

## POR QUE EMPRESAS AÉREAS QUEBRAM? O CASO VARIG

Claudia Musa Fay (PUCRS)

Geneci Guimarães de Oliveira (PUCRS)

**RESUMO:** Os últimos anos foram marcados pelo desaparecimento de empresas aéreas tradicionais, tais como, Transbrasil, Vasp e Varig. O objetivo deste artigo é analisar os fatores que provocaram a crise do setor aéreo no período de 1986 a 2006. Pretende-se discutir até que ponto as políticas públicas praticadas pelos diversos governos, e no caso da Varig, o modelo empresarial adotado pelos dirigentes da companhia, prejudicaram a gestão da empresa causando entraves ao seu desenvolvimento diante da liberalização dos mercados.

Palavras-Chave: aviação, crise econômica, gestão, políticas públicas, liberalização.

No Brasil, devido suas características de território com dimensões continentais, teve no incremento da aviação o componente essencial que possibilitou interligar, com mais eficiência e rapidez, as diversas regiões do país. O deslocamento de bens e pessoas, através do transporte aéreo remete a uma nova dinâmica instituída no território nacional, aproximando-o da economia mundial.

As sucessivas crises que ainda hoje afetam a aviação comercial brasileira precisam ser analisadas e compreendidas. Os governos Sarney, Collor, Fernando Henrique e Lula trataram de se omitir da questão. O resultado foi que em menos de dez anos perdemos empresas experientes, pessoal treinado e muito investimento.

Ao fechar as portas de Transbrasil, Vasp e Varig, o setor tornou-se um duopólio em que as empresas sobreviventes, ao ampliar sua participação no mercado, aumentaram o lucro causando prejuízos aos usuários, além de desemprego para uma parcela significativa dos aeronautas e insegurança para o sistema como um todo.

Observa-se, portanto, que a complicada situação em que se encontra o setor aéreo no Brasil, não é uma constatação recente. São diversos os fatores que vem produzindo “*quebras de empresas*” há algumas décadas. A falência da principal companhia aérea brasileira, entretanto, não é um caso isolado no contexto mundial.

Nos últimos anos grandes e tradicionais empresas aéreas têm enfrentado dificuldades e muitas fecharam suas portas. Qual é a razão para isto? O que está ocorrendo com o transporte aéreo mundial? O que levou empresas como a Pan American, TWA e Swissair deixarem de operar? E a “*nossa*” Varig? Símbolo de arrojo e modernidade. Como conseguiu “*quebrar*”? Ela que já esteve entre as maiores do setor, sempre apresentou um excelente padrão de qualidade, um patrimônio humano altamente qualificado, uma manutenção primorosa, mostrando sempre a imagem de um país próspero e exuberante, tanto no Brasil quanto no exterior. Ela que enfrentou tantas dificuldades, ultrapassou tantos obstáculos, foi pouco a pouco definhando até terminar de forma melancólica quando foi vendida em 2006, um ano antes de completar 80 anos.<sup>1</sup>

Cabe ao historiador tratar das questões históricas das empresas, debruçar-se sobre este objeto que pode fornecer os subsídios para uma melhor compreensão dos processos econômicos delas mesmas e da economia em geral. É necessário que se aprofunde estas discussões, pois de acordo com Frédéric Mauro<sup>2</sup>

“o historiador tem necessidade de escrever a história das empresas porque a microeconomia representa a metade da ciência econômica. Uma história estudada apenas sob o aspecto macroeconômico não é uma história completa. Ademais, a história das empresas só pode ser feita a partir dos seus arquivos (...) podem proporcionar informações valiosas a respeito do setor econômico a que pertence a empresa, e até mesmo acerca da economia global do país, do continente e até mesmo do próprio mundo, seja do ponto de vista das estruturas como do ponto de vista da conjuntura.”

Destaca-se que estes arquivos que fornecem dados contábeis e balanços para análise da gestão financeira da empresa e todos os demais registros necessários a determinados seguimentos empresariais, por si só, não satisfazem. É possível complementar esta análise calcada na documentação escrita, através dos depoimentos dos sujeitos partícipes do processo que trazem nas suas narrativas fatos que as fichas cadastrais, balancetes, diários de caixa, livros-ponto, não conseguem captar as sensibilidades que permeiam o cotidiano das empresas.

O pesquisador atento às transformações e, principalmente, aos novos rumos e ferramentas que pode utilizar, se vale não só de fontes documentais escritas, mas de

---

<sup>1</sup> A Varig foi fundada em 07 de maio de 1927, portanto, completaria 80 anos em 2007.

<sup>2</sup> MAURO, Frédéric. **O Empresário Moderno e a História Econômica**. IN: Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro-jul/ago.1974. p. 64.

uma gama de outros registros, sobretudo os da memória. A história oral é uma valiosa fonte com a qual podemos contar para restabelecer os elos que nos ligam ao passado, numa tentativa de responder às inquietações do presente, incorporando à História outros pontos de vista e contribuindo para a integração dos diversos sujeitos da mesma.

Antônio Torres Montenegro<sup>3</sup> coloca na utilização da história oral como técnica de pesquisa, uma outra forma de ver os acontecimentos, possível de ser recuperada através da memória. Reflete a respeito do significado que os conceitos adquirem na diversidade dos atores, tempo e lugar e de que forma este pensar articula o passado ao presente.

