivos da parceria entre VARIG e TAM era diminuir custos e despesas operacionais. Isso pode ter ocorrido com a queda nos assentos oferecidos e o incremento na taxa de ocupação das aeronaves no período em que as organizações compartilharam vôos, sendo essa mais uma evidência da aliança estratégica.

Nota-se, também, que depois de encerrada a aliança, a VARIG teve queda em sua receita líquida, fato que não foi observado na TAM. Assim, surgem indícios de que a TAM aproveitou melhor a parceira, além de evidenciar que, possivelmente, para a VARIG a aliança fosse mais importante, uma vez que ela dependia mais dos resultados do compartilhamento de vôos para manter-se em continuidade.

Por fim, verifica-se que, possivelmente, devido à aliança estratégica, a TAM tenha ganhado maior espaço no mercado. Se observadas as Tabelas 04 e 08, que tratam dos passageiros embarcados por VARIG e TAM nos anos de 2000 a 2004, percebe-se que VARIG teve reduzido, no período, o número de passageiros embarcados. Já a TAM, nesse mesmo intervalo, apresenta de forma ascendente o número de passageiros transportados.

4.2.2 Despesas gerais e administrativas

4.2.2.1 VARIG

A evolução das despesas gerais e administrativas da VARIG entre os anos de 2000 e 2004 é demonstrada na Tabela 10.

Tabela 10: Despesas gerais e administrativas VARIG – anual

	2000	2001	2002	2003	2004
R$ (mil)	(204.657)	(183.015)	(190.051)	(144.863)	(180.964)
AH (%)	100%	89,43%	103,84%	76,22%	124,92%
AV (%)	4,40%	3,49%	3,29%	2,20%	2,42%

Conforme visto na Tabela 10, o valor das despesas gerais e administrativas da VARIG oscilou pouco entre os anos de 2000 e 2002. Porém, em 2003, ano em que a aliança estratégica foi firmada, ela apresentou uma queda de 23,78%, evidenciando que, provavelmente, essa diminuição seja uma conseqüência da parceira firmada com a TAM, que objetivava a redução das despesas operacionais de ambas companhias.

Se observada a análise vertical, em que o valor das despesas gerais e administrativas é relacionado com a receita líquida de vendas e serviços do período analisado, é possível perceber que, até o ano em que o acordo de cooperação foi estabelecido, as despesas gerais e administrativas representavam entre 4,40% e 3,29% da receita líquida do período. Entretanto, em 2003, essa relação passou a representar 2,20% e, em 2004, equivalia 2,42%, demonstrando, assim, que depois da parceira, a relação entre a receita líquida e as despesas administrativas melhorou de forma significativa. Ou seja, as despesas administrativas passaram a representar um valor menor à empresa se comparadas à receita líquida obtida no período, gerando, assim, um maior resultado operacional à companhia.

Esse incremento pode ter sido originado com o compartilhamento de vôos, pois um dos objetivos estabelecidos na aliança estratégica foi reduzir as despesas gerais e administrativas. Essa tendência também pode ser observada na Tabela 08, que demonstra a evolução das despesas gerais e administrativas nos três primeiros trimestres de 2004 e 2005.

Tabela 11: Despesas gerais e administrativas VARIG – trimestral

	1º Trim/2004	2º Trim/2004	3º Trim/2004	1º Trim/2005	2º Trim/2005	3º Trim/2005
R$ (mil)	(40.490)	(81.702)	(129.137)	(44.007)	(96.527)	(139.890)
AH (%)	100%	100%	100%	108,69%	118,15%	108,33%
AV (%)	-	-	-	2,25%	2,72%	2,71%

Verifica-se, na Tabela 11, que os valores apresentados nos trimestres não oscilaram de forma representativa, todavia a maior variação ocorreu nos valores acumulados do segundo trimestre de 2005, período em que a aliança estratégica foi rompida.

A relação entre as despesas gerais e administrativas e a receita líquida, demonstrada através da análise vertical, tem relação semelhante à apresentada em 2003 e 2004, variando entre 2,25% e 2,72%. Vale ressaltar que há um leve incremento nessa relação, nos valores acumulados do segundo e terceiro trimestres de 2005, período em que o compartilhamento de vôos cessou.

4.2.2.2 TAM

A evolução das despesas gerais e administrativas da TAM no período de 2000 a 2004 é exposta na Tabela 12.

Tabela 12: Despesas gerais e administrativas TAM – anual

	2000	2001	2002	2003	2004
R$ (mil)	(53.938)	(224.124)	(244.009)	(242.290)	(301.279)
AH (%)	100%	415,52%	108,87%	99,30%	124,35%
AV (%)	4,96%	8,27%	7,33%	6,83%	6,92%

Visualiza-se, na Tabela 12, que o valor das despesas gerais e administrativas oscilou, apresentando a mesma tendência que a receita líquida de vendas e serviços. Verifica-se que, em 2003, ano em que a aliança estratégica foi firmada, a TAM apresentou redução relativa de apenas 0,50% nas despesas gerais e administrativas, se comparada com o ano anterior.

Cabe esclarecer que a variação de 315,52%, apresentada no ano de 2001, é conseqüência, de acordo com o relatório da administração que acompanha as demonstrações contábeis de TAM, implantação e desenvolvimento de novos processos administrativos, relacionados a ferramentas e aperfeiçoamento de gestão e de toda a equipe, em que as principais despesas devem-se a serviços de terceiros, arrendamento de equipamentos de informática, folha de pagamento e treinamento.

Quanto à análise vertical, em que o valor das despesas gerais e administrativas é relacionado com a receita líquida de vendas e serviços do período analisado, nota-se que, em 2003, a relação representou 6,83% e, em 2004, equivalia 6,92%, demonstrando, assim, que depois da par

Essas variações podem ser reflexo da aliança estratégica, visto que nos valores acumulados do segundo trimestre, período em que ocorreu o encerramento da parceria, a queda foi menos representativa, e, no terceiro trimestre, momento em que o compartilhamento de vôos já não acontecia, é refletido pequeno aumento.

Contudo, os índices apresentados na análise vertical demonstram que a relação das despesas gerais e administrativas e das receitas líquidas no período caiu para 6,18% no primeiro trimestre, 6,15% nos valores acumulados do segundo trimestre, e 6,03% nos valores acumulados do terceiro trimestre. Isso indica que a relação entre as despesas gerais e administrativas e as receitas líquidas manteve certo equilíbrio, o que, provavelmente, acontece devido à estratégia traçada pela empresa.

Diante do exposto, foi possível perceber algumas evidências que, possivelmente, refletem a influência da aliança estratégica em ambas as empresas. A VARIG apresenta variações mais representativas de queda das despesas gerais e administrativas no período da aliança, todavia essa variação aumenta, de forma suave, no período referente ao encerramento da parceria. Já a TAM apresenta alterações modestas no período de compartilhamento de vôos. Observa-se nessa empresa um valor mais expressivo despendido nas despesas administrativas, o que pode ser investimento em gestão, tecnologia e treinamento.

4.2.3 Resultado operacional

4.2.3.1 VARIG

O resultado operacional da VARIG, entre os anos de 2000 e 2004 é exposto na tabela 14.

Tabela 14: Resultado operacional VARIG – anual

	2000	2001	2002	2003	2004
R$ (mil)	(280.487)	(852.620)	(2.765.335)	(1.815.023)	(72.278)
AH (%)	100%	- 303,98%	- 324,33%	65,63%	3,98%

De acordo com a Tabela 14, constata-se que os resultados operacionais da VARIG sofram queda de 303,98% em 2001 e de 324,33% em 2002, demonstrando, assim, o período de crise pelo qual estava passando a empresa. Em 2003, ano em que a aliança estratégia foi firmada, novamente o resultado operacional da companhia aumenta, pois o resultado negativo diminui, representando 65,63% no valor negativo alcançado no ano anterior. Essa situação, possivelmente, seja reflexo da aliança estratégica, visto que a mesma objetivou reduzir custos e despesas operacionais para que as organizações envolvidas mantivessem a continuidade. Já em 2004, o resultado operacional apresenta incremento relevante, mesmo que tenha continuado a apresentar valores negativos, demonstrando que, provavelmente, os resultados da aliança verificados na receita líquida de vendas e serviços e nas despesas gerais e administrativas são refletidos no resultado operacional da empresa.

Para analisar o período no qual a parceira foi desfeita, é preciso verificar também os resultados operacionais dos três primeiros trimestres de 2004 e 2005 de VARIG, que são apresentados na Tabela 15.

Tabela 15: Resultado operacional VARIG – trimestral

	1º Trim/2004	2º Trim/2004	3º Trim/2004	1º Trim/2005	2º Trim/2005	3º Trim/2005
R$ (mil)	(168.191)	(563.052)	(295.325)	(39.639)	(381.285)	(764.765)
AH (%)	100%	100%	100%	23,57%	67,72%	258,96%

Observando a Tabela 15, ficam evidentes sinais da possível influência da aliança estratégica no resultado operacional da VARIG. No primeiro e segundo trimestres de 2005 os resultados acumulados na conta da DRE ora analisada

continuam negativos, contudo, em relação aos mesmos períodos do ano anterior, representam 23,57% e 67,72%. Nos valores acumulados no terceiro trimestre, quando o acordo de cooperação já não existia, o desempenho diminuiu, com uma queda de 258,96% no resultado

Tabela 17: Resultado operacional TAM – trimestral

	1º Trim/2004	2º Trim/2004	3º Trim/2004	1º Trim/2005	2º Trim/2005	3º Trim/2005
R$ (mil)	588	7.254	60.166	76.853	64.479	188.445
AH (%)	100%	100%	100%	13.070,24%	888,88%	313,21%

Verifica-se, na Tabela 17, que não é possível constatar influências do término da aliança estratégica no resultado operacional da TAM, pois ele seguiu apresentando incremento no decorrer dos trimestres de 2005, crescendo 13.070,24% no primeiro trimestre de 2005, 888,88% nos valores acumulados do segundo trimestre de 2005, e 313,21% nos valores acumulados no terceiro trimestre de 2005.

Sendo assim é provável que a aliança estratégica tenha influenciado o resultado operacional da VARIG e da TAM, visto que ambas melhoraram seu desempenho no período da parceria. Esse fenômeno acontece, pois um dos objetivos do compartilhamento de vôos era, justamente, diminuir custos e despesas operacionais para alcançar um resultado mais satisfatório e, assim, criar subsídios para que as empresas pudessem atender ao princípio da continuidade.

É preciso ressaltar, ainda, que no período em que ocorrem o término da aliança a VARIG passou a apresentar queda em seu resultado operacional, fato que a TAM não demonstra em seus demonstrativos contábeis. Isso, provavelmente, aconteceu pois VARIG estava mais fragilizada e, por isso, dependia mais da aliança estratégica do que a TAM. Como também pode não ter aproveitado o pequeno período de parceria para estabelecer metas e definir melhores estratégias, o que TAM possivelmente fez.

4.2.4 Lucro ou prejuízo do período

4.2.4.1 VARIG

O lucro ou prejuízo do período apresentado pela VARIG nos anos de 2000 a 2004 é demonstrado na Tabela 18.

Tabela 18: Lucro ou prejuízo do período VARIG – anual

	2000	2001	2002	2003	2004
R$ (mil)	(178.539)	(480.873)	(2.867.534)	(1.836.850)	(87.167)
AH (%)	100%	269,34%	596,32%	64,06%	4,75%

De acordo com a Tabela 18, verifica-se que os prejuízos auferidos entre os anos de 2000 e 2004, representam a mesma tendência encontrada no resultado operacional analisado, pois percebe-se aumento significativo nos prejuízos em 2002, 596,32%. Em 2003 o prejuízo diminuiu, se comparado ao período anterior, representando 64,06%, podendo ser esse um reflexo da aliança estratégica. Em 2004, novamente há uma diminuição nos prejuízos da empresa, representando 4,75% do prejuízo do período anterior, demonstrando, assim, que possivelmente a aliança estratégica tenha ajudado a VARIG a melhorar seus resultados.

Na Tabela 19, são expostos os valores referentes ao lucro ou prejuízo alcançado por VARIG nos três primeiros trimestres de 2004 e 2005.

Tabela 19: Lucro ou prejuízo do período VARIG – trimestral

	1º Trim/2004	2º Trim/2004	3º Trim/2004	1º Trim/2005	2º Trim/2005	3º Trim/2005
R$ (mil)	(171.210)	(566.820)	(305.048)	(51.534)	(393.959)	(778.130)
AH (%)	100%	100%	100%	30,10%	69,50%	255,08%

Percebe-se, na Tabela 19, que a VARIG apresenta diminuição de 69,90% nos prejuízos apurados no primeiro trimestre de 2005 e 30,50% nos prejuízos apurados nos valores acumulados do segundo trimestre de 2005, mas, nos valores acumulados do terceiro trimestre do mesmo ano (255,08%), voltou a apresentar

crescimento nos prejuízos acumulados, possivelmente, em conseqüência do término da aliança estratégica, fenômeno que também é constatado no resultado operacional.

4.2.4.2 TAM

Já os lucros e prejuízos acumulados pela TAM no período de 2000 a 2004 são apresentados na Tabela 20.

Tabela 20: Lucro ou prejuízo do período TAM – anual

	2000	2001	2002	2003	2004
R$ (mil)	41.458	(50.804)	(599.610)	177.187	332.691
AH (%)	100%	-122,54%	1.180,24%	29,55%	187,76%

Nota-se, na Tabela 20, que houve uma diminuição de 122,54%, o que gerou prejuízo a TAM em 2001. Em 2002, observa-se um aumento de 1.180,24% no prejuízo e, em 2003 há lucro, significando um aumento de 129,55% no resultado. Em 2004, há um aumento de 187,76% nos lucros acumulados de TAM. Os valores apresentados evidenciam influência da aliança estratégica na TAM nos anos de 2003 e 2004.

Na Tabela 21, é apresentado o lucro ou prejuízo da TAM nos três primeiros trimestres dos anos de 2004 e 2005.

