

Estratégias empresariais entre o sucesso e o fracasso no Brasil pós-reformas: Sul-América e Varig

Ana Maria Kirschner
PPGHC/UFRJ

Cristiano Fonseca Monteiro
Pólo Universitário de Volta Redonda/UFF

Resumo

Este artigo aborda a relação entre estratégias de grandes empresas e a política econômica no Brasil a partir da década de 1950. São analisados dois casos: a Varig, empresa de aviação comercial e a Companhia Sul América de Seguros. O eixo analítico é o papel das grandes empresas como atores sócio-políticos, enfocando a construção das estratégias reconhecidas como legítimas, que variam segundo as políticas econômicas vigentes. A análise mostra que ambas as empresas adotaram um *mix* de estratégias políticas e de profissionalização/modernização da gestão. No caso da Varig, predominou uma ênfase maior na aproximação com os centros de poder, o que se provou fundamental para o seu crescimento e consolidação como grande empresa até a década de 1980. A Sul América também não se descuidou deste aspecto, mas se preocupou em ter uma gestão muito profissionalizada e em se modernizar continuamente. Tais estratégias permitiram às duas empresas um lugar de liderança em seus respectivos setores. A história das empresas se diferencia muito a partir dos anos 1990, quando, diante da mudança no modelo econômico, a Varig, mesmo adotando medidas de modernização e adequação à nova realidade da competitividade global, continua apostando nas mesmas estratégias de aproximação com o centro do poder como forma de superar suas dificuldades e acaba chegando à falência. A centenária e familiar Sul América, por outro lado, busca de forma mais consistente um modelo condizente com a nova realidade e aposta numa estratégia de parceria com grupos internacionais, cedendo 49% de seu capital à seguradora holandesa Ing, em 2002, fato inédito no histórico das fusões e parcerias feitas pelo grupo.

Palavras-chave: grandes empresas, competitividade global, modernização, fusões e reestruturação.

Introdução

Este artigo aborda a relação entre estratégias de grandes empresas e a política econômica no Brasil, principalmente a partir da década de 1950. São analisados dois casos: a Varig, empresa de aviação comercial e a Companhia Sul América de Seguros. A análise enfatiza a relação entre as grandes empresas e as políticas econômicas e tem como eixo o papel

das grandes empresas como atores sócio-políticos, quando isto se revela indispensável para suas metas de crescimento.

O objetivo é mostrar que grandes empresas podem atuar como atores políticos, de forma mais ou menos explícita, empregando diferentes meios na construção de estratégias. O foco deste estudo é a construção das estratégias reconhecidas como legítimas, variando segundo as diferentes políticas econômicas vigentes.

O artigo se divide em três partes além desta introdução. Na primeira, é feita uma periodização para reconstruir a trajetória da Varig e da Sul América, resgatando as características econômicas, algumas políticas setoriais, relacionando-as com as principais mudanças que ocorreram nestas empresas. Ainda nesta parte, são mostradas as características culturais ligadas ao desenvolvimento interno e a sua posição dentro dos respectivos setores. Na segunda parte, o artigo se concentra no período pós-reformas, mostrando as estratégias utilizadas por ambas as empresas para se inserirem na dinâmica da “competitividade global”. Na terceira, são apresentadas as comparações entre as duas empresas, de forma a salientar porque as duas chegaram em condições opostas aos primeiros anos do século XXI.

Esta pesquisa foi baseada em material de imprensa – jornais (Gazeta Mercantil, Valor Econômico, Jornal do Comércio, Jornal do Brasil e Globo) e revistas (Exame, Veja, principalmente), além de ter utilizado fontes primárias das empresas analisadas. Muitas informações foram obtidas nos Relatório Social e Balanço de Atividades dos anos 2004 e 2005, disponibilizados no site da Sul América. Além disso, foram realizadas entrevistas a acionistas dirigentes, executivos e funcionários dos grupos.

1 –Sul América e Varig: estratégias de crescimento, imagem pública e articulação com os centros de poder no “nacional-desenvolvimentismo”

1.1. A trajetória da Sul América¹

¹ Para mais informações, ver Kirschner, Sul América: sucessão, profissionalização e família. In: Kirschner, A. M. ;Gomes, E. ; Cappellin, P. (Org.). Empresa, empresários e Globalização. Rio de Janeiro, 2002, p.171-187.

A Sul América Companhia Nacional de Seguros sobre a Vida (SALIC), foi criada em 5 de dezembro de 1895, no Rio de Janeiro por Joaquim Sanchez de Larragoiti, que já conhecia o setor de seguros e o mercado latino-americano, pois havia trabalhado na *New York Life Insurance Company* (NYLIC). Segundo seu fundador, a Sul América foi criada, porque a lei nº 294 tornava inviável o funcionamento de companhias seguradoras estrangeiras no Brasil² (Sul América, 1994). Outra versão da história conta que o próprio Larragoiti teria influenciado o governo a promulgar a lei que desagradava a companhia americana, mas de qualquer forma, esta legislação foi vantajosa para Larragoiti.

Logo após sua fundação, a empresa já apresenta algumas das características que manteria ao longo de mais de um século: expansão permanente no exterior e no Brasil. Em 1896 é aberta uma agência em Paris e em 1897 é inaugurada a sucursal do Rio da Prata, abrangendo Argentina, Uruguai e Paraguai. Até a virada do século conta com sucursais também no Chile e no Peru, esta última operando nos mercados da Bolívia e do Equador. No início do século XX, a empresa já operava também em Portugal, assim como em capitais brasileiras.³

Em 1913, a Sul América compra a Anglo Americana Sociedade de Seguros e Resseguros Terrestres e Marítimos, que permitiu a consolidação da posição do grupo no mercado segurador brasileiro⁴ e internacional.⁵

A Constituição de 1937 nacionaliza o seguro. Houve uma evasão de recursos por parte das seguradoras estrangeiras, que não admitiam regulamentações que limitassem sua capacidade de retenção ou obrigassem o resseguro interno.