Com os avanços da ciência e da tecnologia temos a possibilidade de compreender o processo histórico como construção do historiador, ou seja, da fonte documental escrita, oral ou virtual, não emana documento pronto, acabado, mas algo que é produzido pela indução e pela intuição, ferramentas necessárias ao historiador que deseja construir uma narrativa histórica, que privilegie as pessoas comuns, como afirma Constantino<sup>4</sup>:

“Os historiadores lembrados como exemplos de tendências do atual debate teórico-metodológico, procuram descobrir a realidade do que aconteceu, sem buscar o testemunho do passado de modo seletivo ou dogmático; são conscientes de que a narrativa deste passado será sempre fragmentária e que será objeto de discussão e revisão”. (CONSTANTINO, 2004: 51)

A partir das considerações e das propostas paradigmáticas oferecidas por autores<sup>5</sup> como Alfred Chandler, François Caron, Louis Galambos, entre outros, observa-

---

<sup>3</sup> MONTENEGRO, Antônio Torres. **História oral e memória: a cultura popular revisitada**. São Paulo: Contexto, 2003.

<sup>4</sup> CONSTANTINO, Núncia Santoro de. Pesquisa história e análise de conteúdo: pertinência e possibilidades. IN: Estudos Ibero-Americanos, PUCRS, v.XXVIII, nº 1, junho 2002.

<sup>5</sup> Retrospectivamente, cabe destacar conforme Eulália Lobo, as abordagens de Jean Baptiste Say: “(...) é geralmente aceito como um dos pioneiros, ao defini o empresário como um organizador e coordenador de fatores de produção que compra, combina e vende”; Joseph Schumpeter, em 1912, “atribuiu ao empresário o papel inovador, de produtor do progresso técnico, de motor das transformações”; Henri Pirenne refere que “a cada período da história econômica corresponde um grupo diferente de capitalistas (...)”. Em 1962, Alfred Chandler lança as estruturas para a investigação e pesquisa das empresas norte-americanas, com ênfase nas grandes corporações. Este paradigma torna-se conhecido como “síntese organizacional”. No sentido oposto, encontra-se nas pesquisas de Louis Galambos sobre o desenvolvimento empresarial, não o estudo da grande organização como figura principal, mas procura valorizar o papel das instituições e dos empreendedores, utiliza-se da interdisciplinaridade para propor uma ampla reinterpretação dos negócios, da política e da sociedade nos Estados Unidos. Para François Caron, “pretender escrever a história de uma nação, num dado período, sem colocar no seu centro a das empresas é uma obra de mutilação voluntária, uma caricatura de história”.

se o desenvolvimento, ainda que recente da História de Empresas. Aos poucos os reducionismos vão sendo superados, e desta forma a História de Empresas vai-se abrindo para abordagens multidisciplinares, devido à importância que “*olhares*” de outras ciências trazem na construção deste objeto da investigação histórica. Sistemas culturais e familiares, rotinas sociais e comportamentos, reinados, clãs e clientelas, lobbies políticos e partidários, instituições, legislação e jurisprudência; todos esses elementos são fatores que modelam a maneira pela qual as empresas se desenvolvem e interagem com a sociedade.

Analisando historicamente observa-se que para compreender a questão é necessário (re) pensar as políticas adotadas pelo Estado para o transporte aéreo comercial, bem como, os efeitos provocados pelas sucessivas crises do capitalismo durante o século XX. O desenvolvimento da aviação brasileira ocorreu num momento de profundas mudanças nas diversas esferas de poder internacional. Antes mesmo do término da Segunda Guerra Mundial o setor encontrou diferentes maneiras para se inserir na nova ordem que surgia. Recebendo o apoio do Estado e organizando-se em associações<sup>6</sup>, as empresas de transporte aéreo puderam encontrar uma forma jurídica para respeitar os direitos de soberania, ao mesmo tempo regular e proteger este setor da competição excessiva.

Até a Primeira Guerra Mundial, as relações internacionais se regiam pela noção de “*equilíbrio de poder*”; a regulação dessas relações era feita pelos vários sistemas de poder europeus, gerando múltiplas rivalidades decorrentes da própria expansão imperialista. No momento da implantação do transporte aéreo<sup>7</sup>, a situação internacional revelava uma intensa disputa entre as potências pela implantação de uma nova ordem mundial.

Durante a Segunda Guerra a importância do avião como um instrumento de poder político torna-se mais clara. Tanto pelo prestígio e projeção que os aparelhos

---

<sup>6</sup> Dois organismos foram criados para regular o tráfego aéreo: A primeira delas é a IATA ( International Air Traffic Association, de 1919 composta das cinco companhias aéreas existentes na época. Terminada a Guerra em 1945 o número de empresas reunidas passa a ser de 42 companhias, possui sua sede em Montreal, onde funcionam os cinco comitês: Jurídico, Postal, Radiotelegráfico e o de Tráfego. A segunda associação formada é a ICAO (International Civil Aviation Organization) criada em 1944, com sua sede em Montreal. Esta agência do sistema da ONU é o fórum mundial que trata das questões da aviação civil. Tem como objetivo desenvolver normas de segurança, confiabilidade, proteção do meio ambiente, eficácia e continuidade, através dos princípios do direito que regem a aviação internacional, acordados entre os diversos Estados membros.

<sup>7</sup> As primeiras companhias aéreas foram estabelecidas na Europa, na América do Norte e na América do Sul a partir de 1919.

levavam ao redor do mundo como pela presença da bandeira na fuselagem dos aviões servindo aos Estados nacionais como um vetor nas suas relações culturais e comerciais com outras nações.