Tabela 21: Lucro ou prejuízo do período TAM – trimestral

	1º Trim/2004	2º Trim/2004	3º Trim/2004	1º Trim/2005	2º Trim/2005	3º Trim/2005
R$ (mil)	12.833	216.800	251.839	52.941	39.892	121.810
AH (%)	100%	100%	100%	412,54%	18,40%	48,37%

De acordo com a Tabela 21, percebe-se um aumento de 412,54% no lucro obtido no primeiro trimestre de 2005 pela TAM. Já nos valores acumulados no segundo trimestre de 2005, apresenta-se uma queda de 81,60% no lucro e, nos

valores acumulados do terceiro trimestre de 2005 há nova queda no lucro, significando uma diminuição de 51,63% no resultado.

A variação apresentada demonstra diminuição do resultado nos valores acumulados do segundo e terceiro trimestres de 2005, o que poderia ser reflexo do encerramento da aliança estratégica. Contudo, a tendência apresentada na conta da DRE, que está sendo analisada, é distinta da apresentada no resultado operacional, que reflete as variações da parceria observadas nas demais análises. Portanto, a variação ocorrida nos lucros dos períodos, ora verificados, são, provavelmente, oriundos de influências do resultado não operacional, que não foi influenciado pela aliança estratégica.

Sendo assim, verifica-se que, na conta lucros e prejuízos acumulados, há prováveis evidências da aliança estratégica na VARIG, e, devido a valores contabilizados no resultado não operacional da TAM, foi possível distinguir alterações que poderiam ser reflexo da parceira apenas no período de 2004, quando a empresa alcançou o melhor resultado do período analisado.

Cabe colocar que através da análise das contas evidenciadas até então, a VARIG pode ter, aparentemente, se beneficiado mais com a aliança estratégica do que a TAM, pois seus demonstrativos contábeis refletem maior variação positiva no período da parceira. Entretanto, depois de encerrado o compartilhamento de vôos, a TAM respondeu de forma mais positiva ao mercado, pois continuou a melhorar seu resultado. Isso pode representar que, efetivamente, a TAM tenha aproveitado mais a aliança estratégica, de maneira que pôde organizar sua estratégia, superar a crise e aumentar sua participação no mercado. Já a VARIG, diante dos resultados, não conseguiu rever suas estratégias para enfrentar a crise.

É importante ressaltar, também, que a TAM pôde ter conquistado parcela do mercado de VARIG durante a aliança estratégica. Isso aconteceu, pois, com o compartilhamento de vôos, clientes VARIG passaram a utilizar os serviços TAM e vice-versa. Com isso, os passageiros puderam conhecer os serviços prestados por ambas as empresas e as diferenças existentes no atendimento das companhias. Como a TAM há muito tempo tem sua estratégia voltada ao conforto dos clientes, acabou conquistando, possivelmente, alguns clientes da VARIG.

Por fim, vale observar que os possíveis reflexos da aliança estratégica, em ambas as organizações, é mais evidente no primeiro ano de compartilhamento de vôos. Provavelmente, isso tenha ocorrido, pois VARIG e TAM estavam confiantes em relação à parceria em 2003. Contudo, em 2004, as empresas foram acusadas de cartel pelo CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica, o que pôde ter desestimulado a participação das companhias na aliança.

4.3 Indicadores Financeiros e Econômicos

Para mensuração das variações ocorridas em VARIG e TAM, referentes à aliança estratégica, foram escolhidos alguns indicadores: participação de capitais de terceiros; endividamento geral; disponível; margem bruta; margem operacional; liquidez corrente; liquidez seca; e retorno sobre o investimento.

Para cada indicador foi criada uma seção onde é colocado, primeiramente, o percentual auferido pela VARIG no período de 2000 a 2004. Para os indicadores “margem bruta” e “margem operacional”, são apresentados também os percentuais referentes aos três primeiros trimestres de 2005. Então, é feita a primeira análise, observando a evolução dessa companhia no período analisado.

Da mesma forma, num segundo momento, são expostos os indicadores da TAM. Depois de realizada a análise referente à evolução dessa empresa no período, é feita então, a comparação do desempenho da VARIG e da TAM.

4.3.1 Participação de capitais de terceiros

Esse indicador visa identificar a participação do passivo circulante e do passivo exigível a longo prazo no total de investimentos das empresas, isto é, verifica a oscilação do endividamento com terceiros que VARIG e TAM obtiveram depois de firmada a aliança.

4.3.1.1 VARIG

Os valores da VARIG, no período entre 2000 e 2004, são apresentados na Tabela 22.

A variação apresentada, no presente índice, indica que a situação da companhia agravou-se até 2003, ano em que a parceria foi firmada. Vale ressaltar que, em 2004, período da aliança estratégica, a VARIG demonstrou pequena diminuição na participação de capitais de terceiros, o que pôde ser conseqüência do compartilhamento de vôos com a TAM. Contudo, a organização continuou apresentando índice elevado indicando que, mesmo depois da aliança estratégica, foram necessários muitos recursos de terceiros para cobrir seu ativo total e seu patrimônio líquido, pois seu passivo continuou a descoberto.

4.3.1.2 TAM

A participação de capitais de terceiros na TAM, no período de 2000 a 2004, é apresentada na Tabela 23.

Tabela 23: Participação de capitais de terceiros TAM

	2000	2001	2002	2003	2004
(%)	82,39%	83,43%	93,99%	98,15%	91,42%

Observa-se, na Tabela 23, que até 2003 a TAM aumentou gradualmente a participação de capitais de terceiros em relação ao ativo total, pois o grau de utilização do passivo circulante e do passivo exigível a longo prazo no total de investimentos feitos pela organização, representou 82,39% em 2000, 83,43% em 2001, 93,99% em 2002 e 98,15% em 2003. Em 2004, houve uma diminuição na participação de capitais de terceiros, quando 91,42% do ativo total foi financiado pelo passivo circulante e pelo passivo exigível a longo prazo.

A variação apresentada no presente indicador sinaliza que no ano em que a aliança estratégica foi firmada com a VARIG, a TAM apresentou a maior participação de capitais de terceiros no período analisado. Entretanto, em 2004, ano

da parceria, a utilização de capitais de terceiros diminuiu, o que, possivelmente, tenha sido reflexo da aliança estratégica.

Ao verificar a evolução da participação de capitais de terceiros na VARIG e na TAM, percebe-se que, em 2004, há uma queda na utilização do passivo circulante e do passivo exigível a longo prazo para financiar os investimentos das empresas. Isso pode ter sido reflexo da aliança estratégica, na medida em que, com o compartilhamento de vôos, as companhias passaram a apresentar lucro e, assim, diminuíram o valor dos prejuízos acumulados no patrimônio líquido, fazendo com que a participação de capitais de terceiros diminuísse.

4.3.2 Disponível

O disponível mede a margem de segurança da empresa, ou seja, sua capacidade de financiar o crescimento operacional. A análise desse índice objetiva verificar o comportamento do ciclo operacional de VARIG e de TAM depois de firmada a aliança estratégica.

4.3.2.1 VARIG

Na Tabela 24, visualiza-se a evolução do disponível de VARIG entre os anos de 2000 e 2004.

Tabela 24: Disponível VARIG

	2000	2001	2002	2003	2004
R$ (mil)	(309.629)	(526.032)	(972.407)	(623.294)	(244.088)

Observa-se na Tabela 24, que, em todo o período analisado, o passivo financeiro da VARIG é maior que seu ativo financeiro, ou seja, entre 2000 e 2004 o ativo realizável a longo prazo e o ativo permanente da empresa foram financiados, em parte, por seu passivo financeiro.

Nota-se, também, que, em 2001, o disponível sofre queda de R$ (216.403 mil) e em 2002 essa relação diminui mais R$ (446.375 mil), demonstrando que, até o ano que antecedeu a aliança estabelecida, a VARIG dependeu de forma ascendente de financiamentos de curto prazo para sustentar sua atividade operacional, indicando, assim, desequilíbrio financeiro na organização.

Em 2003, período no qual a parceria foi estabelecida, a VARIG apresentou disponível de R$ (623.294 mil), e em 2004, enquanto a aliança acontecia, a organização apresentou disponível de R$ (244.088 mil), evidenciando que a organização precisou de menos recursos financeiros para sustentar sua atividade operacional que nos períodos anteriores. Mesmo apresentando desequilíbrio financeiro, constata-se que houve melhora no indicador ora analisado. Isso, possivelmente, aconteceu, devido à aliança estratégica, pois, com a redução das despesas gerais e administrativas, diminuiu o custo de sua atividade operacional.

4.3.2.2 TAM

Na Tabela 25 é demonstrado o disponível da TAM no período de 2000 a 2004.

Tabela 25: Disponível TAM

	2000	2001	2002	2003	2004
R$ (mil)	(98.230)	(154.952)	(406.351)	(258.920)	(117.711)

Observa-se, na Tabela 25, que, assim como a VARIG, em todo o período analisado, o passivo financeiro da TAM é maior que seu ativo financeiro, isso quer dizer que, entre 2000 e 2004, o ativo realizável a longo prazo e o ativo permanente da companhia são financiados, em parte, por seu passivo financeiro.

Percebe-se que, em 2001, o disponível diminui R$ (56.722 mil) e em 2002 há queda de R$ (251.399 mil), evidenciando, assim, que a TAM dependeu até 2002, de financiamentos de curto prazo cada vez maiores para sustentar sua atividade operacional, indicando desequilíbrio financeiro na entidade.

Em 2003 e 2004, período em que a aliança estratégica vigorou, a TAM apresentou disponível de R$ (258.920 mil) e R$ (117.711 mil) respectivamente, demonstrando que a companhia dependeu de menos recursos financeiros para sustentar sua atividade operacional que nos anos anteriores. Nesses anos, a empresa continuou apresentando desequilíbrio financeiro, porém constata-se melhora no indicador ora analisado. Isso, provavelmente, se deva a aliança estratégica, que, com a redução das despesas gerais e administrativas, diminuiu o custo de sua atividade operacional.

Diante do exposto, verifica-se que, em 2003 e em 2004, VARIG e TAM passaram a utilizar menos recursos financeiros para financiar suas atividades operacionais, pois, com a queda verificada nas despesas gerais e administrativas, houve redução do fluxo de pagamento das obrigações operacionais, o que, possivelmente, tenha sido reflexo da aliança estratégica. Contudo, essa melhora não foi suficiente para que as companhias alcançassem o equilíbrio financeiro, pois, mesmo depois da aliança, as empresas necessitavam de recursos financeiros para garantir suas atividades operacionais.

4.3.3 Necessidade total de financiamento permanente

A necessidade total de financiamento permanente indica o montante de recursos necessários para financiar a atividade da organização. A análise desse indicador permite observar se VARIG e TAM precisaram de menos recursos financeiros para cobrir suas atividades operacionais depois de firmada a aliança estratégica.

4.3.3.1 VARIG

A necessidade total de financiamento permanente da VARIG, no período de 2000 a 2004, está disposta na Tabela 26.

Tabela 26: Necessidade total de financiamento permanente VARIG

	2000	2001	2002	2003	2004
R$ (mil)	1.857.960	2.202.212	(55.396)	65.678	332.642

Observa-se, na Tabela 26, que o total de recursos necessários para financiar as atividades operacionais da VARIG aumentou R$ 344.252 mil em 2001. No ano seguinte, o indicador apresentou R$ (55.396 mil), demonstrando que as obrigações operacionais da companhia, em 2002, eram maiores que os recursos operacionais somados ao ativo realizável a longo prazo e o ativo permanente.

Já em 2003, nota-se que o total de recursos necessários para financiar a atividade operacional da empresa diminuiu, alcançando R$ 65.678 mil. Em 2004 houve um novo incremento, fazendo com que a necessidade total de financiamento permanente alcançasse R$ 332.642 mil.

Verifica-se, assim, que a VARIG precisou de menos recursos para financiar sua atividade operacional a partir de 2003, período em que foi firmada a

aliança estratégica com a TAM. Esse é um possível indício de que, com a redução das despesas gerais e administrativas durante o compartilhamento de vôos, a parceria tenha influenciado, de forma positiva, o indicador da necessidade total de financiamento permanente de VARIG.

4.3.3.2 TAM

A necessidade total de financiamento permanente da TAM, entre os anos de 2000 e 2004, é demonstrada na Tabela 27.

Tabela 27: Necessidade total de financiamento permanente TAM

	2000	2001	2002	2003	2004
R$ (mil)	2.258.987	2.076.098	2.831.485	2.077.730	1.214.016

Nota-se, na Tabela 27, que o total de recursos necessários para financiar as atividades operacionais da TAM diminuiu R$ 182.889 mil em 2001, aumentou R$ 755.387 mil em 2002, diminuiu R$ 753.755 mil em 2003 e apresentou nova queda no valor de R$ 863.714 mil em 2004.

Percebe-se, dessa forma, que a TAM precisou de menos recursos para financiar sua atividade operacional em 2003, contudo a queda mais significativa acontece em 2004, sendo essa uma provável evidência de que, com a diminuição das despesas gerais e administrativas no período da aliança estratégica, a parceria tenha influenciado, de forma positiva, o indicador de necessidade total de financiamento permanente da TAM.

Sendo assim, verifica-se que tanto a VARIG quanto a TAM, tiveram a necessidade de financiamento permanente no período da aliança estratégica reduzida, sendo esse um provável reflexo da diminuição dos custos e das despesas operacionais das empresas durante a parceria. Cabe colocar que um dos objetivos estabelecidos no acordo (compartilhamento de vôos) estabelecido entre as duas

companhias era, justamente, reduzir cu

dos produtos ou serviços vendidos em relação à receita líquida, o que pode ter sido reflexo da aliança estratégica, pois a parceria firmada visava reduzir custos operacionais. Contudo, em 2004, houve um pequeno incremento na relação dessas contas da DRE, que pode ter sido oriundo do desestímulo que as companhias tiveram com relação à parceria, causado por acusações de cartel que aconteceram na ocasião.

Para verificar a margem bruta da VARIG no final do compartilhamento de vôos, é exposta a Tabela 29, que demonstra a evolução do indicador nos três primeiros trimestres de 2005.

Tabela 29: Margem bruta VARIG – trimestral

	1º Trim/2005	2º Trim/2005	3º Trim/2005
(%)	24,32%	19,43%	18,42%

De acordo com a Tabela 29, percebe-se uma queda de 4,89% na margem bruta da VARIG no segundo trimestre de 2005. Esse fenômeno se repete no terceiro trimestre, pois o índice obtido revela diminuição de 1,01% no período.