Apesar de ser uma empresa brasileira – pode até ser considerada a primeira multinacional totalmente brasileira – e de ter suas reservas técnicas aplicadas principalmente em

² O objetivo desta lei era possibilitar uma fiscalização rigorosa das companhias estrangeiras de seguro de vida que operavam no Brasil, obrigando-as a tornar públicas suas operações e a aplicar no país os prêmios arrecadados. A partir da promulgação da lei nº 294, em 1895, as companhias seguradoras só podem operar após autorização, com a carta patente emitida, e um depósito inicial como garantia das operações passa a ser exigido.

³ Em 1901 a SALIC compra duas agências seguradoras em Belém do Pará, em 1905 abre uma sucursal em Salvador e em 1907 em São Paulo.

⁴ A Anglo Americana Sociedade de Seguros e Resseguros Terrestres e Marítimos já operava em 11 capitais brasileiras.

⁵ Em 1928 a Anglo Americana Sociedade de Seguros e Resseguros Terrestres e Marítimos passa a se chamar Sul América Terrestre e Marítimo (SATMA).

empréstimos hipotecários, títulos da dívida pública e imóveis no Brasil, a Sul América foi alvo da mesma reação xenófoba dedicada às empresas estrangeiras.

A ampliação do grupo dentro e fora do país também se dá de forma contínua entre os anos 1920 e 1960. Além da preocupação com a conquista de mercados – interno e externo, a Sul América teve que enfrentar ainda no início do século o preconceito contra o produto que vendia: o seguro. A cultura popular acreditava que fazer seguro de vida dava azar; uma das estratégias utilizadas pelo grupo para tentar mudar esta cultura foi se tornar mais visível para seus potenciais clientes. Dentre as ações postas em prática, destacamos o lançamento da Revista Sul América e a participação do grupo em campanhas de saneamento e vacinação. Esta revista agradou tanto aos leitores que a partir de 1927 passou a ser vendida em números avulsos e através de assinaturas. Sua tiragem teve que aumentar sucessivamente até atingir 90 000 exemplares em 1945, quando passou a ser a revista de maior tiragem no Brasil. O sucesso obtido pela revista Sul América revela a importância que o grupo dava à formação de uma cultura de seguros.

Outras ações da Sul América voltadas para o fortalecimento da imagem pública da empresa e que serviram para intensificar a aproximação com centros de poder envolveram a colaboração com as campanhas de saneamento dos governos,⁶ distribuindo em larga escala folhetos didáticos junto com a revista. Em 1933, a SALIC e SULACAP fornecem recursos para o fornecimento de água à cidade do Rio de Janeiro. Em 1941, o grupo, em boa situação financeira, emprestou dinheiro à prefeitura do Rio, então Distrito Federal. Neste mesmo ano, um decreto-lei torna compulsória a participação de seguradoras nacionais com o mínimo de 50% nos cosseguros de incêndio, o que traz inequívocas vantagens para o grupo.

O Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio do governo provisório de Vargas foi inicialmente chefiado por Lindolfo Collor, que assumiu o cargo em 30, depois de se licenciar da diretoria da Sul América Terrestres, Marítima e Acidentes e da chefia da redação da Revista Sul América. Segundo Castro Gomes (1979), a gestão de Collor à

⁶ Citamos a participação na campanha pela erradicação da difteria, em 1942, além de folhetos sobre o tétano, sarampo e doenças cardíacas.

frente do ministério não foi bem aceita pelo empresariado em geral, especialmente pelo empresariado paulista, que achava que ele legislava sobre projetos sociais sem ouvir os empresários. Dentre as reformas feitas por Lindolfo Collor, destacamos o estabelecimento do seguro social para todos os trabalhadores da iniciativa privada.

Em 1970, foi criado um escritório de administração do seguro saúde, formado por profissionais vindos da Ford do Brasil – foi o embrião da atual Sul América Serviços Médicos. Em 1973, o grupo fez uma associação com o Bradesco que visava principalmente o fortalecimento do setor de seguro saúde no grupo.

Sob orientação de Gouvêa Vieira, vice-presidente do Conselho de Administração em 1982, a Sul América rescinde o protocolo operacional firmado em 1973 com o Bradesco e a Atlântica Boavista. O grupo, tendo a frente Beatriz Sanchez de Larragoiti Lucas, fez uma associação com o Unibanco, comprando a sua seguradora. Estruturou-se a Sul América Unibanco Seguradora, onde o Unibanco permaneceu como sócio minoritário. Os dois grupos se mantiveram independentes e esta operação permitiu que a Sul América recuperasse a liderança do mercado, perdida para o Bradesco.

1.2. A trajetória da Varig

Assim como a Sul América, o surgimento da Varig se deu graças à iniciativa de um imigrante, que desde 1925 vinha mobilizando apoio político e econômico na cidade de Porto Alegre com vistas à constituição de uma empresa de aviação. O perfil empreendedor e visionário de Meyer, sempre ressaltado nos documentos que contam a história da empresa, se mistura com uma não menos importante capacidade de articulação com o Poder Público como a principal estratégia que definiu a história da empresa ao longo das décadas seguintes. O Presidente da Câmara de Comércio, Alberto Bins, intermediou um encontro entre Meyer e o Presidente da Província, Borges de Medeiros, que deu apoio à criação da empresa através de uma proposta de isenção fiscal enviada à Assembléia Legislativa, aprovada no mesmo ano.