O avião, ao reduzir as distâncias entre os continentes, não só acelerou a circulação de riquezas, mas também promoveu um maior intercâmbio de idéias e culturas. Ao mesmo tempo, a aviação passou a ser vista pelo seu potencial estratégico na defesa, na observação e no ataque. A aviação passou a representar um risco e uma necessidade para os Estados controlarem seu espaço aéreo e por outro lado, no caso da aviação comercial, por prestar um serviço público, havia a necessidade de garantir a segurança dos passageiros.

Com toda essa complexidade torna-se necessário mostrar como as mudanças foram acontecendo ao longo do tempo. É importante ressaltar que a regulamentação do setor não foi feita de uma só vez: ela foi sendo construída, negociada entre as nações e as empresas através da IATA e da ICAO.

A partir de 1960, houve mudanças tecnológicas significativas: a introdução das aeronaves a jato voltadas especialmente para o tráfego internacional que representava para as empresas um maior número de assentos, gastando menos tempo para vencer as distâncias, no entanto, necessitavam de maior infra-estrutura dos aeroportos. No Brasil os aviões do tipo convencional foram transferidos para as linhas domésticas, reforçando o agravamento do problema da super-oferta. Diante dos efeitos da política adotada que resultou numa séria crise na aviação brasileira, era necessário encontrar as causas, dada a importância do setor.

O Ministro Lúcio Meira<sup>8</sup>, da pasta de Viação e Obras Públicas, em palestra no Fórum "*Téofilo Otoni*", em 1957, havia esboçado sua visão a respeito dos transportes no Brasil. Ele percebia o grave problema que ameaçava os planos de desenvolvimento, pois, o país não dispunha de meios de transporte à altura das suas necessidades. A referência a respeito do transporte aéreo foi clara no seu discurso:

"Face à grande superfície territorial e à segurança que oferecia, [a aviação] desempenhava um papel essencial no país, carente de transportes. Apesar de seu elevado custo, diluído entre o usuário e o contribuinte de tal forma que foi instituído um sistema de subvenções diretas e indiretas aos serviços, sendo responsável pela expansão. O poder público instalava e mantinha a

---

<sup>8</sup> OBSERVADOR ECONÔMICO. Novembro/1957. IN: FAY, Cláudia Musa. **CRISE NAS ALTURAS: A questão da aviação civil (1927-1975)**. Tese de doutorado pelo PPGH-UFRGS, junho de 2001. p. 144.

infra-estrutura. Realizava os serviços de segurança nos vôos, formava alta percentagem de pessoal, e ainda concedia câmbio favorecido para as importações de aeronaves, subvencionava a aquisição destas, isentava do pagamento de impostos as importações de aviões, peças e combustíveis e ainda o tráfego, pagando subvenções por quilômetro percorrido para as rotas de penetração e nas internacionais".Lúcio Meira ressaltou ainda em sua exposição que,"A posição conquistada pelo Brasil era fruto essencial da atuação do Estado, que o amparava e incentivava em maior escala que qualquer outro meio de transporte".

Nos anos que se seguiram, o Estado continuou fornecendo ajuda e, mesmo assim, os problemas se agravavam. Importante mencionar que houve historicamente uma estreita relação entre empresa e governo. O Estado permitia que determinadas empresas obtivessem a concessão<sup>9</sup> de linhas aéreas, por outro lado, as companhias beneficiadas se encarregavam de transportar funcionários e dirigentes estatais.

Alguns episódios conhecidos podem ilustrar essa proximidade desde os primeiros vôos comerciais. Getúlio Vargas, quando ainda era governador do Rio Grande do Sul, voava nos aviões da Varig; a viagem de Juscelino Kubitschek à Europa, a retirada de Jânio Quadros de Brasília depois da renúncia e a viagem de volta de João Goulart da China, em todas elas houve a participação das empresas aéreas comerciais brasileiras.

Entre 1957 e 1960, as companhias de aviação resolveram suprimir escalas deficitárias nas suas rotas e mais de 100 destas desapareceram, apesar das subvenções. A interiorização da aviação foi sendo reduzida ano a ano, de forma que das 350 cidades atendidas em 1957 reduziram-se a 260 em 1960.

As empresas aéreas deixaram de atender cidades do interior, mesmo cobrando tarifas altas. Além disso, não apresentavam serviços eficientes, nem índices aceitáveis de segurança. Apesar disso, recebiam o auxílio e ainda deixavam angustiados os passageiros, que também eram o contribuinte.

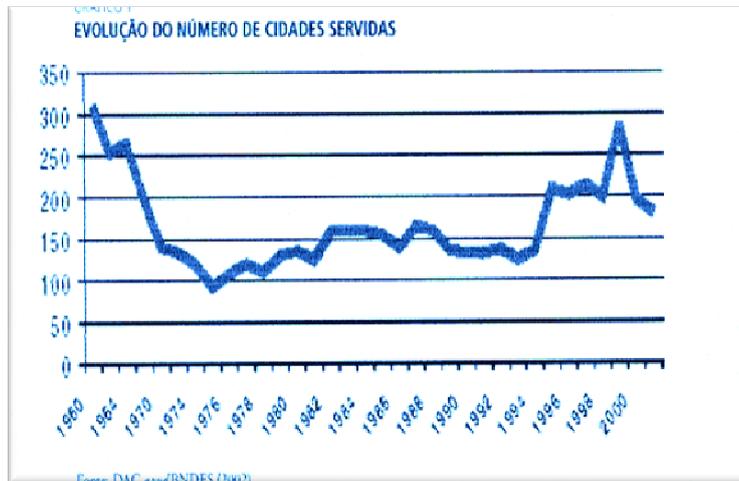
No gráfico 1<sup>10</sup> pode-se perceber que a partir de 1960, com a introdução de equipamentos mais modernos, como foi o caso do avião a jato, muitas cidades deixam de ser atendidas, pois são rotas deficitárias e carentes de infra-estrutura para pousos e decolagens de grandes aeronaves, somado ao número de assentos oferecidos não compatíveis com a demanda.