A partir dos resultados observados, verifica-se que no segundo trimestre de 2005, período em que a aliança estratégica foi encerrada, a VARIG passou a apresentar uma relação entre o custo dos produtos vendidos e a receita líquida maior que nos períodos anteriores, fato verificado, também, no terceiro trimestre do mesmo ano.

4.3.4.2 TAM

Na Tabela 30, por sua vez, é demonstrada a margem bruta de TAM, auferida entre os anos de 2000 e 2004.

Tabela 30: Margem bruta TAM – anual

	2000	2001	2002	2003	2004
(%)	41,49%	28,01%	21,74%	25,90%	32,77%

Nota-se, na Tabela 30, na queda de 13,39% na margem bruta da TAM em 2001. Esse fenômeno também é verificado em 2002, devido à redução de 6,27% no indicador analisado. Já em 2003, é evidenciado um aumento de 4,16% na margem bruta da companhia. Em 2004, o índice, ora observado, apresentou incremento de 6,87%.

Conforme os resultados da margem bruta, é possível que a redução da relação entre o custo dos produtos vendidos e a receita líquida da TAM tenha diminuído em 2003 e 2004 devido a influências da aliança estratégica, que visava diminuir os custos e despesas operacionais das empresas envolvidas, através do compartilhamento de vôos.

Para observar a evolução do custo dos produtos e serviços vendidos em relação a receita líquida de TAM no período em que a parceria foi encerrada, é apresentada a Tabela 31, que evidencia a margem bruta da empresa entre o primeiro e o terceiro trimestre de 2005.

Tabela 31: Margem bruta TAM – trimestral

	1º Trim/2005	2º Trim/2005	3º Trim/2005
(%)	33,78%	31,38%	32,84%

Verifica-se, na Tabela 31, que no segundo trimestre de 2005 houve uma queda de 2,4% na margem bruta da TAM e, no terceiro trimestre do mesmo ano, o indicador, ora analisado, aumentou 1,46%. Através desses resultados é possível perceber influências do fim da aliança estratégica, pois a variação apresentada na relação entre o custo dos produtos e serviços vendidos e a receita líquida da companhia diminuiu.

Diante do exposto, acredita-se que, possivelmente, a parceira firmada entre TAM e VARIG tenha influenciado a evolução do custo dos produtos e serviços vendidos em relação às receitas líquidas das companhias. Em 2003 e 2004, é observado um aumento na margem bruta auferida pelas empresas, que pode ter sido proveniente do compartilhamento de vôos. Na ocasião, decolava um avião com passageiros das duas empresas, e cada companhia pôde disponibilizar um número menor de assentos aos passageiros. Esse fato fez com que diminuíssem seus custos, pois, com maior ocupação das aeronaves, as organizações passaram a diluir os custos fixos em um número maior de passageiros. Ocorreu, também, queda nos custos variáveis, uma vez que foi reduzido o número de aviões disponibilizados por cada empresa nas rotas em que a parceria acontecia.

Todavia, no período em que a aliança foi encerrada, verifica-se que a VARIG voltou a apresentar queda em sua margem bruta, fato que não aconteceu de forma tão marcante com a TAM. Provavelmente, isso tenha ocorrido porque a VARIG dependia mais do que a TAM dos resultados da parceria para se manter em continuidade.

4.3.5 Margem operacional

A margem operacional visa demonstrar, durante o período observado, a relação existente entre o lucro operacional e a receita líquida. Esse índice torna-se importante no estudo da parceira estabelecida entre VARIG e TAM, porque um dos objetivos almejados no compartilhamento de vôos foi a redução dos custos e das despesas operacionais, a qual integram o resultado operacional.

4.3.5.1 VARIG

Na Tabela 32 é exposta a evolução da margem operacional de VARIG, entre os anos de 2000 e 2004.

Tabela 32: Margem operacional VARIG – anual

	2000	2001	2002	2003	2004
(%)	-6,04%	-16,24%	-47,81%	-27,57%	-0,97%

Observa-se, na Tabela 32, que, em 2001, há uma queda de 10,20% na margem operacional da VARIG. Em 2002, o indicador, ora calculado, diminuiu 31,57%, e em 2003, ele aumentou 20,24%. Em 2004, a margem bruta da companhia apresentou incremento de 26,60%.

Esse fenômeno, possivelmente, seja oriundo da aliança estratégica firmada com a TAM, pois, em 2001 e 2002, o prejuízo operacional da VARIG cresceu 10,20% e 16,24% respectivamente, e, em 2003, período em que a parceria foi firmada, a margem operacional negativa diminuiu 31,57%. Em 2004, a VARIG apresentou uma margem operacional de – 0,97%, sinal de que, depois da aliança, a companhia conseguiu diminuir seus custos e despesas operacionais em relação à sua receita líquida.

A margem operacional da VARIG, entre os três primeiros trimestres de 2005, está exposta na Tabela 33.

Tabela 33: Margem operacional VARIG – trimestral

	1º Trim/2005	2º Trim/2005	3º Trim/2005
(%)	-2,03%	- 10,73%	- 14,79%

Verifica-se, na Tabela 33, que a margem operacional da VARIG apresenta queda de 8,70% no segundo trimestre de 2005 e de 4,06% no terceiro trimestre.

Os indicadores do segundo e terceiro trimestres de 2005, provavelmente, refletem a extinção da aliança estratégica entre VARIG e TAM. Isso ocorre, pois, no

primeiro trimestre de 2005, a VARIG apresentou lucro operacional, mas, no segundo e terceiro trimestres desse mesmo ano, período em que a parceria já não mais existia, a empresa voltou a ter prejuízo operacional. Possivelmente, a relação entre a receita líquida e os custos e despesas operacionais da companhia aumentou com o final do compartilhamento de vôos.

4.3.5.2 TAM

Na Tabela 34 é apresentada a margem operacional de TAM entre os anos de 2000 e 2004.

Tabela 34: Margem operacional TAM – anual

	2000	2001	2002	2003	2004
(%)	6,02%	- 7,81%	- 27,33%	6,32%	4,25%

Nota-se, na Tabela 34, que a margem operacional da TAM caiu 13,83% em 2001 e 19,52% em 2002. Em 2003, há um incremento no lucro operacional de 33,65%. Em 2004, a empresa apresentou queda de 2,07% na margem operacional.

Esse fato, provavelmente, seja oriundo da parceira firmada com a VARIG, na medida em que, em 2001 e 2002 percebe-se que a margem operacional da TAM reduziu 13,83% e 19,52%, respectivamente. Em 2003, período em que a parceria foi firmada, a companhia apresentou lucro operacional. Percebeu-se que a TAM conseguiu diminuir seus custos e despesas operacionais em relação à receita líquida, pois a margem operacional passou a ser positiva, representando 6,32%, sinal de que, depois da aliança, a companhia conseguiu diminuir seus custos e despesas operacionais em relação à sua receita líquida. Em 2004, a TAM apresentou pequena queda no lucro operacional.

A margem operacional auferida pela TAM, nos três primeiros trimestres de 2005, é apresentada na Tabela 35.

Tabela 35: Margem operacional TAM – trimestral

	1º Trim/2005	2º Trim/2005	3º Trim/2005
(%)	6,20%	2,62%	4,75%

Verifica-se, na Tabela 35, que TAM apresenta redução de 3,58% no segundo trimestre de 2005 e incremento de 2,13% no terceiro trimestre do mesmo ano, em seu resultado operacional.

O resultado desse indicador, no segundo trimestre de 2005, provavelmente reflete o fim da parceria com a VARIG. Isso aconteceu, pois, no primeiro trimestre de 2005, a TAM apresentou lucro operacional, refletido na margem operacional 3,58%, maior que à apresentada no segundo trimestre desse mesmo ano, evidenciando que a companhia teve seus custos e despesas operacionais em relação à receita líquida maior no período em que a parceria já não existia. Entretanto, no terceiro trimestre de 2005, a organização volta a apresentar crescimento em seu lucro operacional, demonstrando que TAM tinha, provavelmente, subsídios para manter-se em continuidade mesmo sem o compartilhamento de vôos.

Diante do exposto, acredita-se que, possivelmente, a parceira firmada entre TAM e VARIG tenha influenciado a evolução dos custos e despesas operacionais em relação às receitas líquidas das companhias. Em 2003 e 2004 é observado melhora no resultado operacional das empresas, que pode ter sido proveniente do compartilhamento de vôos. Na ocasião, decolava um avião com passageiros das duas organizações, e, cada companhia pôde disponibilizar um número menor de assentos aos passageiros. Esse fato fez com que as entidades

diminuíssem seus custos e despesas operacionais, pois com maior ocupação das aeronaves, passaram a diluir não só os custos, mas também as despesas fixas, em um número maior de passageiros. Ocorreu também queda nos custos e despesas variáveis, visto que foi reduzido o número de aviões disponibilizados por cada empresa nas rotas em que a parceria acontecia.

Todavia, no período em que a aliança foi encerrada, verifica-se que a VARIG voltou a apresentar queda em sua margem operacional, fato que não aconteceu de forma tão marcante com a TAM. Provavelmente, a VARIG dependia mais do que TAM dos resultados da parceria para se manter em continuidade.

4.3.6 Liquidez Corrente

A Liquidez Corrente é a relação existente entre o ativo circulante e o passivo circulante, evidenciando a capacidade de pagamento de dívidas de curto prazo com todos os recursos de curto prazo.

4.3.6 VARIG

Na Tabela 36, é evidenciada a liquidez corrente da VARIG entre os anos de 2000 e 2004.

Tabela 36: Liquidez Corrente VARIG

	2000	2001	2002	2003	2004
LC	0,83	0,58	0,35	0,34	0,45

Nota-se na Tabela 36 que a VARIG, em todo o período analisado, não possuiu recursos de curto prazo para cobrir suas dívidas de curto prazo. Entre os anos de 2000 e 2003, a liquidez corrente da VARIG diminuiu, pois em 2000, para cada R$ 1,00 de dívida, a empresa possuia R$ 0,83 de recursos para pagamento e, em 2003, para cada R$ 1,00 de dívida, a empresa possuia R$ 0,34 de recursos para

pagamento. Já em 2004, ano em que a parceria acontecia, VARIG apresentou pequena melhora no índice ora calculado, pois gerou R$ 0,45 de recursos para cada R$ 1,00 de dívidas, contudo essa melhora não foi suficiente para cobrir as obrigações de curto prazo da empresa.

Essa melhora apresentada na liquidez corrente de VARIG no ano de 2004, possivelmente, foi oriunda da aliança estratégica firmada com a TAM, uma vez que a parceria destinou-se a aumentar as receitas da empresa, aumentando assim seus recursos próprios, e diminuir custos e despesas operacionais, reduzindo, dessa forma, suas dívidas de curto prazo.

4.3.6.2 TAM

Na Tabela 37, é exposta a Liquidez Corrente de TAM, entre os anos de 2000 e 2004.

Tabela 37: Liquidez Corrente TAM

	2000	2001	2002	2003	2004
LC	0,91	0,76	0,53	0,78	1,04

Verifica-se na Tabela 37, que entre os anos de 2000 e 2003 a TAM não possuia recursos de curto prazo para cobrir suas obrigações de curto prazo. Nesse período, para cada R$ 1,00 de dívida, a organização possuia R$ 0,91, R$ 0,76, R$ 0,53 e R$ 0,78 respectivamente, de recursos. Vale ressaltar que, em 2003, ano em que a parceria com a VARIG foi estabelecida, TAM apresentou melhora em sua liquidez corrente, contudo esse aumento não foi suficiente para cobrir suas obrigações de curto prazo. Já em 2004, ano em que a aliança estratégica acontecia, a empresa passou a ter R$ 1,04 de recursos de curto prazo para cada R$ 1,00 de dívidas de curto prazo.

Essa melhora apresentada na liquidez corrente de TAM nos anos de 2003 e 2004, possivelmente, foi oriunda da aliança estratégica firmada com a VARIG, uma vez que a parceria destinou-se a aumentar as receitas da empresa, aumentando assim seus recursos próprios, e diminuir custos e despesas operacionais, reduzindo, dessa forma, suas dívidas de curto prazo.

4.3.7 Liquidez Seca

A Liquidez Seca é uma variedade muito adequada para avaliar conservadoramente a situação de liquidez da empresa.

4.3.7.1 VARIG

Na Tabela 38 é exposta a Liquidez Seca da VARIG, entre os anos de 2000 e 2004.

Tabela 38: Liquidez Seca VARIG

	2000	2001	2002	2003	2004
LS	0,70	0,54	0,35	0,33	0,44

Percebe-se na Tabela 38 que a VARIG, em todo o período analisado, não possuiu recursos de curto prazo para cobrir suas dívidas de curto prazo. Entre os anos de 2000 e 2003, a liquidez corrente da VARIG diminuiu, pois em 2000, para cada R$ 1,00 de dívida, a empresa possuia R$ 0,70 de recursos para pagamento e, em 2003, para cada R$ 1,00 de dívida, a empresa possuia R$ 0,33 de recursos para pagamento. Já em 2004, ano em que a parceria acontecia, VARIG apresentou pequena melhora no índice ora calculado, pois gerou R$ 0,44 de recursos para cada R$ 1,00 de dívidas, contudo essa melhora não foi suficiente para cobrir as obrigações de curto prazo da empresa.

Essa melhora apresentada na liquidez seca de VARIG no ano de 2004, possivelmente, foi oriunda da aliança estratégica firmada com a TAM, uma vez que a parceria destinou-se a aumentar as receitas da empresa, aumentando assim seus recursos próprios, e diminuir custos e despesas operacionais, reduzindo, dessa forma, suas dívidas de curto prazo.

4.7.2 TAM

A Liquidez Seca de TAM no período entre 2000 e 2004 é apresentada na Tabela 39.