Meyer também foi capaz de articular o apoio do governo alemão, interessado em expandir sua influência na América Latina. O avião utilizado pela Varig em sua primeira rota, em 1927 chegou ao Brasil em uma missão do grupo alemão *Condor Syndikat*, que se tornou acionista da nova empresa com uma participação representada pelo próprio avião

e o apoio operacional para a realização do vôo. No entanto, já em 1930, este grupo decidiu criar uma empresa própria (batizada de Sindicato Condor), retirando a participação na empresa gaúcha, que ficou sem aviões para operar. Restou-lhe recorrer novamente ao Poder Público, e Meyer cobrou do então Interventor Federal Flores da Cunha o cumprimento de um acordo travado com os dirigentes da Província no período anterior à Revolução de 1930. Não sem um complicado jogo de pressões, em que a continuidade da empresa esteve ameaçada, foi concedido um aporte de recursos que tornou o governo gaúcho acionista da empresa.

Na década de 1940, a Varig ainda era uma empresa de porte regional, operando apenas uma rota internacional ligando o Rio Grande do Sul a Montevideú. Nesta década, sua trajetória é marcada por dois eventos. O primeiro foi a Segunda Guerra Mundial, durante a qual prevaleceu um sentimento “anti-germânico” no país, que forçaria a saída dos dirigentes alemães da Varig, inclusive Otto Meyer. Assumiu, então, Ruben Berta (brasileiro, mas também de ascendência alemã), que se destacaria como a principal liderança da aviação comercial nas décadas seguintes. O segundo evento foi a transferência, por iniciativa de Berta em articulação com líderes políticos trabalhistas como Alberto Pasqualini, do controle acionário da Varig do governo gaúcho para uma fundação de funcionários, numa proposta que alguns autores identificaram como uma experiência de “capitalismo social” (Freire 1987).⁷

Foi na década seguinte, no entanto, que a Varig começaria a se afirmar como uma empresa de porte nacional. Depois da forte expansão do imediato pós-guerra, possibilitada pela venda de centenas de aviões utilizados durante o conflito a baixíssimo custo, a década de 1950 seria marcada por sucessivas falências e fusões, tendo a Varig adquirido já em 1952 uma empresa da região nordeste, a Aeroger, que lhe permitiu estender suas rotas até Natal. O grande marco da expansão da empresa, no entanto, foi a obtenção da concessão do vôo para Nova York, em mais um passo no qual a aproximação com os centros de poder se provaria fundamental.

⁷ Como teremos ocasião de observar mais adiante, no entanto, esta visão acerca do modelo de governança da empresa estava mais presa ao discurso formal dos dirigentes da empresa do que à prática instituída por Berta, e esta contradição se revela um importante fator explicativo para as dificuldades que a empresa viria a enfrentar.

A exploração desta linha era uma pretensão da Cruzeiro do Sul, que reivindicava algum tipo de subvenção para a realização do vôo, como costumava acontecer com os vôos internacionais naquele período. Ruben Berta, por sua vez, também tinha interesse na exploração da rota, e se beneficiou do apoio dado a Vargas em sua campanha.⁸ As autoridades aeronáuticas se recusaram a oferecer a subvenção à Cruzeiro, que alegou não ter condições de operar a rota sem o apoio. A rota para Nova York foi, então, concedida à Varig, que inauguraria em 1955 seu primeiro vôo internacional de longo alcance – obtendo a subvenção que houvera sido negada à Cruzeiro do Sul.

No início da década seguinte, a capacidade de aproximação com os governantes fez com que Jânio Quadros, em seu breve mandato, pedisse pessoalmente a Berta que absorvesse a Real Aerovias, que apesar de ser uma das maiores empresas da época, encontrava-se em crise. Com esta aquisição, a Varig recebeu mais aeronaves e mais rotas importantes, como a que ligava o Brasil ao Japão. Este foi um período de crise para a aviação comercial, marcado pelo abandono dos vôos para o interior e a concentração nas rotas mais rentáveis, assim como um ciclo de graves acidentes. A quantidade de subsídios dados às empresas era questionada por lideranças políticas e estudiosos, abrindo-se espaço para o surgimento de propostas mais ousadas, como a criação de uma estatal de transporte aéreo, logo apelidada de “Aerobrás”.

Nos encontros entre autoridades governamentais e empresas travados no início dos anos 1960, as Conferências Nacionais de Aviação Civil (CONACs), Berta se destacou pelo combate à proposta da “Aerobrás”, sob o argumento de que ela poderia ter o monopólio do transporte aéreo, como ocorria com outras estatais, e este monopólio seria nocivo ao país. Em 1964, estavam em operação seis empresas: Cruzeiro do Sul, Panair do Brasil, Varig, Vasp, Sadia e a Paraense⁹. Dentre estas, no entanto, destacava-se a liderança da Varig, através do ativismo de Ruben Berta. Assim como por ocasião da concessão da rota para Nova York e da absorção do consórcio Real-Aerovias, pesaria a favor da empresa

⁸ Em depoimento, o então ministro da Aeronáutica Brigadeiro Nero Moura deu o seguinte depoimento sobre o episódio: “*Em um dos primeiros despachos que tive com Getúlio, o presidente disse: ‘O Berta ajudou muito na campanha, e eu gostaria que você olhasse com simpatia as pretensões da Varig, atendendo-as com boa vontade.’ O Berta veio no dia seguinte apresentar suas “pretensões”. Propôs-se a assumir a rota da Cruzeiro sem subvenção.*” (Moura, 1996, p. 255).

⁹ A Sadia posteriormente se transformaria em Transbrasil. A Paraense teria sua licença suspensa pelas autoridades aeronáuticas em 1970.

gaúcha a capacidade de seu líder de se aproximar dos governantes da vez e garantir a ampliação de seu poder sobre o mercado.