---

<sup>9</sup> A concessão do transporte aéreo que estava vinculada ao governo, portanto, podia ser retirada ao vencer o contrato. O Estado brasileiro não possuía aviões para o deslocamento de seus funcionários, e mesmo os presidentes voavam em aviões cedidos pelas empresas.

<sup>10</sup> Pesquisado no site: <http://oglobo.com/economia> em 24/03/08

**Gráfico 1 - Evolução do número de cidades servidas**



FONTE: O GLOBO

O desequilíbrio causado pelo excesso de concorrência provocou intensa disputa e terminou afetando também os níveis de segurança dos vôos, aumentando significativamente, o número de acidentes. As empresas, frente ao problema de sobrevivência que se impunha, se uniram e enviaram uma solicitação ao Ministro da Aeronáutica, no qual pediram medidas para a recuperação do setor. O apoio do governo não tardou e veio através do reajuste das tarifas que, se por um lado aumentava o faturamento das empresas, por outro afastava ainda mais o passageiro.

Apesar da ajuda do governo, a situação em que se encontravam as empresas aéreas não melhorou, ao contrário, piorou, uma vez que nem o gasto com combustível e com Previdência Social vinha sendo coberto. Segundo foi apurado pela CPI<sup>11</sup> de 1961, em dados fornecidos pela Presidência da República, através do Conselho de Desenvolvimento Econômico, "(...) enquanto o capital próprio de todas as empresas é pouco superior a 2 bilhões de cruzeiros, o capital alheio ascende, no Passivo, a 10 bilhões e 300 "milhões", portanto, elas encontravam-se extremamente endividadas.

O Estado, na tentativa de solucionar a questão convocou os representantes das empresas que se reuniram através das Conferências Nacionais de Aviação Comercial (CONAC) realizadas em 1962, 1963 e 1968. A partir destas conferências foi incentivada

<sup>11</sup> DIÁRIO DO CONGRESSO. Publicação em 16 de maio de 1962. A Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) foi criada pela resolução nº38-1960, para investigar as causas dos desastres aéreos ocorridos no país.

a redução do número de assentos, resultando na concentração das empresas do setor. A grande favorecida com o monopólio do setor foi a Varig, que cresceu com a aquisição da Real Aerovias em 1961, e com a incorporação das rotas da Panair do Brasil em 1965. A conquista efetiva do monopólio internacional, somente aconteceu em 1975, quando a Varig compra as ações da Cruzeiro do Sul, depois de uma intensa disputa com a Vasp e a Transbrasil.

Para resolver a questão das cidades não atendidas pelo transporte aéreo, em 1975 foi criado o Sistema Integrado de Transporte Aéreo (SITAR), sendo oferecidas facilidades para as empresas aéreas regionais adquirirem o avião bandeirante resultando em um efeito positivo. Desta forma o Estado promovia a integração nacional e estimulava o desenvolvimento da indústria aeronáutica brasileira (EMBRAER).

A Varig passa a obter resultados positivos nas suas operações, mesmo enfrentando o processo inflacionário dos anos 1980, enquanto, as demais companhias enfrentaram dificuldades financeiras. A explicação para o fato está na exclusividade dos vôos internacionais, cuja receita é auferida em dólar. A consequência é um melhor enfrentamento dos impactos causados pela desvalorização cambial de 1983.

Neste intervalo a empresa utiliza estratégias inovadoras como a venda de bilhetes pelo crediário e as reservas via computador, serviço de bordo requintado e conforme reportagem de Zero Hora, lança o Cartão de Crédito Varig que proporcionava ao usuário várias facilidades de atendimento, tais como, pagamento e financiamento de tarifas aéreas e, para uso na rede Tropical de Hotéis e nas locações de automóveis realizadas na Interlocadora.

Neste mesmo cenário do transporte aéreo, o empresário Rolim Adolfo Amaro em sociedade com o grupo Ometto criou a *TAM Transportes Aéreos Regionais* (1976), inicialmente operando com seis aviões *Embraer EMB-11-C Bandeirante*, atendendo o interior de São Paulo, Paraná e Mato Grosso. Finalmente assumiu a totalidade das ações da empresa (1979) e entrou na década de sua consolidação com a chegada dos *Fokker F-27* (1980). Numa breve análise histórica do desenvolvimento da regional TAM, percebe-se que o seu crescimento e mais tarde a expansão de suas rotas para o exterior provocam uma competição acirrada com a líder, Varig.