Tabela 39: Liquidez Seca TAM

	2000	2001	2002	2003	2004
LS	0,83	0,66	0,44	0,69	0,95

Observa-se na Tabela 39, que entre os anos de 2000 e 2004 a TAM não possuia recursos de curto prazo para cobrir suas obrigações de curto prazo. Nesse período, para cada R$ 1,00 de dívida, a organização possuia R$ 0,83, R$ 0,66, R$ 0,44, R$ 0,69 e R$ 0,95 respectivamente, de recursos. Vale ressaltar que, em 2003 e 2004, anos em que a parceria com a VARIG acontecia, TAM apresentou melhora em sua liquidez seca, contudo esse aumento não foi suficiente para cobrir suas obrigações de curto prazo.

Essa melhora apresentada na liquidez seca de TAM nos anos de 2003 e 2004, possivelmente, foi oriunda da aliança estratégica firmada com a VARIG, uma vez que a parceria destinou-se a aumentar as receitas da empresa, aumentando assim seus recursos próprios, e diminuir custos e despesas operacionais, reduzindo, dessa forma, suas dívidas de curto prazo.

4.3.8 Retorno sobre o Investimento – ROI

O Retorno sobre o Investimento mostra quanto a empresa obteve de lucro em relação ao ativo, é uma medida de capacidade da empresa em gerar lucro líquido e assim poder capitalizar-se.

4.3.8.1 VARIG

O Retorno sobre os Investimentos-ROI da VARIG, entre os anos de 2000 e 2004, é apresentado na Tabela 40.

Tabela 40: Retorno sobre Investimento VARIG

	2000	2001	2002	2003	2004
ROI	- 0,06	- 0,12	- 1,21	- 0,75	- 0,03

Através da Tabela 40 é possível perceber que, entre os anos de 2000 e 2004, a VARIG descapitalizou-se, pois o Retorno sobre Investimento, nesse período, é apresentado negativo. Contudo, cabe salientar que, nos anos de 2003 e 2004, período em que a aliança estratégica acontecia, a organização obteve menor prejuízo em relação ao ativo e, consequentemente, descapitalizou menos nesse período.

Provavelmente essa menor descapitalização seja conseqüência da aliança estratégica firmada com a TAM, pois com o aumento da receita e diminuição dos custos e despesas operacionais (objetivo da parceria), a VARIG apresentou prejuízo menor nos anos de 2003 e 2004.

4.3.8.2 TAM

Na Tabela 41 é apresentado o Retorno sobre o Investimento de TAM, no período de 2000 a 2004.

Tabela 41: Retorno sobre investimento TAM

	2000	2001	2002	2003	2004
ROI	0,01	- 0,02	- 0,17	0,06	0,16

Nota-se na Tabela 41 que TAM descapitalizou-se entre os anos de 2000 e 2002. Contudo, em 2003 e 2004, anos em que a aliança estratégica acontecia, a companhia voltou a capitalizar-se, ou seja, passou a gerar lucro em relação ao ativo de forma crescente.

A capitalização apresentada nos anos de 2003 e 2004, possivelmente, seja conseqüência da aliança estratégica firmada com a VARIG, pois com o aumento da receita e diminuição dos custos e despesas operacionais (objetivo da parceria), a TAM apresentou lucro nos anos de 2003 e 2004.

4.4 Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos – DOAR

Segundo Assaf Neto (2002), a Demonstração de Origem e Aplicação de Recursos é a comparação de dois balanços consecutivos, os quais identificam as variações ocorridas na estrutura financeira da empresa durante o período considerado, permitindo melhores critérios para a análise financeira. O demonstrativo permite a identificação clara dos fluxos financeiros que aumentaram ou reduziram o capital circulante líquido, indicando suas origens e aplicações.

A análise da DOAR, de acordo com Marion (2002), permite identificar quais os tipos de fontes de recursos que alimentam a empresa, qual fonte tem uma participação maior, qual destino que a administração da empresa está dando para os recursos, qual é o nível de investimentos em outras atividades (não operacional), entre outros.

A verificação das Origens e Aplicações de Recursos da VARIG e da TAM entre os anos de 2000 e 2004 será feita em três partes. A primeira trata das origens

de recursos, a segunda das aplicações de recursos e a terceira da variação do capital circulante líquido (CCL). É importante mencionar que, por ser uma análise comparativa de períodos, onde as variações ocorridas de um ano para o outro divergem, não há como elaborar uma análise mais detalhada de tal demonstração, tão pouco, comparar a DOAR de uma empresa com a da outra.

4.4.1 VARIG

4.4.1.1 Origens de recursos

Na Tabela 42 são expostas das Origens de Recursos de VARIG, no período de 2000 a 2004.

Tabela 42: Origens de Recursos VARIG

Conta	Valores em R$ (mil)				
Origens dos Recursos	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**
Das Operações Sociais	*57.658,00*	*4.618,00*	*(927.479,00)*	*(105.658,00)*	*385.530,00*
Lucro (prejuízo) do exercício	(178.539,00)	(1.610.216,00)	(2.867.534,00)	(1.836.850,00)	(87.167,00)
Despesas (receitas) que não afetam o CCL	236.197,00	1.614.834,00	1.940.055,00	1.731.192,00	472.697,00
Depreciações e amortizações	128.892,00	187.404,00	240.860,00	27.470,00	21.682,00
Variação monetária de obrigações a longo prazo	83.616,00	38.987,00	274.632,00	(89.681,00)	140.593,00
Variações monetárias de créditos a longo prazo	(15.239,00)	-	-	-	-
Baixa do imobilizado	32.330,00	325.844,00	90.034,00	77.551,00	9.517,00
Baixa de investimentos	8.862,00	1.502,00	8.718,00	-	-
Baixa de créditos tributários e outros	-	420.010,00	78.160,00	-	-
Imposto de renda e contribuição social diferidos	(2.264,00)	119.772,00	-	-	-
Resultado de participações	-	102.908,00	158.538,00	22.060,00	38.244,00
Constituição de provisão para contingências	-	418.407,00	1.089.113,00	1.693.792,00	66.387,00
Passivo Atuarial	-	-	-	-	196.274,00
Dos acionistas	-	-	-	-	-
De terceiros	*343.064,00*	*85.593,00*	*25.006,00*	*812.598,00*	*159.511,00*
Redução do realizável a longo prazo	-	85.593,00	25.006,00	48.916,00	12.658,00
Financiamentos a longo prazo	343.064,00	-	-	524.940,00	103.259,00
Transf. do curto prazo para EPL	-	-	-	238.742,00	43.594,00
Total dos recursos obtidos	**400.722,00**	**90.211,00**	**(902.473,00)**	**706.940,00**	**545.041,00**

Nota-se na Tabela 42 que as variações mais significativas, no período analisado, ocorreram nas operações sociais. É possível observar também, que o total de recursos obtidos por VARIG diminuiu em 2001 e 2002, chegando a ser apresentado em valores negativos. Já em 2003 e 2004, o total de recursos é

incrementado. Essa variação, possivelmente, é conseqüência da aliança estratégica firmada entre VARIG e TAM, uma vez que os valores do prejuízo do exercício dimiuniram devido, possivelmente, a redução de custos e despesas operacionais (objetivo da parceria).

4.4.1.2 Aplicações de recursos

As aplicações de recursos de VARIG, no período de 2000 a 2004, estão expressas na Tabela 43.

Tabela 43: Aplicações de Recursos VARIG

Conta	Valores em R$ (mil)				
Aplicações dos recursos	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**
No ativo permanente	*174.155,00*	*201.721,00*	*227.890,00*	*84.451,00*	*14.827,00*
Investimentos	2.746,00	41.909,00	202.676,00	84.451,00	-
Imobilizado	171.409,00	159.684,00	25.214,00	-	14.827,00
Diferido	-	128,00	-	-	-
Redução do exigível a longo prazo	*76.009,00*	*321.461,00*	*100.427,00*	75.238,00	-
Transferência do curto prazo para o AP	-	*175.259,00*	*17.472,00*	-	-
Transf. do curto prazo para o RLP	-	-	*81.813,00*	-	-
Aumento exigível a longo prazo	-	-	-	335.077,00	7.614,00
Total dos recursos aplicados	**250.164,00**	**698.441,00**	**427.602,00**	**494.766,00**	**22.441,00**

Verifica-se na Tabela 43 que em 2001 há um aumento de R$ 448.277 mil nos recursos aplicados por VARIG. Em 2002 evidencia-se uma redução de R$ 270.839 mil, já em 2003, há incremento de R$ 67.164 mil, e, em 2004, uma redução de R$ 472.325 mil nos recursos aplicados pela organização. Sendo assim, nas variações das aplicações de recursos não foi possível perceber evidências da aliança estratégica. Isso provavelmente ocorre, pois a VARIG apresentou, nos períodos analisados, prejuízo operacional, e as origem de recursos da empresa, possivelmente foram empregadas nas obrigações de curto prazo da empresa.

4.4.1.3 Variação do capital circulante líquido

Na tabela 44 é exposta a variação do capital circulante líquido de VARIG, no período de 2000 a 2004.

Tabela 44: Variação do Capital Circulante Líquido VARIG

Conta	Valores em R$ (mil)				
Variação do capital circulante líquido	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**
Ativo circulante	*127.837,00*	*48.346,00*	*(62.425,00)*	*(184.751,00)*	*194.284,00*
No início do exercício	1.093.557,00	1.221.394,00	1.269.740,00	1.207.315,00	1.022.564,00
No final do exercício	1.221.394,00	1.269.740,00	1.207.315,00	1.022.564,00	1.216.848,00
Passivo circulante	*(22.721,00)*	*656.576,00*	*1.267.650,00*	*396.925,00*	*(328.316,00)*
No início do exercício	(1.501.578,00)	(1.478.857,00)	(2.135.433,00)	(3.403.083,00)	3.006.158,00
No final do exercício	(1.478.857,00)	(2.135.433,00)	(3.403.083,00)	(3.006.158,00)	2.677.842,00
Aumento (redução) do CCL	**150.558,00**	**(608.230,00)**	**(1.330.075,00)**	**212.174,00**	**522.600,00**

Observa-se na Tabela 44 que em 2001 e 2002 houve redução do capital circulante líquido, sendo R$ (608.230 mil) e R$ (1.330.230 mil) respectivamente. Já em 2003 e 2004, período em que a aliança acontecia, houve aumento no capital circulante líquido, sendo R$ 212,174 mil e R$ 522.600 mil respectivamente.

Esse incremento ocorrido em 2003 e 2004, possivelmente, foi oriundo da parceria firmada com a TAM, pois com a diminuição dos custos e despesas operacionais e a ocupação das aeronaves aumentando (objetivo da parceria), as obrigações de curto prazo reduziram, assim como os recursos de curto prazo aumentaram.

4.4.2 TAM

4.4.2.1 Origens de recursos

Na Tabela 45 são demonstradas as origens de recursos de TAM, entre os anos de 2000 e 2004.

Tabela 45: Origens de Recursos TAM

Contas	Valores em R$ (mil)				
Origens dos Recursos	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**
Das operações sociais	*151.231,00*	*644.812,00*	*(119.945,00)*	*254.021,00*	*362.677,00*
Lucro (prejuízo) do Exercício	41.458,00	(50.804,00)	(599.610,00)	177.187,00	332.691,00
Despesas (receitas) que não afetam o CCL	109.773,00	695.616,00	479.665,00	76.834,00	29.986,00
Depreciações e amortizações	40.355,00	107.227,00	128.723,00	154.796,00	90.509,00
Equivalência patrimonial em controlada	-	-	-	-	(306,00)
Valor residual do ativo permanente baixado	6.914,00	273.232,00	30.985,00	212.238,00	577.388,00
Arrend. Mercantis financeiros baixados a LP	-	-	-	(217.079,00)	(833.046,00)
Imposto de renda e contribuição social diferidos	(26.730,00)	(35.002,00)	(265.059,00)	61.288,00	96.792,00
Provisão para contingências	15.459,00	57.140,00	85.513,00	119.266,00	85.261,00
Variações monetárias s/ativos e PELP	43.775,00	293.019,00	499.503,00	(253.675,00)	13.388,00
Recursos aplicados nas operações sociais	-	-	*119.945,00*	-	-
Dos acionistas	*(28.450,00)*	*(619,00)*	-	-	-
Redução do capital social	-	(619,00)	-	-	-
CCL de empresa ligada incorporada	(28.450,00)	-	-		-
De terceiros	*36.454,00*	-	*51.390,00*	*400.879,00*	

Tabela 46: Aplicações de Recursos TAM

Conta	Valores em R$ (mil)				
Aplicações dos recursos	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**
Nas operações sociais	-	-	*119.945,00*	-	-
No ativo permanente	*50.209,00*	*180.177,00*	*126.659,00*	*79.367,00*	*121.651,00*
Investimento	-	85,00	350,00	-	-
Imobilizado	50.184,00	169.045,00	120.519,00	76.889,00	121.651,00
Diferido					

Esse incremento ocorrido em 2003 e 2004, possivelmente, foi oriundo da parceria firmada com a VARIG, pois com a diminuição dos custos e despesas operacionais e a ocupação das aeronaves aumentando (objetivo da parceria), as obrigações de curto prazo reduziram, assim como os recursos de curto prazo aumentaram.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusão

A estratégia orienta determinado comportamento desejado pela organização. Ela integra objetivos, políticas e ações gerenciais da empresa, de acordo com seu ambiente empresarial, pois nele são verificadas ameaças e oportunidades que interferem nos esforços da companhia para alcançar a competitividade.

Existem várias formas de estratégia que as empresas podem implementar para serem competitivas. Na busca de melhores retornos, certas entidades optam pelas alianças estratégicas. Nesse tipo de estratégia, as organizações envolvidas cooperam em função de suas necessidades mútuas para alcançar objetivos em comum, sem renunciar de sua autonomia e de seus interesses específicos.

Nesse contexto, a presente pesquisa se concentrou em estudar os reflexos das alianças estratégicas nos resultados econômicos das empresas que a adotam. Foi usado para tal o caso específico de duas concorrentes: as empresas brasileiras de transporte aéreo VARIG e TAM. Por se tratar de uma parceria firmada entre duas empresas concorrentes, assim como seus serviços são similares. Dessa

forma, a observação das possíveis alterações oriundas do compartilhamento de vôos como, também, a comparação dos reflexos gerados por cada companhia é facilitada.

Constatou-se, através da análise feita nos demonstrativos contábeis de VARIG e de TAM, que, possivelmente, algumas contas da demonstração do resultado do exercício e os indicadores selecionados apresentaram influências da aliança estratégica.