O passo que consolidaria a chegada da empresa gaúcha à condição de líder absoluta da aviação comercial no país foi dado com a decretação da falência da Panair do Brasil, por iniciativa do governo Castello Branco, passando as rotas, aeronaves, instalações e parte do pessoal da empresa extinta para a Varig. São conflitantes as interpretações sobre a razão para a iniciativa do governo.¹⁰ Independente das razões que levaram ao fechamento da Panair do Brasil, a Varig foi a principal beneficiada com o ato, tendo absorvido suas rotas internacionais, de modo que a empresa gaúcha ascendeu à condição de única representante do Brasil nas operações internacionais. Contrariando a posição assumida durante as CONACs e em outras oportunidades, Berta levou a Varig a deter o monopólio, dentre as empresas brasileiras, para as rotas internacionais de longo curso, fato que levou a empresa a ser conhecida por seus opositores e críticos como “Bertabrás”.¹¹

A Varig não deixou de buscar se modernizar e se profissionalizar neste período, inclusive firmando parcerias. No entanto, estas estratégias estiveram sempre fortemente orientadas para a articulação com as políticas governamentais e com os ocupantes dos cargos centrais. Assim, na fase do “milagre econômico”, a empresa procurou explorar a imagem de “Brasil Grande, Varig Grande” em seus relatórios administrativos e suas peças publicitárias.¹² A chegada de novos aviões e a inauguração de novas rotas era sempre

¹⁰ O discurso oficial salienta a situação financeira precária, assim como a falta de condições técnico-operacionais, devido à “falta de profissionalismo” de seus dirigentes (Ribeiro, 2001, p. 96-97). A versão de ex-funcionários e ex-dirigentes da empresa, por outro lado, articula a decisão tomada pelos militares à posição política do grupo que comprou a participação majoritária na Panair do Brasil em 1961, tendo à frente os empresários Mário Simonsen e Celso da Rocha Miranda, este ligado ao setor de seguros, e aliado político de Juscelino Kubitschek. Em um livro de memórias da Panair do Brasil, chama-se atenção para a atitude do governo ter-se dado quando a empresa estava com os salários de seus funcionários em dia e não tinha títulos vencidos, sugerindo que a empresa tinha sido vítima do poder discricionário dos militares (Barbosa, 1996).

¹¹ Em um livro que retrata a trajetória dos trabalhadores da aviação comercial, Vito Giannotti faz a seguinte menção à relação de Berta com os militares: “Conforme provado por historiadores como Rene Dreifuss, o presidente da Varig era membro do IBAD, o instituto de estudos e aglutinação políticas que foi um dos pólos articuladores do golpe militar de 1964. os aviões da Varig foram graciosamente colocados a serviço do golpe, naquele 31 de março. Essa estreita ligação Varig-ditadura militar pode ajudar a entender como esta companhia foi presenteada, no ano seguinte, com as linhas da Panair” (Giannotti, 1995, p. 61).

¹² Numa destas peças, em que aparecem um radar do Sistema Telebrás e um avião da Varig, lê-se: “Com mais aviões, mais vôos e em contínua expansão, a Varig também está em ritmo de Brasil grande. (...)”

celebrada com a participação de lideranças políticas e, não raro, visitas ao Presidente da República.¹³

Neste sentido, a Varig se pensa e se representa como parte de um esforço no sentido da integração, modernização e desenvolvimento nacional em harmonia com os projetos governamentais, pautando-se numa representação de “Brasil Grande”, e por extensão, “Varig Grande”. Em meio a tais referências é que a Varig se lança às mais variadas estratégias de diversificação, entre elas a organização de uma rede de hotéis, prática disseminada entre as empresas de aviação no período.¹⁴ Como teremos oportunidade de perceber na próxima parte, esta orientação se faria sentir fortemente mesmo ao longo dos anos 1980 e, pelo menos no início dos anos 1990, muito tempo depois de exaurido o ritmo de “Brasil Grande”.

2. Sul América e Varig diante dos novos padrões de “competitividade global” (1990-2005)

2.1. A Sul América: modernização e parcerias num contexto de desregulamentação

Embora a desregulamentação do setor de seguros tenha sido iniciada em 1985, com uma série de negociações entre o governo, as empresas de seguro, os corretores e as entidades de classe – Federação Nacional de Seguradoras (Fenaseg) e Federação Nacional dos Corretores de Seguros (Fenacor)¹⁵ - foi somente no governo Fernando Henrique Cardoso que esta política tomou impulso. Em 1996, foi quebrado o monopólio do resseguro do

Transportando mais passageiros, movimentando mais carga, e muito especialmente levando a todos os quadrantes nacionais e internacionais o irreversível progresso da nação brasileira.” (publicado no Relatório Anual da Diretoria de 1968, s/p).

¹³ Foi o caso, por exemplo, da inauguração de um vôo entre Porto Alegre e Brasília com as recém-chegadas aeronaves *Boeing 727*, que contou com a presença de governadores e políticos da região sul, os quais foram recebidos pelo General Médici na capital federal (Cf. Rosa dos Ventos 1970, n. 39, p. 5 e Rosa dos Ventos 1970, n. 43, p. 3-4).

¹⁴ O seguinte trecho de uma das publicações da empresa faz referência às iniciativas de modernização: “com uma sólida estrutura, sempre atenta ao progresso da aviação, a Varig equipou-se em todos os sentidos, utilizando, sempre, os aviões mais modernos, como também criando um parque de manutenção, que no seu conjunto, é hoje, o maior e o mais completo da América Latina. Possui, também, escolas para a formação e o treinamento de seus pilotos, pessoal técnico e funcionários especializados.” (Rosa dos Ventos 1970, n. 36 : 4)

¹⁵ Embora a Constituição de 1988 tenha atribuído ao Estado o dever de zelar pela seguridade social da população, o que se tem verificado é na verdade, o repasse das atividades ligadas à saúde e previdência para o mercado.