No mercado da aviação brasileira a acirrada competitividade é um elemento que está presente na ordem do dia das empresas. Nas obras de Michael Porter<sup>12</sup> encontram-

---

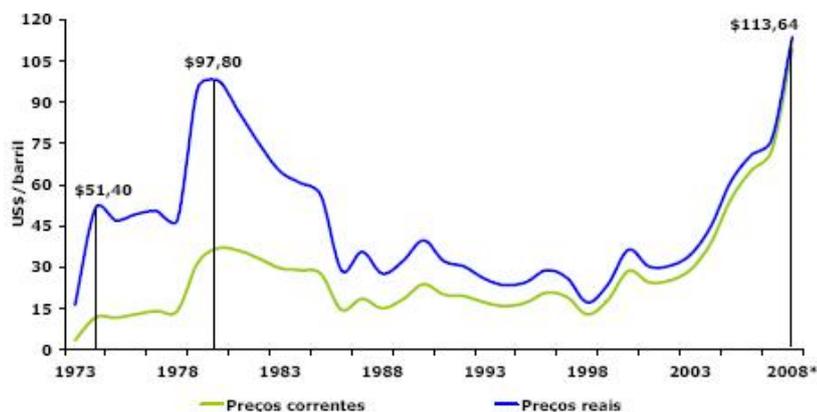
<sup>12</sup> PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. 5ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p.6.

se discussões a respeito da rivalidade estabelecida entre as concorrentes do setor e as diferentes estratégias adotadas para garantir seu espaço no mercado. O autor aponta que

“(…) o caso extremo da intensidade competitiva é a indústria em concorrência perfeita, na definição dos economistas, em que a entrada é livre, as empresas existentes não tem poder de negociação em relação a fornecedores e clientes, e a rivalidade é desenfreada porque todas as empresas e produtos são semelhantes”.

De acordo com periódicos da época, as reportagens estampam que a situação crítica da Varig inicia no governo João Baptista Figueiredo (1979-85). Apesar da crise mundial do petróleo<sup>13</sup> afetar seriamente as empresas aéreas, devido a forte concorrência internacional e as pressões dos fabricantes a Varig compra aviões<sup>14</sup> de grande porte, sabidamente, com altos investimentos para uma empresa que já esboçava dificuldades financeiras.

**Gráfico 2 : Comportamento do preço do petróleo de 1970 a 2008, preços reais em junho/2008**



FONTE: O GLOBO

<sup>13</sup> BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Desenvolvimento e Crise no Brasil**: história, economia e política de Getúlio Vargas a Lula. São Paulo: Editora 34. 2003, p.229. Para o autor “em 1983, a crise do sistema econômico brasileiro iniciada em 1979 agravou-se e contribuiu para que o processo de transição democrática se completasse. Na verdade, o segundo choque de preços do petróleo, a recessão norte-americana e a elevação violenta das taxas de juros internacionais, que acontecem em 1979, dão início a mais grave crise econômica da história independente do Brasil.”

<sup>14</sup> PEREIRA, Aldo. **A breve história da aviação comercial brasileira**. Rio de Janeiro: Europa. 1987. p.69 “em junho de 1980 a Varig anunciava o investimento de US\$480 milhões na compra de seis DC-10; em dezembro/80 incorpora três 747-200B e em junho de 1981 recebia o primeiro AIRBUS. Em 13 de janeiro de 1983 arrenda três aviões 747-215B por US\$186 milhões. Ao mesmo tempo ampliava seus serviços para rotas deficitárias com a linha RIO-LUANDA e uma outra que levava à capital de Moçambique, Maputo, estendendo seus serviços na África.

As variações do preço do petróleo que aparecem no gráfico 2<sup>15</sup> demonstram que a segunda elevação significativa ocorre entre 1978 e 1980. O combustível de aviação representa 30% dos insumos que incide sobre os custos de uma empresa aérea, acrescidos do número de assentos ofertados pela aquisição de aeronaves de grande porte, provoca uma maior perda de rentabilidade, portanto, agravando seu endividamento.

As aeronaves, cinco 747-300 foram compradas da fabricante Boeing, com financiamento japonês. O fato se explica pela falta de credibilidade dos bancos internacionais em relação ao Brasil devido a declaração de moratória solicitada pelo México em setembro de 1982. As reservas externas brasileiras que eram de US\$3 bilhões são zeradas dois meses depois. De acordo com Bresser-Pereira, das duas alternativas possíveis, o governo brasileiro adotou no final de 1982, a “*moratória branca*” do principal e continuava a pagar os juros e dividendos enquanto negociava com o FMI e os principais credores.

Para Harro Fouquet<sup>16</sup>, o “*elevado endividamento da companhia resultou das perdas acumuladas em sucessivos exercícios*” causadas em sua maior parte “*por uma série de fatores adversos, inclusive de caráter conjuntural*”. Na referência feita pelo ex-dirigente da companhia transparece que outros ingredientes ligados a própria Varig também contribuíram para a situação, reforçados pelas palavras de Geraldo Knippling<sup>17</sup>, quando menciona que “*aos pequenos esbanjamentos, somaram-se os erros estratégicos*”, para ele traduzido por:

(...) estojo com perfume e kit de higiene para todos os passageiros (...) se o avião tinha 200 lugares, eles previam 250 para distribuir de presente entre o pessoal de terra dos aeroportos. As companhias americanas voavam com cinco comissários. A Varig voava com nove. (...) quando surgia uma voz dissonante, pedindo mais equilíbrio nos gastos, era abafado ou o funcionário era trocado de cargo.

Na assinatura da carta de intenções com o FMI, o Brasil se comprometia a realizar diversos ajustes na sua política econômica, entre estes, a maxidesvalorização do

---

<sup>15</sup> Pesquisado no site: <http://oglobo.com/economia> em 24/03/08

<sup>16</sup> Harro Fouquet, ex-diretor de Planejamento da Varig, com 55 anos de atividade na indústria, dos quais 41 no Grupo Varig. <http://www.aeroconsult.com.br> - pesquisado em 24/03/09.