No período da parceira, decolava um avião com passageiros das duas companhias, fato que, possivelmente, tenha levado a uma maior ocupação das aeronaves. Além disso, cada empresa precisou disponibilizar um número menor de aeronaves para atender à demanda de passageiros, o que justifica a redução dos assentos oferecidos.

Tal fato pode ser relacionado ao incremento proporcional apresentado nas receitas líquidas da VARIG e da TAM, pois, mesmo com uma menor oferta de assentos no período da parceria, as empresas conseguiram manter suas receitas líquidas crescentes.

Além disso, as entidades puderam reduzir seus custos e despesas operacionais, pois, com maior ocupação dos aviões, VARIG e TAM puderam diluir os custos e despesas fixas em um número maior de passageiros. E, como o número de aeronaves disponibilizadas por cada empresa nas rotas em que a parceria acontecia diminuiu, conseqüentemente, apresentou-se queda nos seus custos e despesas variáveis.

Essa redução dos custos operacionais da VARIG e da TAM, no período do compartilhamento de vôos, pode ser observada nos resultados positivos

revelados na margem bruta das empresas entre o ano de 2003 e o 1º trimestre de 2005. Já a diminuição das despesas operacionais foi observada, quando analisada a conta de despesas gerais e administrativas, que apresentou queda no período da parceria.

A redução dos custos e das despesas operacionais também pode ser percebida no desempenho da margem operacional entre o ano de 2003 e o 1º trimestre de 2005, pois apresentou aumento no período da parceria.

Observou-se, através do índice de participação de capitais de terceiros, redução na utilização do Passivo Circulante e do Passivo Exigível a Longo Prazo para financiar o ativo das empresas no período da aliança estratégica. Devido à queda dos custos e das despesas operacionais, que, possivelmente, foi proporcionada pela parceria, as companhias alcançaram melhores resultados entre os anos de 2003 e 2004, gerando, assim, recursos próprios.

Verificou-se, a partir do índice de necessidade total de financiamento permanente, que o montante de recursos necessários para financiar a atividade operacional da VARIG e da TAM diminuiu no período da aliança estratégica, evidenciando, mais uma vez, indícios de que, devido ao compartilhamento de vôos, as empresas tiveram a possibilidade de reduzir seus custos e despesas operacionais.

Em conseqüência da diminuição dos custos e das despesas operacionais ocorridos durante a aliança estratégica, as companhias necessitaram de menos recursos financeiros para cobrir suas atividades operacionais. Entretanto, essa melhora não foi suficiente para alcançar equilíbrio financeiro e garantir as atividades operacionais da VARIG e da TAM.

Através da análise foi possível perceber que a VARIG dependia mais da aliança estratégica para manter-se em continuidade. Isso ficou refletido, pois a empresa revelou variações maiores nas contas e nos indicadores observados durante o período da parceria. Percebeu-se, também, que, com o fim do compartilhamento de vôos, a VARIG voltou a apresentar queda em seus resultados.

Todavia, foi verificado que, depois de encerrada a aliança, a TAM continuou a apresentar crescimento em seus resultados. Isso acontece, provavelmente, porque a organização manteve sua estratégia individual, investindo no atendimento diferencial aos passageiros. Com isso, durante a parceria, a TAM acabou conquistando parcela do mercado que pertencia à VARIG.

Percebeu-se, também, que no primeiro ano da aliança estratégica, VARIG e TAM evidenciaram variações mais significativas em suas demonstrações contábeis, o que, provavelmente, demonstra as expectativas que ambas companhias depositavam na parceira, pois o compartilhamento de vôos seria o início da fusão das duas empresas. Porém, em 2004, as variações percebidas são menos significativas, possivelmente porque o CADE determinou que a aliança fosse extinta, por suspeita de cartel.

Enfim, a pesquisa demonstrou que, através da análise dos indicadores econômicos da VARIG e da TAM, foi possível mensurar os efeitos da aliança estratégica firmada entre ambas, respondendo, assim, ao problema de pesquisa e aos objetivos estabelecidos.

5.2 Recomendações

Com o presente estudo não se pretendeu esgotar o assunto sobre alianças estratégicas, mas sim incentivar o interesse por essa linha de pesquisa.

Dessa forma, estudos adicionais podem dar continuidade, incentivando a utilização desse tipo de estratégia em empresas rivais.

Sugere-se, também, acompanhar as demonstrações contábeis de períodos posteriores aos contemplados por esse estudo com o objetivo de analisar os efeitos de médio e longo prazo do termino da aliança estratégica firmada entre VARIG e TAM.

REFERÊNCIAS

A EMPRESA: Histórico. **Viação Aérea Riograndense – VARIG.** Disponível em: http://portal.varig.com.br/br/varig/I18NLayer.2004-05-1.4584655525/I18NLayer.2004-05-21.4985554278/pt-br. Acesso em: 20 nov. 2005.

ALMEIDA, Leandro Cabral de; SILVA, Jorge Ferreira da; ALMEIDA JÚNIOR, Ruy Bonates de. Alianças Estratégicas e a Indústria Financeira Brasileira: Impactos das Estratégias Colaborativas e Competitivas no Desempenho dos Bancos Comerciais, Múltiplos e de Investimento. **Anais do Encontro Anual da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração**. São Paulo: ANPAD, 1998.

ACKOFF, Russell L. **Planejamento Empresarial.** Livros Técnicos e Científicos: Rio de Janeiro, 1975.

ANSOFF, H. Igor. **Administração Estratégica.** Atlas: São Paulo, 1990.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços.** 7. ed. Atlas: São Paulo, 2002.

BARTLET, C. A.; GOSHAL, S. **Gerenciando Empresas no Exterior – a Solução Transnacional.** Tradução de Maria Cláudia Santos R. Ratto. Makron Books: São Paulo, 1992.

BASILE, Juliano. Cade Deve Encerrar Processos Contra Aéreas. **Valor Online.** 01 nov. 2005. Disponível em: http://aeronautas.org.br/sedic/clipping/05_11_02.php acesso em: 17 nov. 2005.

BIGNETTI, Luiz Paulo; PAIVA, Ely Laureano. Estudo das Citações de Autores de Estratégia na Produção Acadêmica Brasileira. **Anais do Encontro Anual da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração**. São Paulo: ANPAD, 2001.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações Contábeis: Estrutura, Análise e Interpretação.** 5.ed. Atlas: São Paulo, 2003.

BRUNO, Marcos A. C.; VASCONCELLOS, Eduardo. **Eficácia da Aliança Tecnológica: Estudos de Caso no Setor Químico.** Revista de Administração (ERA), SP – v. 31 n2, p. 73/84 – Abril / Junho, 1996.

CABRAL, Augusto Cézar de Aquino. Novos Arranjos Cooperativos: Alianças Estratégicas e Transferência de Tecnologia no Mercado Global In: RODRIGUES, Suzana Braga (org.). **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional.** São Paulo: Atlas, 1999. 273p. 123-149.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. Pesquisa sobre Estratégia: do Discurso Dominante a uma Nova Narrativa. **Anais do Encontro Anual da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração**. São Paulo: ANPAD, 1998.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica.** 5. ed. Prentice Hall: São Paulo, 2002.

CURY, Augusto. **Pais Brilhantes Professores Fascinantes.** 10.ed. Sextante: Rio de Janeiro, 2003.

DAC – Departamento de Aviação Civil. **Anuários Estatísticos do Transporte Aéreo: 2000, 2001, 2002, 2003 e 2004.** Disponível em: http://www.dac.gov.br/estatisticas/estatisticas1.asp. Acesso em 17 nov. 2005.

DAY, George S. **Estratégia Voltada para o Mercado: Processos para a Criação de Valor Dirigidos ao Cliente.** Record: Rio de Janeiro, 1990.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração em Tempos Turbulentos.** 2. ed. Pioneira: São Paulo, 1980.

EIRIZ, Vasco. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. **Revista de Administração Conteporânea – RAC.** Rio de Janeiro, RJ: ed ANPAD, v.5, n.2, p. 65-90, mai/ago, 2001.

FRANCO, Hilário. **Estrutura, Análise e Interpretação de Balanços**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios.** Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Revisão Técnica Teniza da Silveira. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 3.ed. Atlas: São Paulo, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5.ed. Atlas: São Paulo, 1999.

GOL Ganha Mercado. **Zero Hora,** Porto Alegre, p. 78, 09 mai. 2005.

HARBISON, John R.; PEKAR JR., Peter. **Alianças Estratégicas: Quando a Parceria é a Alma do Negócio e o Caminho para o Sucesso.** São Paulo: Futura, 1999.

HELFERT, Erich A. **Técnicas de Análise Financeira: Um Guia Prático para Medir o Desempenho dos Negócios.** Bookman: Porto Alegre, 2000.

HISTÓRICO e Perfil Corporativo. **Tam Linhas Aéreas.** Disponível em: http://www.b2i.us/profiles/investor/fullpage.asp?f=1&BzID=1214&to=cp&Nav=0&LangID=3&s=0&ID=3242. Acesso em: 21 nov. 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização.** Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antônio Pedroso Rafael. Pioneira Thomson Learning: São Paulo, 2003.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços – Análise da Liquidez e do Endividamento, Análise de Giro, Rentabilidade e Alavancagem Financeira**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** 16. ed. Campus: Rio de Janeiro, 1997.

LEWIS, Jordan. **Alianças Estratégicas: Estruturando e Administrando Parcerias para o Aumento da Lucratividade.** Tradução de Nivaldo Montingelli JR. São Paulo: Pioneira, 1992.

LOPES, Fernando Dias; *et al.* Alianças Estratégicas no MERCOSUL: Uma Análise sob os Enfoques da Teoria dos Custos de Transação e da Teoria Institucional. **Anais do Encontro Anual da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração**. São Paulo: ANPAD, 2000.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças Estratégicas: Formação, Implementação e Evolução.** Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1996.

LYNCH, Robert Porter. **Alianças de Negócios: Uma Arma Secreta, Inovadora e Oculta para Vantagens Competitivas.** Tradução Cecília Camargo Bartalotti. Revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves. São Paulo: Makron Books, 1994.

MACHADO, Marcelo André; RAMALHO, Anderson Ricardo. Alianças Estratégicas Internacionais: Um Estudo de Caso das Empresas Artecola Ltda e Rhenoflex Gmbh. **Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-graduação e Pesquisa em Administração,** 27, 2003, Atibaia. São Paulo: ANPAD, 2003.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis – Contabilidade Empresarial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Gerencial.** 5.ed. Atlas: São Paulo, 1998.

MATOS, Vitor Alberto; SANTOS JÚNIOR, Walter Luiz dos. A Avicultura Brasileira e suas Articulações: Uma Análise do Desenvolvimento dos Negócios a Partir das Alianças Estratégicas. **Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**. São Paulo: ANPAD, 1998.

MEDEIROS, Luiz Edgar. **Análise de Balanços – Uma Abordagem Prática**. 1. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1990.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O Processo da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. Os 5Ps da Estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B**. O Processo da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001. P 26-32.

OLIVEIRA, Luiz Antônio Gouveia de. As Alianças e as Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise a partir de Três Estudos de Caso no Comércio de Fortaleza. **Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**. São Paulo: ANPAD, 2002.

OLIVEIRA, Luiz Antônio Gouveia de; BATISTA, Paulo César de Souza. As Pequenas Empresas e as Alianças Estratégicas: Tendências e Oportunidades a Partir da Análise do pólo Calçadista de Fortaleza. **Anais do Encontro Anual da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração**. São Paulo: ANPAD, 2001.

OLIVEIRA, Virgínia Izabel de; DRUMMOND, Aldemir; RODRIGUES, Suzana Braga. *Joint Venture*: Aprendizagem, Tecnologia e Gerencial. **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional.** Organização de Suzana Braga Rodrigues. Atlas: São Paulo, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Manual de Contabilidade Básica: uma Introdução à Prática Contábil.** 3.ed. Atlas: São Paulo, 1996.

PADOVEZE, Clávis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das Demonstrações Financeiras.** Thomson: São Paulo, 2004.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais.** Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. Revisão Técnica Jorge A. Garcia Gomes. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986 – 30ª reimpressão.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica de Jorge A Garcia Gomes. 26.ed. Rio de Janeiro: Campus,1998.

QUINN, James Brian. Estratégias para Mudança. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O Processo da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001. P.20-26.

REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro. Expansão Internacional: Impactos da Cultura na Escolha do Produto e na Forma de Entrada. In: RODRIGUES, Suzana Braga (org.). **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional.** São Paulo: Atlas, 1999.

RIGOLON, Francisco Z. Regulação da Infra-Estrutura: A Experiência Recente no Brasil. Versão revista e atualizada da **Nota Técnica** AP/Depec nº 29/96, de 29.10.96.

RITTER, Marcelo. **Aliança Estratégica: Estudo de Caso da Parceira entre as Empresas do Setor Aéreo Brasileiro Tam S/A e Varig S/A.** Monografia apresentada à UNISINOS. São Leopoldo, 2004.

RODRIGUES, Suzana Braga. Formação de Alianças Estratégicas em Países Emergentes: O Caso Brasil-China. **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional.** Organização de Suzana Braga Rodrigues. Atlas: São Paulo, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso.** 2.ed. Atlas: São Paulo, 1999.

ROSSETTI, J. P. **Introdução à Economia**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

SANTOS, Alexandre Hamilton Oliveira. Mudança no Mercado de Transporte Aéreo Brasileiro e Decisões Estratégicas: O Caso da Empresa Aérea VARIG. **Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**. São Paulo: ANPAD, 2000.

SANTOS, Alexandre Hamilton Oliveira. Estratégias em Negócios Internacionais: Uma Abordagem Cultural. **Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**. São Paulo: ANPAD, 1998.

SELLTIZ, Claire; *et al*. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.** ed. Revista e nova tradução de Dante Moreira Leite. E.P.U. : São Paulo, 1974.

SILVA, Clóvis Machado da; ALPERSTEDT, Graziela D. Informática e Estrutura de Decisão Organizacional: Um Estudo de Caso. **Anais do XIX Encontro Anual da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração**, João Pessoa v. I, n. 6, ANPAD, 1995.