Instituto de Resseguros do Brasil (IRB). Neste mesmo ano, foi liberada a entrada de empresas estrangeiras na área de saúde e previdência privada.

Desde os anos 80, a Sul América se preparou para a desregulamentação do setor de seguros. João Pedro Gouvêa Vieira foi escolhido para presidente do Conselho de Administração (1986) neste período em que mudanças importantes eram esperadas. Dentre outras razões para a sua indicação à presidência do Conselho,¹⁶ havia o fato de seu filho, Jorge Hilário Gouvêa Vieira, ter sido presidente do Instituto de Resseguros do Brasil entre 1985 e 1987, quando tinha defendido a desregulação do setor. Na realidade, Jorge Hilário Gouvêa Vieira havia sido inicialmente convidado para assumir a presidência do Conselho de Administração da Sul América, mas declinou o convite para aceitar um cargo no governo fluminense. Posteriormente, João Régis Ricardo dos Santos, que foi superintendente da Susep entre 1985 e 1990, assumiu a vice-presidência de marketing da Sul América. Ter entre seus diretores, profissionais que não apenas conheciam bem as mudanças no setor de seguros, mas influíam sobre o curso das mesmas foi uma estratégia posta em prática pela empresa para enfrentar a desregulamentação do setor.

Muitas seguradoras estrangeiras fizeram fusões com empresas brasileiras, modificando completamente a estrutura do setor, que até os anos 80 só contava com empresa estrangeiras de pequeno porte,¹⁷ mas ainda serão analisadas as fusões recentes da Sul América.

Ainda que desde 1982 existisse a Sul América Teleinformática, resultado de uma associação com Philips, depois da entrada do ING, o grupo investiu maciçamente em tecnologia da informação. Em 2005, foi finalizada a implantação de uma nova área de inteligência competitiva. Neste ano, a companhia promoveu uma ampla reformulação administrativa na área de tecnologia, criando uma nova diretoria de sistemas para unificar o gerenciamento de tecnologia da informação (TI)

A Sul América celebrou com a IBM um contrato de hosting de sua infra-estrutura de tecnologia, passando a contar com recursos computacionais de última geração. Elevaram-

¹⁶ Ver Kirschner, 2002.

se os padrões internos de segurança e a área de TI consolidou sua importância estratégica para a empresa. A parceria ampliou a capacidade de processamento e armazenamento de dados da Sul América, viabilizando soluções mais ágeis para as demandas de suas diversas áreas.

O treinamento da equipe foi uma das prioridades da área de TI e mais de 10 mil corretores foram treinados, em cursos presenciais ou pela UNIVERSAS – Universidade Corporativa (e-learning). Ainda em 2005, a resolução 115 do Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) exigiu que as seguradoras certificassem funcionários alocados nas áreas de atendimento ao público, regulação e liquidação de sinistros, vendas diretas e controles internos. Com a UNIVERSAS, a Sul América antecipou-se a essas exigências. A Sul América foi uma das primeiras entidades a obter credenciamento de certificadora junto à Superintendência de Seguros Privados (SUSEP). Os cursos para funcionários e prestadores de serviço começaram em janeiro de 2006 e a expectativa é de que um total de aproximadamente 2.000 funcionários receba suas certificações.

O Relatório e Balanço Social da SulAmérica de 2005 afirma: *“A SulAmérica realiza alianças estratégicas com empresas visando benefícios bilaterais, que agregam valor para todos os envolvidos no negócio. Assim, a SulAmérica consegue oferecer um atendimento de qualidade aos clientes, fornecedores e prestadores de serviço”*.

De fato, como demonstrado, desde sua fundação a Sul América utilizou as mais diversas estratégias para crescer e se fortalecer no país, no ramo de seguros em geral, ou no setor financeiro, ou em algum segmento da atividade seguradora. Neste item, serão examinadas somente as estratégias levadas a cabo a partir da década de 90.

Em 1996, foi criada a SAGA - Sul América Gestão de Ativos (que posteriormente teve sua razão social alterada para Sul América Investimentos), para atuar na administração de recursos de terceiros. Era mais um passo para se fortalecer no setor financeiro.

No mesmo ano, adquiriu do grupo Arbi, as seguradoras Santa Cruz Seguros S.A. e Itatiaia Seguros S.A., o que demonstra a preocupação de se fortalecer nos dois setores, seguros e financeiro.

¹⁷ A Sul América fez associação com a Aetna, a Unibanco Seguros com a AIG, o Icatu com a ITT Hartford, por exemplo.

Na década de 90, a Sulamérica manteve sua posição no segmento de seguros industriais, através da Gerling Sul América S.A. Seguros Industriais, associação feita em 1977, com a Gerling Konzern, da Alemanha. A Gerling Konzern é também uma empresa centenária, que atua em diversos países e opera no segmento de riscos industriais: incêndio, riscos diversos, transportes, entre outros.

A associação com o Bradesco, realizada em 1973 teve como objetivo principal fortalecer o segmento do seguro saúde, porém ela foi desfeita em 1982. Nos anos 90, a Sul América recupera exitosamente este segmento – e se fortalece em outros - através da associação com o Banco do Brasil. Inicialmente foi criada a Brasilprev (1994), para a comercialização de planos de Previdência Privada. Essa operação possibilitou à Sul América utilizar, como canal de vendas, a maior rede de distribuição bancária do país. Em dezembro de 1995, a SulAmérica, junto com o Banco do Brasil, criou a BrasilSaúde. Já em junho de 1997 foi criada a BrasilVeículos, com o objetivo de conquistar novos mercados no ramo de automóveis. Esta parceria possibilita uma maior comercialização de seguros, aliando um dos maiores bancos do país com grande número de agências espalhadas por todo Brasil, com a tradição centenária, e especialização da SulAmérica.