<sup>17</sup> ZERO HORA, 16 de abril de 2006, p.27. Reportagem no caderno Economia com Geraldo Knippling que foi comandante da VARIG por 40 anos.

cruzeiro em 30%. O resultado foi a elevação do patamar de inflação de 100% no início de 1983, para aproximar-se dos 180%, ainda no primeiro quadrimestre do ano. A dívida da Varig com o Japão, na valorização do iene, foi duplicada em dólar, sendo que em 1999, quando as aeronaves foram desativadas e devolvidas a empresa devia US\$ 250 milhões.

No balanço da Varig relativo ao exercício de 1983-84 consta um conglomerado de empresas, de variados seguimentos que vão desde redes hoteleiras e empreendimentos agropecuários até a manutenção e serviços de transporte aéreo. A constatação poderia ser encarada como uma salutar diversificação dos negócios, não fossem as aquisições com altos investimentos, feitas anteriormente, de companhias que apresentavam situação falimentar, como foi o caso da Cruzeiro do Sul<sup>18</sup> (1975), que era administrada de forma independente.

Entre 1984 e 1985, com a chegada dos 747-300, a Varig, é a única empresa brasileira, com a concessão de rotas para o exterior, fomentando nas demais companhias, Vasp e Transbrasil, a inconformidade com este monopólio. Todavia, seguindo as diretrizes diplomáticas do governo brasileiro, além da África, expande suas rotas para o Canadá, apesar da guerra tarifária com a Aerolineas Argentina.

A crise nas grandes empresas como a Vasp, a Transbrasil e a Varig se agrava em 28 de fevereiro de 1986, quando a inflação atingia o patamar de 350% a.a. A equipe econômica do governo Sarney, na tentativa de estancar o processo inflacionário, pratica o chamado “*choque heterodoxo*” que consistiu no congelamento geral dos preços, salários e da taxa de câmbio. Estas medidas surtiriam efeitos positivos, não fosse o fato de a Varig estar operando com baixas tarifas.

O aumento do tráfego de passageiros não se refletia em lucro, mas falseava uma situação lucrativa, na medida em que as aeronaves voavam lotadas. Os responsáveis pela gestão empresarial pareciam não perceber as drásticas mudanças na economia do país. Os prejuízos<sup>19</sup> pela defasagem tarifária estavam na ordem de US\$1,6 bilhão, quantia até hoje discutida judicialmente.

---

<sup>18</sup> PEREIRA, Aldo. **A breve história da aviação comercial brasileira**. Rio de Janeiro: Europa. 1987, p.129. O autor nesta obra faz a seguinte indagação: “por que a Varig comprou por bom dinheiro uma empresa falida e insiste em mantê-la apesar de deficitária?”

<sup>19</sup> OLIVEIRA, Darcio; SÁ, Luiz Fernando; GOLDBERG, Simone. **UNIÃO TURBINADA**. IN: REVISTA DINHEIRO. Nº 102 de 11 de agosto de 1999.

No início da década de 1990 com o governo Collor acentuou-se a política de flexibilização que produziu efeitos nocivos às empresas<sup>20</sup> ao atingir as tarifas e as rotas de concessão.

Porter assinala as implicações do papel desempenhado pelo Estado<sup>21</sup> como o de uma “*Força na Concorrência na Indústria*”, apontando para os principais impactos na estrutura das indústrias em que,

“(…) muitas vezes o papel do governo como fornecedor ou comprador é determinado mais por fatores políticos do que por circunstâncias econômicas; e isso é, provavelmente, um fato da vida. Atos regulatórios do governo também podem colocar limites no comportamento das empresas como fornecedoras ou compradoras. O governo pode, também, afetar a posição de uma indústria com substitutos a partir de regulamentações, subsídios, ou outros meios.

Pode-se também elencar a abertura do mercado brasileiro para empresas dos Estados Unidos, permitindo que as gigantes americanas competissem com a Varig, com a redução significativa de taxas: eram isentas do pagamento do PIS/COFINS de 6,7% sobre o combustível, cuja representação nos custos da empresa aérea é de 30%; o custo do capital de giro era de 8% a.a. para as estrangeiras e ultrapassava os 100% a.a. para a Varig; em relação ao bilhetes há diferenças assustadoras, pois nos EUA são taxados em 7,5%, na Europa em 14% e no Brasil, 34,7%.

A compra de componentes para a manutenção também provoca reflexões, visto que, a importação destes bens por empresas brasileiras enfrenta a máquina burocrática enquanto que as estrangeiras adquirem diretamente dos fabricantes, nos seus países de origem. Apesar do esforço das companhias aéreas brasileiras, a situação se complicava, na medida em que, os impostos cobrados pelo governo brasileiro das empresas nacionais se tornavam muito pesados em comparação com os tributos que companhias estrangeiras pagavam nos seus países. Estavam ambas, no mesmo campo, porém numa competição muito desigual.

---

<sup>20</sup> A Varig, a partir de 1973, foi a única companhia aérea de bandeira brasileira, a obter exclusividade, na operação das linhas internacionais de longo curso. Na prática, já realizava essas atividades desde 1965 quando absorve as rotas da Panair do Brasil. A exclusividade vigorou até 1987 quando o Ministério da Aeronáutica contemplou com rotas internacionais a Vasp e a Transbrasil. No entanto, devido as dificuldades financeiras destas empresas, somente em 1991 elas passam a operar os vôos para o exterior.

<sup>21</sup> PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. 5ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p.30-31.

No ano seguinte em 1992, durante a recessão provocada pela Guerra do Golfo, a empresa foi obrigada a vender parte da frota e passou alugar aviões de empresas de leasing. A Varig precisou desfazer-se do seu patrimônio e mesmo assim apresentava prejuízo em seu balanço financeiro.