SILVA, Jorge Ferreira da. Alianças Estratégicas e Competição: Um Modelo de Predição. **Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**. São Paulo: ANPAD, 2001.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3.ed. Florianópolis:Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOARES, T. D. V. A. M; TAUHATA, T. L.; LIMA, F. C. Redes Estratégicas no Setor de Aviação: O Caso Varig – Star Alliance. **Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**. São Paulo: ANPAD, 2004.

VARIG e Tam Encerram Parceira de Operação em Dia de Operações Tranqüilas. **Época Online.** Disponível em: http://revistaepoca.globo.com/Epoca/0,6993,EPT955516-1662,00.html. Acesso em: 15 mai.2005.

VERTES, Alexandre; WÜRCH, Adolpho Walter. **Estrutura, Análise e Interpretação de Balanços**. 9. ed. Novo Hamburgo: Otomit, 1997.

WILK, Eduardo de Oliveira; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Alianças Estratégicas sob a Perspectiva da Visão da Firma Baseada em Recursos: Contribuições para um Modelo Dinâmico de Cooperação. **Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**. São Paulo: ANPAD, 2003.

WHITTINGTON, Richard. **O que é Estratégia.** Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa, Martha Malvezzi Leal, revisão técnica Flávio Carvalho de Vasconcelos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

TECHEMAYER, César Augustus; PEDROZO, Eugênio Ávila. O Processo de Formação e Gestão de Alianças Estratégicas: Proposta de um Modelo de Análise. **Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**. São Paulo: ANPAD, 2002.

YOSHITO, Michael Y.; RAGAN, U. Srinivasa. **Alianças Estratégicas: Uma Abordagem Empresarial à Globalização.** São Paulo: Makron Books, 1996.

APÊNDICES

Apêndice A – Demonstrações Contábeis de 2000

Código	2000	VARIG	TAM
	Descrição da Conta	R$ (mil)	R$ (mil)
1.00.00.00.00	**Ativo Total**	**3.027.188,00**	**2.806.672,00**
1.01.00.00.00	*Ativo Circulante*	*1.221.394,00*	*586.573,00*
1.01.01.00.00	Disponibilidades	115.591,00	40.986,00
1.01.02.00.00	Créditos	740.088,00	398.874,00
1.01.03.00.00	Estoques	188.434,00	48.291,00
1.01.04.00.00	Outros	177.281,00	98.422,00
1.02.00.00.00	*Ativo Realizável a Longo Prazo*	*907.550,00*	*188.630,00*
1.02.01.00.00	Créditos Diversos	836.344,00	90.254,00
1.02.02.00.00	Créditos com Pessoas Ligadas	29.010,00	20.365,00
1.02.03.00.00	Outros	42.196,00	78.011,00
1.03.00.00.00	*Ativo Permanente*	*898.244,00*	*2.031.469,00*
1.03.01.00.00	Investimentos	53.459,00	4.524,00
1.03.02.00.00	Imobilizado	674.789,00	2.016.983,00
1.03.03.00.00	Diferido	169.996,00	9.962,0083.82 -11539.4

Código	Descrição da Conta	VARIG			TAM		
		2000			2000		
		R$ (mil)	AV	AH	R$ (mil)	AV	AH
3.01	**Receita Bruta de Vendas e/ou Serviços**	**4.805.320,00**	**103,40%**	**100,00%**	**1.191.851,00**	**109,50%**	**100,00%**
3.02	(-) Deduções Da Receita Bruta	(158.209,00)	-3,40%	100,00%	(103.419,00)	-9,50%	100,00%
3.03	**Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços**	**4.647.111,00**	**100,00%**	**100,00%**	**1.088.432,00**	**100,00%**	**100,00%**
3.04	(-) Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	(3.176.760,00)	-68,36%	100,00%	(636.890,00)	-58,51%	100,00%
3.05	**Resultado Bruto**	**1.470.351,00**	**31,64%**	**100,00%**	**451.542,00**	**41,49%**	**100,00%**
3.06	Despesas e Receitas Operacionais	(1.750.838,00)	-37,68%	100,00%	(386.047,00)	-35,47%	100,00%
3.06.01	(-) Com Vendas	(1.060.437,00)	-22,82%	100,00%	(222.388,00)	-20,43%	100,00%
3.06.02	(-) Gerais e Administrativas	(204.657,00)	-4,40%	100,00%	(53.938,00)	-4,96%	100,00%
3.06.03	Financeiras	(504.535,00)	-10,86%	100,00%	(95.921,00)	-8,81%	100,00%
3.06.03.01	(+) Receitas Financeiras	23.596,00	0,51%	100,00%	10.823,00	0,99%	100,00%
3.06.03.02	(-) Despesas Financeiras	(528.131,00)	-11,36%	100,00%	(106.744,00)	-9,81%	100,00%
3.06.04	(+) Outras Receitas Operacionais	-	0,00%	100,00%	-	0,00%	100,00%
3.06.05	(-) Outras Despesas Operacionais	(14.202,00)	-0,31%	100,00%	(13.800,00)	-1,27%	100,00%
3.06.06	Resultado Da Equivalência Patrimonial	32.993,00	0,71%	100,00%	-	0,00%	100,00%
3.07	**Resultado Operacional**	**(280.487,00)**	**-6,04%**	**100,00%**	**65.495,00**	**6,02%**	**100,00%**
3.08	Resultado Não Operacional	129.684,00	2,79%	100,00%	2.257,00	0,21%	100,00%
3.08.01	(+) Receitas	129.684,00	2,79%	100,00%	2.257,00	0,21%	100,00%
3.08.02	(-) Despesas	-	0,00%	100,00%	-	0,00%	100,00%
3.09	**Resultado Antes Tributação e Participações**	**(150.803,00)**	**-3,25%**	**100,00%**	**67.752,00**	**6,22%**	**100,00%**
3.10	(-) Provisão para IR e CSLL	-	0,00%	100,00%	(26.730,00)	-2,46%	100,00%
3.11	(-) Imposto de Renda Diferido	2.264,00	0,05%	100,00%	436,00	0,04%	100,00%
3.12	(+) Participações e Contribuições Estatutárias	(30.000,00)	-0,65%	100,00%	-	0,00%	100,00%
3.13	(+) Reversão dos Juros sobre Capital Próprio	-	0,00%	100,00%	-	0,00%	100,00%
3.14	(+) Participações Minoritárias	-	0,00%	100,00%	-	0,00%	100,00%
3.15	**(=) Lucro ou Prejuízo do Período**	**(178.539,00)**	**-3,84%**	**100,00%**	**41.458,00**	**3,81%**	**100,00%**

Apêndice B – Demonstrações Contábeis de 2001

Código	2001	VARIG	TAM
	Descrição da Conta	R$ (mil)	R$ (mil)
1.00.00.00.00	**Ativo Total**	**3.865.592,00**	**2.799.394,00**
1.01.00.00.00	*Ativo Circulante*	*1.269.740,00*	*668.642,00*
1.01.01.00.00	Disponibilidades	125.950,00	10.243,00
1.01.02.00.00	Créditos	898.790,00	461.711,00
1.01.03.00.00	Estoques	89.565,00	90.550,00
1.01.04.00.00	Outros	155.435,00	106.138,00
1.02.00.00.00	*Ativo Realizável a Longo Prazo*	*1.551.195,00*	*267.203,00*
1.02.01.00.00	Créditos Diversos	1.454.055,00	145.762,00
1.02.02.00.00	Créditos com Pessoas Ligadas	49.134,00	26.520,00
1.02.03.00.00	Outros	48.006,00	94.921,00
1.03.00.00.00	*Ativo Permanente*	*1.044.657,00*	*1.863.549,00*
1.03.01.00.00	Investimentos	462.811,00	4.609,00
1.03.02.00.00	Imobilizado	331.857,00	1.839.018,00
1.03.03.00.00	Diferido	249.989,00	19.922,00

Código	2001	VARIG	TAM
	Descrição da Conta	R$ (mil)	R$ (mil)
2.00.00.00.00	**Passivo Total**	**3.865.592,00**	**2.799.394,00**
2.01.00.00.00	*Passivo Circulante*	*2.189.412,00*	*878.248,00*
2.01.01.00.00	Empréstimos e Financiamentos	651.982,00	165.195,00
2.01.02.00.00	Debêntures	69.095,00	-
2.01.03.00.00	Fornecedores	225.384,00	300.276,00
2.01.04.00.00	Impostos, Taxas e Contribuições	167.706,00	103.118,00
2.01.05.00.00	Dividendos a Pagar	166,00	-
2.01.06.00.00	Provisões	351.914,00	-
2.01.07.00.00	Dívidas com Pessoas Ligadas	1.170,00	-
2.01.08.00.00	Outros	721.995,00	309.659,00
2.02.00.00.00	*Passivo Exigível a Longo Prazo*	*2.199.378,00*	*1.457.418,00*
2.02.01.00.00	Empréstimos e Financiamentos	1.048.018,00	1.109.006,00
2.02.02.00.00	Debêntures	97.754,00	-
2.02.03.00.00	Provisões	829.768,00	157.562,00
2.02.04.00.00	Dívidas com Pessoas Ligadas	30.573,00	1.748,00
2.02.05.00.00	Outros	193.265,00	189.102,00
2.03.00.00.00	*Resultados de Exercícios Futuros*	-	-
2.04.00.00.00	*Participações Minoritárias*	-	-
2.05.00.00.00	*Patrimônio Líquido*	*(523.198,00)*	*463.728,00*
2.05.01.00.00	Capital Social Realizado	248.514,00	168.270,00
2.05.02.00.00	Reservas de Capital	-	700,00
2.05.03.00.00	Reservas de Reavaliação	106.327,00	330.056,00
2.05.04.00.00	Reservas de Lucro	-	-
2.05.05.00.00	Lucros/Prejuízos Acumulados	(878.039,00)	(35.298,00)

Código	Descrição da Conta	VARIG			TAM		
		2001			2001		
		R$ (mil)	AV	AH	R$ (mil)	AV	AH
3.01	**Receita Bruta de Vendas e/ou Serviços**	**5.390.241,00**	**102,65%**	**112,17%**	**2.970.026,00**	**109,57%**	**249,19%**
3.02	(-) Deduções Da Receita Bruta	(139.233,00)	-2,65%	88,01%	(259.408,00)	-9,57%	250,83%
3.03	**Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços**	**5.251.008,00**	**100,00%**	**113,00%**	**2.710.618,00**	**100,00%**	**249,04%**
3.04	(-) Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	(3.939.671,00)	-75,03%	124,02%	(1.951.361,00)	-71,99%	306,39%
3.05	**Resultado Bruto**	**1.311.337,00**	**24,97%**	**89,19%**	**759.257,00**	**28,01%**	**168,15%**
3.06	Despesas e Receitas Operacionais	(2.163.957,00)	-41,21%	123,60%	(970.928,00)	-35,82%	251,51%
3.06.01	(-) Com Vendas	(1.288.183,00)	-24,53%	121,48%	(542.483,00)	-20,01%	243,94%
3.06.02	(-) Gerais e Administrativas	(183.015,00)	-3,49%	89,43%	(224.124,00)	-8,27%	415,52%
3.06.03	Financeiras	(577.396,00)	-11,00%	114,44%	(338.008,00)	-12,47%	352,38%
3.06.03.01	(+) Receitas Financeiras	47.372,00	0,90%	200,76%	29.925,00	1,10%	276,49%
3.06.03.02	(-) Despesas Financeiras	(624.768,00)	-11,90%	118,30%	(367.933,00)	-13,57%	344,69%
3.06.04	(+) Outras Receitas Operacionais	-	0,00%	0,00%	133.687,00	4,93%	0,00%
3.06.05	(-) Outras Despesas Operacionais	(12.455,00)	-0,24%	87,70%	-	0,00%	0,00%
3.06.06	Resultado Da Equivalência Patrimonial	(102.908,00)	-1,96%	-311,91%	-	0,00%	0,00%
3.07	**Resultado Operacional**	**(852.620,00)**	**-16,24%**	**303,98%**	**(211.671,00)**	**-7,81%**	**-323,19%**
3.08	Resultado Não Operacional	219.435,00	4,18%	169,21%	131.553,00	4,85%	5828,67%
3.08.01	(+) Receitas	219.435,00	4,18%	169,21%	131.553,00	4,85%	5828,67%
3.08.02	(-) Despesas	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
3.09	**Resultado Antes Tributação e Participações**	**(633.185,00)**	**-12,06%**	**419,88%**	**(80.118,00)**	**-2,96%**	**-118,25%**
3.10	(-) Provisão para IR e CSLL	-	0,00%	0,00%	(5.688,00)	-0,21%	21,28%
3.11	(-) Imposto de Renda Diferido	152.312,00	2,90%	6727,56%	35.002,00	1,29%	8027,98%
3.12	(+) Participações e Contribuições Estatutárias	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
3.13	(+) Reversão dos Juros sobre Capital Próprio	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
3.14	(+) Participações Minoritárias	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
3.15	**(=) Lucro ou Prejuízo do Período**	**(480.873,00)**	**-9,16%**	**269,34%**	**(50.804,00)**	**-1,87%**	**-122,54%**

Apêndice C – Demonstrações Contábeis de 2002

Código	2002	VARIG	TAM
	Descrição da Conta	R$ (mil)	R$ (mil)
1.00.00.00.00	**Ativo Total**	**2.375.280,00**	**3.545.557,00**
1.01.00.00.00	*Ativo Circulante*	*1.207.315,00*	*590.218,00*
1.01.01.00.00	Disponibilidades	94.931,00	45.284,00
1.01.02.00.00	Créditos	862.277,00	291.311,00
1.01.03.00.00	Estoques	22.910,00	97.649,00
1.01.04.00.00	Outros	227.197,00	155.974,00
1.02.00.00.00	*Ativo Realizável a Longo Prazo*	*453.371,00*	*588.095,00*
1.02.01.00.00	Créditos Diversos	302.380,00	218.708,00
1.02.02.00.00	Créditos com Pessoas Ligadas	131.270,00	18.982,00
1.02.03.00.00	Outros	19.721,00	350.405,00
1.03.00.00.00	*Ativo Permanente*	*714.594,00*	*2.367.244,00*
[redacted]			
1.03.02.00.00			