Em junho de 1997, a Sulamérica, algumas seguradoras brasileiras e a COFACE - Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur, formaram a Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação (SBCE), primeira companhia do país destinada a operar exclusivamente no segmento de seguros para o comércio externo e está presente nos principais centros econômicos. Como já havia anteriormente, a Sulamérica avalia o movimento da economia do país e o movimento da globalização e investe em um segmento pioneiro no país.

Ainda em 1997, a Sul América constituiu uma joint-venture com a Aetna Inc., empresa líder na área de seguro saúde e uma das maiores seguradoras norte-americanas. A SulAmérica Aetna concentrou suas atividades nos segmentos de Seguros de Saúde, Vida e Previdência.

Em março de 2002, o grupo financeiro holandês ING, assumiu 49% das ações da Sul América Aetna. A aliança entre os dois grupos teve início em dezembro de 2000, quando a SulAmérica e o ING tornaram-se sócios na SulAmérica Aetna. Esta primeira parceria

nasceu quando o grupo holandês adquiriu as divisões de serviços internacionais e financeiros da Aetna Inc - empresa norte-americana que até então mantinha uma joint-venture com a SulAmérica, atuando nos ramos de saúde, vida, acidentes pessoais e previdência. A operação foi efetivada via a compra pela ING¹⁸ da área internacional e da administração de finanças da seguradora Aetna, sediada nos Estados Unidos, acionista da companhia brasileira.

Os acionistas originais permaneceram com 51% das ações da holding. Foi uma grande mudança na composição acionária da SulAmérica. Até esta operação, a família Larragoiti, era detentora de 65% das ações, a família Joaquim Magalhães: 10% e o Unibanco 6%.

Com a parceria, o ING passou a ter participação em todos os ramos de seguro cobertos pela SulAmérica. A operação também se estende às áreas de administração de ativos com a fusão da SulAmérica Investimentos (SAMI) e do ING Investment Management.

2.2. Varig: entre a competitividade e a política

A eleição de Collor pode ser considerada o marco do início da desregulamentação da aviação comercial brasileira, com o fim da exclusividade da Varig na designação para vôos internacionais, a privatização da Vasp e a abertura do mercado doméstico às empresas regionais, medida que abriria espaço para o crescimento da Tam. Do ponto de vista da política macroeconômica, iniciou-se o tempo das medidas de controle da inflação via redução da demanda, que levariam a década de 1990 a ser uma segunda década perdida em termos de crescimento econômico. Em uma de suas peças publicitárias, a empresa, habituada a uma postura de convergência com as orientações da política governamental, demonstraria uma visão otimista diante deste cenário: “Aeroportos e vôos vazios. Para acabar com a inflação, empurrar o país para a modernidade, criar uma saudável economia de mercado, temos mesmo que passar por algumas dificuldades.”

¹⁸ Presente em 60 países, o ING se apresenta como prestador de serviços financeiros, atuando nas áreas de banco de varejo e atacado, seguros e gestão de recursos. É um dos 15 maiores conglomerados financeiros do mundo. A instituição holandesa é também a maior seguradora internacional na América Latina e uma das cinco maiores seguradoras norte-americanas.

Mesmo não detendo mais a exclusividade na exploração das rotas internacionais, a Varig manteve-se como a transportadora oficial de Fernando Collor em seus deslocamentos internacionais e manteve vivo o imaginário de “grande empresa” legado das décadas anteriores. Uma mensagem dirigida aos aeronautas da empresa pela sua gerência revela a manutenção do imaginário da “Varig Grande”:

"A Varig, enquanto grande empresa brasileira e líder latino-americana, é ímpar no contexto mundial; definitiva e constantemente tem que entrar com o seu *necessário gigantismo*, que lhe exige *crescimento constante* para que seja garantida sua sobrevivência." (Mensagem da Gerência de Comissariado de Vôo *apud* Speech 1990, n. 66, grifos meus)¹⁹

Já no início de 1992, contudo, o então presidente da empresa Rubel Thomas reconhecia que a estrutura da Varig havia crescido muito, para uma expectativa de aumento da demanda que não se concretizara. Pela primeira vez, a empresa teria que promover um expressivo corte de funcionários.²⁰ O discurso predominante começaria, a partir de então, a se afastar da imagem de “Varig Grande” e começar uma transição para uma visão de “empresa enxuta”,²¹ mudança que teria como corolário a substituição da imagem de empresa a serviço do desenvolvimento nacional por uma imagem de empresa a serviço do retorno financeiro. O Relatório Anual de 1992 revela a co-existência destes elementos, colocando logo após “os clientes”, “o lucro para os acionistas”. A contribuição para o país ficaria em último lugar, devidamente qualificada com um “sem ufanismo”.²²

À medida em que avançam os anos noventa, a visão de “empresa enxuta” ganha mais espaço, invertendo a perspectiva que predominou na fase anterior. Se nos anos setenta

¹⁹ Neste sentido, a Varig inaugurou, em 1992, uma longa rota para a Ásia, ligando o Brasil à Tailândia e Hong Kong através da África do Sul, não sem pesados investimentos em publicidade e infra-estrutura, inclusive o aluguel de um Boeing 747-400, maior dentre os mais modernos jatos no mercado (Rosa dos Ventos, n. 114, 1992, p. 2).

²⁰ Rosa dos Ventos, n. 109, 1992, p. 2.

²¹ Muitos autores falaram do modelo *lean and mean*, que caracterizaria a cultura empresarial da década de 1990. Dentre estes, Fligstein (1997a; 1997b) enfatiza a emergência de uma concepção de empresa exclusivamente voltada para o retorno aos acionistas, desconsiderando que para seu funcionamento, as empresas dependem de uma série de recursos que são garantidos por toda a sociedade, tais como infra-estrutura, qualificação profissional e instituições políticas estáveis que assegurem a confiança do capital.