Em 1994, inicia o primeiro processo de reestruturação da companhia diminuindo os custos, terminou com a dispensa de mais de três mil funcionários, a suspensão de pagamentos por sessenta dias e o fechamento de trinta escritórios exterior. Mas, com a crise financeira internacional de 1997-98, a empresa foi obrigada a cancelar várias rotas no exterior. Impunha-se um corte de pessoal ou de salários e benefícios - o que foi impedido pela ação dos sindicatos e da associação de funcionários.

A Varig que durante os anos 1990 a 2000 obteve resultados positivos somente em 1994 e 1997 atinge o passivo de US\$ 1,5 bilhão em 2001. Com toda a turbulência do setor aéreo, a empresa ainda enfrenta questões de gestão interna, seguida de uma sucessiva troca de presidentes, contabilizando oito mudanças no cargo nos últimos dez anos.

No período de 1998 a 2002 as decisões tomadas pela equipe de FHC agravaram a situação do transporte aéreo através das medidas liberalizantes; na Era Lula ampliam-se estas diretrizes, assim como, ocorre a substituição do Departamento de Aviação Civil (DAC) pela Agencia Nacional de Aviação Civil (ANAC), sem que, os instrumentos de fiscalização e controle tenham sido ampliados, a fim de garantir à aviação comercial brasileira os meios eficazes para seu desenvolvimento, inibindo desta forma as sucessivas perdas das empresas deste setor. Ocorre uma seqüência de medidas predatórias para o transporte aéreo, incluindo a desvalorização do real em relação ao dólar, praticada em janeiro de 1999. O fato acarreta a queda do fluxo de passageiros, em que as empresas para enfrentar esta situação praticam a chamada “*guerra tarifária*”, ou seja, lançam as tarifas promocionais com até 60% de desconto. A solução não surtiu o efeito desejado, pois a ocupação das aeronaves continuava em baixa. A Varig e a imensa família variguiana continuavam sendo arrastadas pela avalanche de decisões nefastas.

Cabe acrescentar que em 2001, após os atentados terroristas de 11 de setembro nos Estados Unidos, o setor aéreo sofreu uma acentuada retração. A consequência imediata destes atos de terrorismo foi uma elevação vertiginosa dos preços dos seguros, fazendo com que a procura por viagens internacionais despencasse, justamente o mercado que a Varig dominava, pela alta nos preços das passagens conjugada com o

temor de novos ataques que afugentava os passageiros. Sem seguro, uma aeronave não pode aterrissar em vários aeroportos ao redor do planeta, o que exigiu mais dinheiro dos cofres vazios da companhia.

As empresas precisavam encontrar novas alternativas para manter a sustentabilidade dos seus negócios. Entretanto, a Varig que continuava numa complicada gestão administrativa, não se ateve nas concorrentes, GOL e TAM que cresciam e dividiam cada vez mais com ela os mesmos espaços, até perder a liderança do mercado de vôos domésticos para a TAM em 2003 e em seguida para a GOL.

Em 2003, VARIG e TAM chegaram a esboçar uma fusão, mas o plano não prosperou devido às recomendações do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), inclusive, assinando um protocolo de entendimento para a criação conjunta de uma nova empresa aérea que reuniria as frotas das duas companhias.

A Varig em vista da situação em que se encontrava apresenta em 2005, um plano de recuperação judicial que levou à venda das subsidiárias VEM e Varig-Log. Enquanto isso a GOL vai ganhando mercado e, assume o segundo lugar nas rotas nacionais.

Em meados de 2006, nas últimas semanas, funcionários se mobilizaram para pedir ajuda ao governo. No dia 11 de julho, no entanto, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva afirmou que não era papel do Estado salvar empresas privadas da falência. A assembleia de credores da Varig aprovou em maio a venda da companhia em leilão marcado para o mês de julho. Com a intenção de atrair investidores a empresa é dividida em Varig Operacional, isenta de dívidas, e Varig Relacionamento, que ficaria com os débitos e continuaria em recuperação judicial. Até o desfecho final enfrentou muitos entraves, mas finalmente, em 28 de março de 2007, a Gol Linhas Aéreas, a segunda maior companhia aérea brasileira, anunciou a compra da Varig por US\$ 320 milhões. A partir daí, mesclava-se ao laranja da GOL, a cor azul da estrela brasileira de norte a sul.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como foi visto a crise na aviação brasileira foi gerada por múltiplos fatores. A compreensão destes se torna muito importante, mas discutir qual o papel do Estado nas políticas governamentais em relação ao transporte aéreo passa a ter maior relevância na medida em que temos neste setor, envolvimento com os interesses estratégicos de uma nação, a necessidade de proteção ao usuário e a própria manutenção de uma salutar concorrência entre as empresas deste seguimento. Pelo exposto, a aviação comercial,

por si só, requer políticas e estratégias exercidas com determinação e controle do Estado, inclusive com uma efetiva fiscalização sobre o mesmo.

A forma como o gestor estrutura e organiza sua empresa para fazer frente às demandas e turbulências do mercado, pode resultar em sucesso ou fracasso da mesma, levando-se em conta as especificidades de cada segmento empresarial.

As discussões a respeito da “*quebra*” da Varig apontam causas que se segmentam em várias direções. O Estado que sempre fora o parceiro que a amparava nas dificuldades do passado, agora estava ausente. Os inúmeros planos econômicos, as instabilidades cambiais, a desregulamentação do setor aéreo mundial, somaram-se aos problemas ocorridos na condução dos destinos da Varig pela Fundação Ruben Berta.

É importante lembrar que, as demonstrações financeiras do setor aéreo mundial nos últimos dez anos, vinham apresentando resultados preocupantes, mesmo assim, a Varig não conseguiu perceber que o cenário estava mudando. Nas cinco décadas iniciais da companhia houve uma continuidade de princípios e valores adquiridos dos seus primeiros gestores na administração organizacional da empresa, seguindo a rota traçada por Ruben Berta. As mudanças conjunturais e estruturais que se configuraram na década de 1990, principalmente no governo Collor, colocam à mostra o tamanho da sua máquina administrativa e a diversificação das atividades comerciais. Ressalta-se a expansão para seguimentos diferentes, do transporte aéreo à hotelaria e turismo, passando pela agropecuária, pela área financeira e pelos setores de comunicação e serviços, constituindo-se o Grupo Varig de 23 empresas.

Nas administrações de Hélio Smidt, de Rubel Thomas e Carlos Willy Engels foram tentadas algumas medidas para conter o processo de endividamento, mas no jogo do transporte aéreo mundial estavam as grandes empresas, numa dura competição em que somente sobreviveriam aquelas que conseguissem manterem-se capitalizadas, eficientes e com menores custos.

Outra constatação que deve ser apreciada é a forma como o modelo gerencial da companhia, idealizada através da Fundação Ruben Berta, em que a Varig pertencia aos seus funcionários, serviu de entrave às futuras mudanças. Dificultou a implantação de uma Varig mais enxuta com redução de funcionários e benefícios, resultado da forma corporativa instalada na empresa. As palavras pronunciadas por Ruben Berta em dezembro de 1965, retratam o grau de envolvimento do funcionário com a companhia, *“deixar de ser uma empresa de província para ser uma família unida, de braços abertos para que todos possam trabalhar aqui sem olhar nacionalidade, cor ou*

*religião*”, ou seja, o crescimento da Varig significava melhores condições para cada membro da família variguiana.

Administração ineficiente, transformações econômicas mundiais, acirramento na competição tarifária entre as empresas congêneres, ausência de políticas públicas claras para esta que é uma concessão estatal, falta de fiscalização, desigualdade nos valores dos impostos pagos pelas empresas nacionais, em relação ao pagamento efetuado pelas estrangeiras nos seus países de origem, entre outras, contribuíram para a queda da Varig.

A empresa que vinha de um passivo de US\$2 bilhões em 1995, chega em 2006 com uma dívida de US\$8,4 bilhões, das quais 65% com o governo brasileiro. Apesar das diversas tentativas para “*salvá-la*”, incluindo-se manifestações públicas dos seus funcionários tanto no Brasil como no exterior, realizado o seu desmembramento em várias empresas, nada surtiu o efeito desejado, pois, parte dela foi negociada com a Gol em 2007. De maneira melancólica a Varig encerrou oito décadas de serviços prestados à aviação mundial e nacional. Apagou-se a estrela brasileira, mas a “*caixa preta*” com o seu legado ainda será tema para os pesquisadores das mais diversas áreas do conhecimento humano.

## REFERÊNCIAS BIBLIORÁFICAS

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Desenvolvimento e Crise no Brasil: História, economia e política de Getúlio Vargas a Lula.** São Paulo: Editora 34, 2003.

CARDOSO, Ciro Flamarion e Ronaldo Vainfas (Orgs.). **Domínios da história: ensaios de teoria e metodologia.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997 – 19ª impressão.

ERRO, Carmen. **Historia Empresarial: Pasado, Presente y Retos de Futuro.** Barcelona: Ariel, 2003.

FAY, Cláudia Musa. **Aviação comercial na América do Sul (1920-1941).** Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em História, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, PUCRS, Porto Alegre, 1990.

\_\_\_\_\_. **Crise nas alturas: a questão da aviação civil (1927-1975).** Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em História, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, PUCRS, Porto Alegre, 2001.

KIRCHNER, Ana Maria e Outros. **Empresa, empresários e globalização.** Rio de Janeiro: Relume Dumará:Faperj, 2002.

McCRAW, Thomas K. (Org.) **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa.** Rio de Janeiro: Editora fundação Getúlio Vargas, 1998.

MONTENEGRO, Antônio Torres. **História oral e memória: a cultura popular revisitada.** São Paulo: Contexto, 2003.

PEREIRA, Aldo. **A breve história da aviação comercial brasileira.** Rio de Janeiro: Europa. 1987.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, Michael; MONTEGOMERY, Cynthia A. (orgs) **ESTRATÉGIA: A busca da vantagem competitiva.** Tradução de Bazan tecnologia e lingüística. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998-16ª impressão.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. 5ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

SZMECSÁNYI, Tamás & MARANHÃO, Ricardo (orgs.). **História de empresas e desenvolvimento econômico.** São Paulo: Hucitec/Associação brasileira de pesquisadores em história econômica/ Editora da Universidade de São Paulo/ Imprensa Oficial, 2002.

## **JORNAIS, REVISTAS e SITES**

ZERO HORA - 16/ABRIL/2006

GAZETA MERCANTIL, vol. I. AGOSTO DE 1998.

DIÁRIO DO CONGRESSO, 16 DE MAIO DE 1962.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, JUL/AGO, 1974.

REVISTA DINHEIRO Nº 102, 11 DE AGOSTO DE 1999.

REVISTA DE ESTUDOS IBERO-AMERICANOS-PUCRS, v.XXVIII, Nº1, JUN/02

<http://www.oglobo.com/economia>

<http://www.aeroconsult.com.br>

---