Código	Descrição da Conta	VARIG			TAM		
		2002			2002		
		R$ (mil)	AV	AH	R$ (mil)	AV	AH
3.01	**Receita Bruta de Vendas e/ou Serviços**	**5.852.540,00**	**101,18%**	**108,58%**	**3.471.910,00**	**104,26%**	**116,90%**
3.02	(-) Deduções Da Receita Bruta	(68.234,00)	-1,18%	49,01%	(141.702,00)	-4,26%	54,63%
3.03	**Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços**	**5.784.306,00**	**100,00%**	**110,16%**	**3.330.208,00**	**100,00%**	**122,86%**
3.04	(-) Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	(4.317.031,00)	-74,63%	109,58%	(2.606.147,00)	-78,26%	133,56%
3.05	**Resultado Bruto**	**1.467.275,00**	**25,37%**	**111,89%**	**724.061,00**	**21,74%**	**95,36%**
3.06	Despesas e Receitas Operacionais	(4.232.610,00)	-73,17%	195,60%	(1.634.344,00)	-49,08%	168,33%
3.06.01	(-) Com Vendas	(1.234.545,00)	-21,34%	95,84%	(715.082,00)	-21,47%	131,82%
3.06.02	(-) Gerais e Administrativas	(190.051,00)	-3,29%	103,84%	(244.009,00)	-7,33%	108,87%
3.06.03	Financeiras	(1.356.896,00)	-23,46%	235,00%	(670.376,00)	-20,13%	198,33%
3.06.03.01	(+) Receitas Financeiras	19.839,00	0,34%	41,88%	251.075,00	7,54%	839,01%
3.06.03.02	(-) Despesas Financeiras	(1.376.735,00)	-23,80%	220,36%	(921.451,00)	-27,67%	250,44%
3.06.04	(+) Outras Receitas Operacionais	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
3.06.05	(-) Outras Despesas Operacionais	(1.292.580,00)	-22,35%	10378,00%	(4.877,00)	-0,15%	0,00%
3.06.06	Resultado Da Equivalência Patrimonial	(158.538,00)	-2,74%	154,06%	-	0,00%	0,00%
3.07	**Resultado Operacional**	**(2.765.335,00)**	**-47,81%**	**324,33%**	**(910.283,00)**	**-27,33%**	**430,05%**
3.08	Resultado Não Operacional	(102.199,00)	-1,77%	-46,57%	45.614,00	1,37%	34,67%
3.08.01	(+) Receitas	-	0,00%	0,00%	45.614,00	1,37%	34,67%
3.08.02	(-) Despesas	(102.199,00)	-1,77%	0,00%	-	0,00%	0,00%
3.09	**Resultado Antes Tributação e Participações**	**(2.867.534,00)**	**-49,57%**	**452,87%**	**(864.669,00)**	**-25,96%**	**1079,24%**
3.10	(-) Provisão para IR e CSLL	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
3.11	(-) Imposto de Renda Diferido	-	0,00%	0,00%	265.059,00	7,96%	757,27%
3.12	(+) Participações e Contribuições Estatutárias	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
3.13	(+) Reversão dos Juros sobre Capital Próprio	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
3.14	(+) Participações Minoritárias	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
3.15	**(=) Lucro ou Prejuízo do Período**	**(2.867.534,00)**	**-49,57%**	**596,32%**	**(599.610,00)**	**-18,01%**	**1180,24%**

Apêndice D – Demonstrações Contábeis de 2003

Código	2003	VARIG	TAM
	Descrição da Conta	R$ (mil)	R$ (mil)
1.00.00.00.00	**Ativo Total**	**2.441.904,00**	**2.763.224,00**
1.01.00.00.00	*Ativo Circulante*	*1.015.781,00*	*740.445,00*
1.01.01.00.00	Disponibilidades	137.773,00	58.303,00
1.01.02.00.00	Créditos	631.454,00	427.997,00
1.01.03.00.00	Estoques	21.771,00	86.529,00
1.01.04.00.00	Outros	224.783,00	167.616,00
1.02.00.00.00	*Ativo Realizável a Longo Prazo*	*694.476,00*	*456.907,00*
1.02.01.00.00	Créditos Diversos	267.900,00	179.480,00
1.02.02.00.00	Créditos com Pessoas Ligadas	384.534,00	22.404,00
1.02.03.00.00	Outros	42.042,00	255.023,00
1.03.00.00.00	*Ativo Permanente*	*731.647,00*	*1.565.872,00*
1.03.01.00.00	Investimentos	523.490,00	420,00
1.03.02.00.00	Imobilizado	208.157,00	1.557.801,00
1.03.03.00.00	Diferido	-	7.651,00

Código	2003	VARIG	TAM
	Descrição da Conta	R$ (mil)	R$ (mil)
2.00.00.00.00	**Passivo Total**	**2.441.904,00**	**2.763.224,00**
2.01.00.00.00	*Passivo Circulante*	*2.999.520,00*	*944.414,00*
2.01.01.00.00	Empréstimos e Financiamentos	761.067,00	317.223,00
2.01.02.00.00	Debêntures	61.704,00	71.479,00
2.01.03.00.00	Fornecedores	289.176,00	189.653,00
2.01.04.00.00	Impostos, Taxas e Contribuições	243.241,00	100.114,00
2.01.05.00.00	Dividendos a Pagar	-	-
2.01.06.00.00	Provisões	334.584,00	-
2.01.07.00.00	Dívidas com Pessoas Ligadas	81.949,00	-
2.01.08.00.00	Outros	1.227.799,00	265.945,00
2.02.00.00.00	*Passivo Exigível a Longo Prazo*	*5.799.309,00*	*1.767.662,00*
2.02.01.00.00	Empréstimos e Financiamentos	4.655.883,00	997.843,00
2.02.02.00.00	Debêntures	172.498,00	65.166,00
2.02.03.00.00	Provisões	843.167,00	362.341,00
2.02.04.00.00	Dívidas com Pessoas Ligadas	37.601,00	-
2.02.05.00.00	Outros	90.160,00	342.312,00
2.03.00.00.00	*Resultados de Exercícios Futuros*	-	-
2.04.00.00.00	*Participações Minoritárias*	-	-
2.05.00.00.00	*Patrimônio Líquido*	*(6.356.925,00)*	*51.148,00*
2.05.01.00.00	Capital Social Realizado	248.514,00	168.270,00
2.05.02.00.00	Reservas de Capital	-	700,00
2.05.03.00.00	Reservas de Reavaliação	83.306,00	290.109,00
2.05.04.00.00	Reservas de Lucro	-	-
2.05.05.00.00	Lucros/Prejuízos Acumulados	(6.688.745,00)	(407.931,00)

Código	Descrição da Conta	VARIG			TAM		
		2003			2003		
		R$ (mil)	AV	AH	R$ (mil)	AV	AH
3.01	**Receita Bruta de Vendas e/ou Serviços**	**6.712.386,00**	**101,97%**	**114,69%**	**3.724.256,00**	**104,96%**	**107,27%**
3.02	(-) Deduções Da Receita Bruta	(129.952,00)	-1,97%	190,45%	(175.962,00)	-4,96%	124,18%
3.03	**Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços**	**6.582.434,00**	**100,00%**	**113,80%**	**3.548.294,00**	**100,00%**	**106,55%**
3.04	(-) Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	(4.784.742,00)	-72,69%	110,83%	(2.629.229,00)	-74,10%	100,89%
3.05	**Resultado Bruto**	**1.797.692,00**	**27,31%**	**122,52%**	**919.065,00**	**25,90%**	**126,93%**
3.06	Despesas e Receitas Operacionais	(3.612.715,00)	-54,88%	85,35%	(694.805,00)	-19,58%	42,51%
3.06.01	(-) Com Vendas	(1.329.986,00)	-20,21%	107,73%	(711.668,00)	-20,06%	99,52%
3.06.02	(-) Gerais e Administrativas	(144.863,00)	-2,20%	76,22%	(242.290,00)	-6,83%	99,30%
3.06.03	Financeiras	(124.965,00)	-1,90%	9,21%	263.517,00	7,43%	-39,31%
3.06.03.01	(+) Receitas Financeiras	12.727,00	0,19%	64,15%	476.557,00	13,43%	189,81%
3.06.03.02	(-) Despesas Financeiras	(137.692,00)	-2,09%	10,00%	(213.040,00)	-6,00%	23,12%
3.06.04	(+) Outras Receitas Operacionais	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
3.06.05	(-) Outras Despesas Operacionais	(1.990.841,00)	-30,24%	154,02%	(4.364,00)	-0,12%	89,48%
3.06.06	Resultado Da Equivalência Patrimonial	(22.060,00)	-0,34%	13,91%	-	0,00%	0,00%
3.07	**Resultado Operacional**	**(1.815.023,00)**	**-27,57%**	**65,63%**	**224.260,00**	**6,32%**	**-24,64%**
3.08	Resultado Não Operacional	(21.827,00)	-0,33%	21,36%	14.215,00	0,40%	31,16%
3.08.01	(+) Receitas	-	0,00%	0,00%	14.215,00	0,40%	31,16%
3.08.02	(-) Despesas	(21.827,00)	-0,33%	21,36%	-	0,00%	0,00%
3.09	**Resultado Antes Tributação e Participações**	**(1.836.850,00)**	**-27,91%**	**64,06%**	**238.475,00**	**6,72%**	**-27,58%**
3.10	(-) Provisão para IR e CSLL	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
3.11	(-) Imposto de Renda Diferido	-	0,00%	0,00%	(61.288,00)	-1,73%	-23,12%
3.12	(+) Participações e Contribuições Estatutárias	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
3.13	(+) Reversão dos Juros sobre Capital Próprio	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
3.14	(+) Participações Minoritárias	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
3.15	**(=) Lucro ou Prejuízo do Período**	**(1.836.850,00)**	**-27,91%**	**64,06%**	**177.187,00**	**4,99%**	**-29,55%**

Apêndice E – Demonstrações Contábeis de 2004

Código	2004	VARIG	TAM
	Descrição da Conta	R$ (mil)	R$ (mil)
1.00.00.00.00	**Ativo Total**	**2.766.396,00**	**2.123.064,00**
1.01.00.00.00	*Ativo Circulante*	*1.216.848,00*	*1.065.172,00*
1.01.01.00.00	Disponibilidades	109.834,00	56.636,00
1.01.02.00.00	Créditos	743.326,00	754.492,00
1.01.03.00.00	Estoques	25.404,00	93.440,00
1.01.04.00.00	Outros	338.284,00	160.604,00
1.02.00.00.00	*Ativo Realizável a Longo Prazo*	*862.024,00*	*354.224,00*
1.02.01.00.00	Créditos Diversos	262.759,00	167.774,00
1.02.02.00.00	Créditos com Pessoas Ligadas	527.801,00	22.592,00
1.02.03.00.00	Outros	71.464,00	163.858,00
1.03.00.00.00	*Ativo Permanente*	*687.524,00*	*703.668,00*
1.03.01.00.00	Investimentos	495.117,00	432,00
1.03.02.00.00	Imobilizado	192.407,00	696.945,00
1.03.03.00.00	Diferido	-	6.291,00

Código	2004	VARIG	TAM
	Descrição da Conta	R$ (mil)	R$ (mil)
2.00.00.00.00	**Passivo Total**	**2.766.396,00**	**2.123.064,00**
2.01.00.00.00	*Passivo Circulante*	*2.677.842,00*	*1.026.759,00*
2.01.01.00.00	Empréstimos e Financiamentos	353.922,00	174.347,00
2.01.02.00.00	Debêntures	-	23.619,00
2.01.03.00.00	Fornecedores	427.812,00	242.932,00
2.01.04.00.00	Impostos, Taxas e Contribuições	250.398,00	167.701,00
2.01.05.00.00	Dividendos a Pagar	-	-
2.01.06.00.00	Provisões	247.538,00	3.056,00
2.01.07.00.00	Dívidas com Pessoas Ligadas	105.057,00	-
2.01.08.00.00	Outros	1.293.115,00	415.104,00
2.02.00.00.00	*Passivo Exigível a Longo Prazo*	*6.532.646,00*	*914.070,00*
2.02.01.00.00	Empréstimos e Financiamentos	1.716.785,00	237.366,00
2.02.02.00.00	Debêntures	-	51.529,00
2.02.03.00.00	Provisões	1.432.069,00	447.602,00
2.02.04.00.00	Dívidas com Pessoas Ligadas	226.561,00	-
2.02.05.00.00	Outros	3.157.231,00	177.573,00
2.03.00.00.00	*Resultados de Exercícios Futuros*	-	-
2.04.00.00.00	*Participações Minoritárias*	-	-
2.05.00.00.00	*Patrimônio Líquido*	*(6.444.092,00)*	*182.235,00*
2.05.01.00.00	Capital Social Realizado	248.514,00	123.632,00
2.05.02.00.00	Reservas de Capital	-	-
2.05.03.00.00	Reservas de Reavaliação	72.932,00	127.487,00
2.05.04.00.00	Reservas de Lucro	-	-
2.05.05.00.00	Lucros/Prejuízos Acumulados	(6.765.538,00)	(68.884,00)