²² “São nossas metas e compromissos permanentes o melhor serviço para os clientes, o lucro para os acionistas, o incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional de nossos colaboradores, a interação com a comunidade, visando ao bem comum e à preservação ambiental e, *sem ufanismo*, ser fator de peso para a integração e o progresso do Brasil, cuja bandeira desejamos dignificar e tornar cada vez mais presente nos mercados internacionais” (Relatório Anual da Diretoria, 1992, p. 3, grifos meus).

eram valorizados a incorporação de novas rotas, novas aeronaves e o crescimento do corpo funcional, o Relatório da Diretoria de 1994 informava que alguns dos “progressos diretamente mensuráveis” alcançados após uma de suas sucessivas crises ao longo da década (primeiro semestre de 1994) foram *a redução de 3.586 postos de trabalho, redução do número de diretores, redução na frota, o cancelamento e a alteração de rotas e, por fim, a terceirização do serviço de refeições de bordo*, que fora um dos ícones da “Varig Grande”, identidade da qual a empresa procurava se afastar²³.

Consolidando esta nova visão, uma “Mensagem da Presidência” publicada no relatório de 1995, já então ocupada por Fernando Pinto, afirma que foram vencidas algumas etapas no sentido de recuperar a Varig, tais como a abertura do Conselho de Administração a profissionais de fora da empresa (e portanto, menos comprometidos com qualquer reminiscência da cultura empresarial pretérita), nova redução no número de diretorias, e ainda a redução de mais 7.089 postos de trabalho, além do fechamento de lojas e escritórios no Brasil e no exterior, cancelamento de rotas e redução na frota²⁴.

A Varig então passou a investir numa nova imagem corporativa, com uma nova pintura em seus aviões, buscando “transmitir uma imagem de modernidade”. Da construção desta nova imagem fez parte também o ingresso da Varig na *Star Alliance*, um acordo operacional entre empresas de diferentes países visando a redução de custos através da integração de operações – assentos compartilhados nos vôos, acesso a salas vip, utilização dos prêmios oferecidos pelos programas de milhagem, entre outros. A participação nesta aliança foi assim interpretada por Fernando Pinto: “A Star Alliance é uma grande idéia para todos nós. *É a grande visão de futuro, a grande possibilidade de crescimento e desenvolvimento da Varig.*”²⁵ Suas estratégias, então, estiveram crescentemente orientadas para a construção da imagem de uma empresa global,

²³ Relatório Anual da Diretoria, 1994, p. 3.

²⁴ Relatório Anual da Diretoria, 1995, p. 2. Entre 1993 e aquele ano, a Varig deixou de voar para a América Central (cancelando os vôos para Panamá e São José da Costa Rica), Caribe (Porto Espanha e Trinidad e Tobago), algumas cidades sul-americanas (Caiena e Paramaribo, nas Guianas, Iquitos, na Amazônia peruana, Quito e Guayaquil, no Equador) e todas as rotas para a África (Abdjan, Cabo Verde, Lagos, Luanda e Maputo), à exceção de Joanesburgo.

²⁵ Rosa dos Ventos, n. 157, 1997, p. 13, grifos meus.

integrada ao mercado mundial através de parcerias, ao mesmo tempo em que priorizava o resultados financeiros e não mais se representava como “empresa a serviço do país”.²⁶

Apesar do grande esforço realizado por Fernando Pinto, as incertezas no cenário econômico brasileiro e mundial fizeram com que a Varig chegasse à virada do milênio em grave crise. A novidade do início da década de 2000 foi que o conjunto do setor apresentava perdas expressivas, inclusive a Tam, que havia surgido como um grande sucesso comercial na década anterior. Neste momento, a estratégia da Varig envolveu uma inflexão de volta à arena política, num movimento cuja principal evidência foi a substituição de Fernando Pinto por Ozires Silva na presidência da empresa.

Ozires Silva, ex-ministro e um dos responsáveis pelo processo de privatização da Embraer, esteve à frente da ação empreendida pelas empresas aéreas entre 2000 e 2002 por melhores condições de competitividade para o setor. Junto com os presidentes das demais empresas, emprestou seu prestígio político ao movimento de pressão sobre o governo federal pelo fim do controle sobre o preço máximo das tarifas,²⁷ por um regime de tributação mais equilibrado em relação às empresas estrangeiras e pela desburocratização de uma série de processos.²⁸ Mesmo assim, a Varig chegaria ao final de 2002 ameaçada de paralisar suas atividades, em função das dívidas acumuladas com as empresas de *leasing* de aeronaves e com fornecedores nacionais (Infraero e Petrobrás).²⁹

A partir de 2002, no entanto, a Varig mudaria sucessivas vezes sua direção, numa clara indicação de que a empresa havia perdido o rumo. Os prejuízos sucessivos, as mudanças de orientação na política comercial e o aumento da competição por parte das demais empresas – Tam e Gol passariam a apresentar lucro crescente e aumento da participação

²⁶ Vale ainda citar o então Diretor Comercial da empresa, que numa entrevista sintetiza a identidade da Nova Varig: “*Vamos ser uma empresa global, que cada vez mais pensa o mercado mundial, que vai ter o inglês como a segunda língua fluente, vai ser líder na América do Sul, vai ser rentável e terá uma marca cada vez mais forte. Teremos um corpo funcional profissionalizado, com uma produtividade semelhante à verificada mundialmente e com uma cultura voltada ao resultado*” (Rosa dos Ventos, n. 157, 1997, p. 4, grifos meus).

²⁷ Até 2001, o governo federal havia extingüido o controle sobre a oferta de descontos, mas o preço máximo continuava sendo controlado pelas autoridades econômicas.

²⁸ Parte das demandas viriam a ser atendidas através da edição de uma medida provisória no segundo semestre de 2002, fruto das negociações travadas no âmbito do Fórum de Competitividade do Setor Aéreo.

²⁹ A continuação das atividades da Varig foi possível, em parte, graças à intervenção do Ministro do Desenvolvimento, Sérgio Amaral, que naquela oportunidade, pressionou para que os credores públicos não

no mercado doméstico e internacional – levariam a empresa a uma situação de agravamento da crise, até que em 2005 ela entrou em recuperação judicial, dentro dos marcos da nova Lei de Falências. Foi graças à nova legislação,³⁰ que a empresa continuou voando por mais um ano, até que em junho de 2006, foi realizado um leilão que passou a um novo investidor a marca da empresa e alguns de seus ativos mais valiosos (concessão de rotas e horários de pouso em aeroportos mais movimentados, como Congonhas), deixando as dívidas e os poucos ativos ainda existentes – alguns imóveis e um centro de treinamento – para o que ficou conhecido como a “velha Varig”.

Conclusão

Hoje o foco de sua atuação na Sul América é o Brasil. As relações da Sul América com os órgãos reguladores (Susep e ANS) foram intensificadas.

O mercado de fundos de investimento acumulou um patrimônio líquido de R\$ 718 bilhões em 2005, com crescimento de 21% sobre o ano anterior, passando a representar cerca de 40% do PIB. A Sul América Investimentos cresceu 25% no ano e alcançou um volume total de recursos administrados de R\$ 7,6 bilhões³¹.

Hoje Patrick Antonio Claude de Larragoiti Lucas, membro da 5ª geração da família do fundador, preside o Conselho de Administração, além de ser o presidente da Diretoria Executiva. Dentre os membros do Conselho, observamos a presença de holandeses, ligados ao grupo ING (suplência da vice-presidência do Conselho e conselheiro).

Diante das pressões do novo contexto, podemos considerar que a Sul América se saiu muito bem, obtendo bons resultados financeiros e construindo uma legitimidade mais adequada aos novos tempos. Em muitos aspectos a Sul América não fez grandes mudanças, como por exemplo, em relação a ações sociais – que ela sempre fez, mas agora o grupo faz questão de torná-las visíveis. Também não se aproximou mais dos

executassem suas dívidas (“Governo dá fôlego à Varig para não precipitar a falência”, Valor Econômico, 27/11/2002).

³⁰ Também à boa vontade do governo federal, que continuou não executando as dívidas crescentes com a Infraero e a Petrobrás, entre outros.

³¹ Em 2004, a SulAmérica Investimentos também apresentou bons resultados; ficou entre as dez instituições financeiras que mais captaram no mercado, com um crescimento acima da média.

centros de poder ou dos órgãos de classe, esta foi uma prática constante na trajetória da Sul América. Porém as mudanças custaram ao grupo algo que lhe era muito caro: a sua identidade de “multinacional brasileira” que sempre fez parcerias e associações, desde que as cartas fossem dadas por ela.

A Varig, por sua vez, levou um certo tempo para identificar as novas tendências da política governamental e adotou estratégias incompatíveis com os novos tempos. Mesmo assim, não deixou de buscar uma identidade atrelada ao contexto da “competitividade global”. Mas esta estratégia teve curto fôlego, diante da crise estrutural que atingiu o conjunto das empresas. Ao contrário de outras empresas, que procuraram aprofundar o processo de modernização e de busca de parcerias para fortalecer sua posição no novo cenário, a Varig fez um retorno às estratégias de caráter político. Tais estratégias permitiram uma sobrevivência à empresa, mas não poderiam substituir uma estratégia mais consistente de reestruturação.

Fontes

Relatório e Balanço Social da SulAmérica de 2005 www.sulamerica.com.br Acesso em 20.02.2006

Relatório e Balanço Social da SulAmérica de 2004 www.sulamerica.com.br Acesso em 20.02.2006

Bibliografia

BAUER M. (1993) - *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, InterÉditions, Paris.

CASTRO GOMES, A. (1979), *Burguesia e trabalho: política e legislação social no Brasil, 1917-1937*, Campus, Rio de Janeiro.

CASTELLS, M. (1999) *A sociedade em rede*, Paz e Terra, Rio de Janeiro, 9ª edição.

KIRSCHNER A. M. (2002) Sul América: sucessão, profissionalização e família. In: Kirschner, A. M.; Gomes, E. ; Cappellin, P. (Org.). *Empresa, empresários e Globalização*. Relume-Dumará, Rio de Janeiro.

LEOPOLDI, M. A. (1999), Democracia e reformas econômicas no Brasil: desregulando o setor de seguros e previdência privada na Nova República (1985-1999), KIRSCHNER, A. M. e GOMES, E. organizadores, *Empresa, empresários e sociedade*, Sette Letras, Rio de Janeiro.

LIU, M. (1992), L'autonomie des entreprises dans le champ social, *L'Entreprise, une affaire de société*, SAINSAULIEU (R.) éd., Presse de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris.

LOCKE, R. e CHEIBUB Z. (2000) “Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social dos empresários”, no presente volume.

ROCHA da COSTA, R. C. (1998), A atividade de seguros nas primeiras décadas da República, *Entre a solidariedade e o risco: história do seguro privado no Brasil*, Alberti (V.) coordenadora, Funaseg/Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

SUL AMÉRICA (1994), *Sul América, primeiro centenário*, 1994, Antares, Rio de Janeiro. Edição Comemorativa.

Entrevistas realizadas:

Dr. Patrick Larragoiti Lucas - 30 de setembro de 1998

D. Beatriz Larragoiti – 28 de setembro de 1998

Dr. Julio Oscar Lagun Filho – 26 de outubro de 2000