		VARIG	TAM
		2004	2004

Apêndice F – DRE do 1º Trimestre de 2005

Código	Descrição da Conta	VARIG			TAM		
		1º TRIM/2005			1º TRIM/2005		
		R$ (mil)	AV	AH	R$ (mil)	AV	AH
3.01	**Receita Bruta de Vendas e/ou Serviços**	**1.994.015,00**	**101,93%**	**120,57%**	**1.294.757,00**	**104,43%**	**132,51%**
3.02	(-) Deduções Da Receita Bruta	(37.722,00)	-1,93%	73,13%	(54.980,00)	-4,43%	85,63%
3.03	**Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços**	**1.956.293,00**	**100,00%**	**122,10%**	**1.239.777,00**	**100,00%**	**135,81%**
3.04	(-) Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	(1.480.590,00)	-75,68%	124,06%	(820.991,00)	-66,22%	132,52%
3.05	**Resultado Bruto**	**475.703,00**	**24,32%**	**116,36%**	**418.786,00**	**33,78%**	**142,76%**
3.06	Despesas e Receitas Operacionais	(515.342,00)	-26,34%	89,31%	(341.933,00)	-27,58%	116,79%
3.06.01	(-) Com Vendas	(284.477,00)	-14,54%	86,48%	(229.454,00)	-18,51%	140,99%
3.06.02	(-) Gerais e Administrativas	(44.007,00)	-2,25%	108,69%	(76.602,00)	-6,18%	90,60%
3.06.03	Financeiras	(127.864,00)	-6,54%	89,66%	(33.708,00)	-2,72%	78,17%
3.06.03.01	(+) Receitas Financeiras	5.667,00	0,29%	143,43%	26.172,00	2,11%	272,82%
3.06.03.02	(-) Despesas Financeiras	(133.531,00)	-6,83%	91,11%	(59.880,00)	-4,83%	113,59%
3.06.04	(+) Outras Receitas Operacionais	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
3.06.05	(-) Outras Despesas Operacionais	(45.062,00)	-2,30%	66,98%	(2.169,00)	-0,17%	92,61%
3.06.06	Resultado Da Equivalência Patrimonial	(13.932,00)	-0,71%	-605,48%	-	0,00%	0,00%
3.07	**Resultado Operacional**	**(39.639,00)**	**-2,03%**	**23,57%**	**76.853,00**	**6,20%**	**13070,24%**
3.08	Resultado Não Operacional	(11.895,00)	-0,61%	394,00%	1.431,00	0,12%	10,20%
3.08.01	(+) Receitas	-	0,00%	0,00%	3.678,00	0,30%	25,97%
3.08.02	(-) Despesas	(11.895,00)	-0,61%	394,00%	(2.247,00)	-0,18%	1628,26%
3.09	**Resultado Antes Tributação e Participações**	**(51.534,00)**	**-2,63%**	**30,10%**	**78.284,00**	**6,31%**	**535,79%**
3.10	(-) Provisão para IR e CSLL	-	0,00%	0,00%	(21.935,00)	-1,77%	246,96%
3.11	(-) Imposto de Renda Diferido	-	0,00%	0,00%	(3.408,00)	-0,27%	-47,97%
3.12	(+) Participações e Contribuições Estatutárias	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
3.13	(+) Reversão dos Juros sobre Capital Próprio	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
3.14	(+) Participações Minoritárias	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
3.15	**(=) Lucro ou Prejuízo do Período**	**(51.534,00)**	**-2,63%**	**30,10%**	**52.941,00**	**4,27%**	**412,54%**

Apêndice G – DRE do 2º Trimestre de 2005

	VARIG	TAM

Apêndice H – DRE do 3º Trimestre de 2005

Código	Descrição da Conta	VARIG			TAM		
		3º TRIM/2005			3º TRIM/2005		
		R$ (mil)	AV	AH	R$ (mil)	AV	AH
3.01	**Receita Bruta de Vendas e/ou Serviços**	**5.275.298,00**	**102,02%**	**98,27%**	**4.155.441,00**	**104,66%**	**128,37%**
3.02	(-) Deduções Da Receita Bruta	(104.424,00)	-2,02%	78,28%	(185.089,00)	-4,66%	114,08%
3.03	**Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços**	**5.170.874,00**	**100,00%**	**98,78%**	**3.970.352,00**	**100,00%**	**129,12%**
3.04	(-) Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	(4.218.483,00)	-81,58%	106,50%	(2.666.494,00)	-67,16%	127,18%
3.05	**Resultado Bruto**	**952.391,00**	**18,42%**	**74,78%**	**1.303.858,00**	**32,84%**	**133,29%**
3.06	Despesas e Receitas Operacionais	(1.717.156,00)	-33,21%	109,45%	(1.115.413,00)	-28,09%	121,49%
3.06.01	(-) Com Vendas	(814.579,00)	-15,75%	79,52%	(765.014,00)	-19,27%	124,15%
3.06.02	(-) Gerais e Administrativas	(139.890,00)	-2,71%	108,33%	(239.352,00)	-6,03%	102,13%
3.06.03	Financeiras	(206.299,00)	-3,99%	47,93%	(97.928,00)	-2,47%	165,93%
3.06.03.01	(+) Receitas Financeiras	43.137,00	0,83%	310,41%	25.951,00	0,65%	97,81%
3.06.03.02	(-) Despesas Financeiras	(249.436,00)	-4,82%	56,14%	(123.879,00)	-3,12%	144,80%
3.06.04	(+) Outras Receitas Operacionais	-	0,00%	0,00%	61,00	0,00%	0,00%
3.06.05	(-) Outras Despesas Operacionais	(438.547,00)	-8,48%	0,00%	(13.180,00)	-0,33%	155,31%
3.06.06	Resultado Da Equivalência Patrimonial	(117.841,00)	-2,28%	567,53%	-	0,00%	0,00%
3.07	**Resultado Operacional**	**(764.765,00)**	**-14,79%**	**258,96%**	**188.445,00**	**4,75%**	**313,21%**
3.08	Resultado Não Operacional	(13.365,00)	-0,26%	137,46%	(1.635,00)	-0,04%	-0,53%
3.08.01	(+) Receitas	-	0,00%	0,00%	10.249,00	0,26%	3,27%
3.08.02	(-) Despesas	(13.365,00)	-0,26%	137,46%	(11.884,00)	-0,30%	244,38%
3.09	**Resultado Antes Tributação e Participações**	**(778.130,00)**	**-15,05%**	**255,08%**	**186.810,00**	**4,71%**	**50,72%**
3.10	(-) Provisão para IR e CSLL	-	0,00%	0,00%	(80.280,00)	-2,02%	116,32%
3.11	(-) Imposto de Renda Diferido	-	0,00%	0,00%	15.280,00	0,38%	-32,20%
3.12	(+) Participações e Contribuições Estatutárias	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
3.13	(+) Reversão dos Juros sobre Capital Próprio	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
3.14	(+) Participações Minoritárias	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
3.15	**(=) Lucro ou Prejuízo do Período**	**(778.130,00)**	**-15,05%**	**255,08%**	**121.810,00**	**3,07%**	**48,37%**

Apêndice I – DOAR VARIG

Conta	Valores em R$ (mil)				
	2000	2001	2002	2003	2004
Origens dos Recursos					
Das Operações Sociais	*57.658,00*	*4.618,00*	*(927.479,00)*	*(105.658,00)*	*385.530,00*
Lucro (prejuízo) do exercício	(178.539,00)	(1.610.216,00)	(2.867.534,00)	(1.836.850,00)	(87.167,00)
Despesas (receitas) que não afetam o CCL	236.197,00	1.614.834,00	1.940.055,00	1.731.192,00	472.697,00
Depreciações e amortizações	128.892,00	187.404,00	240.860,00	27.470,00	21.682,00
Variação monetária de obrigações a longo prazo	83.616,00	38.987,00	274.632,00	(89.681,00)	140.593,00
Variações monetárias de créditos a longo prazo	(15.239,00)	-	-	-	-
Baixa do imobilizado	32.330,00	325.844,00	90.034,00	77.551,00	9.517,00
Baixa de investimentos	8.862,00	1.502,00	8.718,00	-	-
Baixa de créditos tributários e outros	-	420.010,00	78.160,00	-	-
Imposto de renda e contribuição social diferidos	(2.264,00)	119.772,00	-	-	-
Diferimento da variação cambial de Longo prazo	-	-	-	-	-
Resultado de participações	-	102.908,00	158.538,00	22.060,00	38.244,00
Constituição de provisão para contingências	-	418.407,00	1.089.113,00	1.693.792,00	66.387,00
Passivo Atuarial	-	-	-	-	196.274,00
Dos acionistas	-	-	-	-	-
De terceiros	*343.064,00*	*85.593,00*	*25.006,00*	*812.598,00*	*159.511,00*
Redução do realizável a longo prazo	-	85.593,00	25.006,00	48.916,00	12.658,00
Financiamentos a longo prazo	343.064,00	-	-	524.940,00	103.259,00
Transf. do curto prazo para exigível a longo prazo	-	-	-	238.742,00	43.594,00
Total dos recursos obtidos	**400.722,00**	**90.211,00**	**(902.473,00)**	**706.940,00**	**545.041,00**
Aplicações dos recursos					
No ativo permanente	*174.155,00*	*201.721,00*	*227.890,00*	*84.451,00*	*14.827,00*
Investimentos	2.746,00	41.909,00	202.676,00	84.451,00	-
Imobilizado	171.409,00	159.684,00	25.214,00	-	14.827,00
Diferido	-	128,00	-	-	-
Redução do exigível a longo prazo	*76.009,00*	*321.461,00*	*100.427,00*	75.238,00	-
Transferência do curto prazo para o ativo permanente	-	*175.259,00*	*17.472,00*	-	-
Transf. do curto prazo para o realizável a longo prazo	-	-	*81.813,00*	-	-
Aumento exigível a longo prazo	-	-	-	335.077,00	7.614,00
Total dos recursos aplicados	**250.164,00**	**698.441,00**	**427.602,00**	**494.766,00**	**22.441,00**
Aumento (redução) do capital circulante líquido	**150.558,00**	**(608.230,00)**	**(1.330.075,00)**	**212.174,00**	**522.600,00**
Variação do capital circulante líquido					
Ativo circulante	*127.837,00*	*48.346,00*	*(62.425,00)*	*(184.751,00)*	*194.284,00*
No início do exercício	1.093.557,00	1.221.394,00	1.269.740,00	1.207.315,00	1.022.564,00
No final do exercício	1.221.394,00	1.269.740,00	1.207.315,00	1.022.564,00	1.216.848,00
Passivo circulante	*(22.721,00)*	*656.576,00*	*1.267.650,00*	*396.925,00*	*(328.316,00)*
No início do exercício	(1.501.578,00)	(1.478.857,00)	(2.135.433,00)	(3.403.083,00)	3.006.158,00
No final do exercício	(1.478.857,00)	(2.135.433,00)	(3.403.083,00)	(3.006.158,00)	2.677.842,00
Aumento (redução) do capital circulante líquido	**150.558,00**	**(608.230,00)**	**(1.330.075,00)**	**212.174,00**	**522.600,00**

Apêndice J – DOAR TAM

Conta	Valores em R$ (mil)				
	2000	2001	2002	2003	2004
Origens dos Recursos					
Das operações sociais	*151.231,00*	*644.812,00*	*(119.945,00)*	*254.021,00*	*362.677,00*
Lucro (prejuízo) do Exercício	41.458,00	(50.804,00)	(599.610,00)	177.187,00	332.691,00
Despesas (receitas) que não afetam o CCL	109.773,00	695.616,00	479.665,00	76.834,00	29.986,00
Depreciações e amortizações	40.355,00	107.227,00	128.723,00	154.796,00	90.509,00
Equivalência patrimonial em controlada	-	-	-	-	(306,00)
Valor residual do ativo permanente baixado	36.914,00	273.232,00	30.985,00	212.238,00	577.388,00
Arrendamentos mercantis financeiros baixados a longo prazo	-	-	-	(217.079,00)	(833.046,00)
Imposto de renda e contribuição social diferidos	(26.730,00)	(35.002,00)	(265.059,00)	61.288,00	96.792,00

Apêndice L – Indicadores de VARIG e de TAM no ano de 2000 ao 3º Trimestre de 2005

Índice	2000		2001		2002		2003	
	VARIG	TAM	VARIG	TAM	VARIG	TAM	VARIG	TAM
Participação de Capitais de Terceiros	105,43	82,39%	113,53%	83,43%	290,30%	93,99%	360,33%	98,15%
Disponível	(309.629,00)	(98.230,00)	(526.032,00)	(154.952,00)	(972.407,00)	(406.351,00)	(623.294,00)	258.920,00)
Necessidade Total de Financiamento Permanente	1.857.960,00	2.258.987,00	2.202.212,00	2.076.098,00	(55.396,00)	2.831.485,00	65.678,00	2.077.730,00
Margem Bruta	31,64%	41,49%	24,97%	28,01%	25,37%	21,74%	27,31%	25,90%
Margem Operacional	-6,04%	6,02%	-16,24%	-7,81%	-47,81%	-27,33%	-27,57%	6,32%
Liquidez Corrente	0,83	0,91	0,58	0,76	0,35	0,53	0,34	0,78
Liquidez Seca	0,70	0,83	0,54	0,66	0,35	0,44	0,33	0,69
ROI - Retorno sobre o Investimento	- 0,06	0,01	- 0,12	- 0,02	- 1,21	- 0,17	- 0,75	0,06

Índice	2004		1º TRIM/2005		2º TRIM/2005		3º TRIM/2005	
	VARIG	TAM	VARIG	TAM	VARIG	TAM	VARIG	TAM
Participação de Capitais de Terceiros	332,94%	91,42%						
Disponível	(244.088,00)	(117.711,00)						
Necessidade Total de Financiamento Permanente	332.642,00	1.214.016,00						
Margem Bruta	26,53%	32,77%	24,32%	33,78%	19,43%	31,38%	18,42%	32,84%
Margem Operacional	-0,97%	4,25%	-2,03%	6,20%	-10,73%	2,62%	-14,79%	4,75%
Liquidez Corrente	0,45	1,04						
Liquidez Seca	0,44	0,95						
ROI - Retorno sobre o Investimento	- 0,03	0,16						

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

AUTORIZAÇÃO

Eu **JULIANA LUCINI** CPF **809.241.820-91** autorizo o Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título **Análise Econômico Financeira das Alianças Estratégicas entre Empresas Concorrentes do Tipo Pseudo-Concentração: O Caso da Aliança entre TAM e VARIG**, orientada pelo(a) professor(a) Doutor(a) **Auster Moreira Nascimento**, para:

Consulta (X) Sim ( ) Não
Empréstimo (X) Sim ( ) Não
Reprodução:
Parcial (X) Sim ( ) Não
Total (X) Sim ( ) Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial (X) Sim ( ) Não
Total ( ) Sim (X) Não Em caso afirmativo, especifique:
Sumário: ( ) Sim (X) Não
Resumo: (X) Sim ( ) Não
Capítulos: ( ) Sim (X) Não Quais:
Bibliografia: ( ) Sim (X) Não
Anexos: ( ) Sim (X) Não

São Leopoldo, 02 de maio de 2006.

Assinatura do(a) Autor (a) Visto do(a) Orientador(a)

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo