

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**

**O PANORAMA DA AVIAÇÃO NACIONAL DE 1986 A 2006
E A QUEBRA DA VARIG**

HENRIQUE HELMS

MESTRADO EM HISTÓRIA

PORTO ALEGRE

2010

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

HENRIQUE HELMS

**O PANORAMA DA AVIAÇÃO NACIONAL DE 1986 A 2006
E A QUEBRA DA VARIG**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em História da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em História, sob a orientação do Prof^a. Dr^a. Claudia Musa Fay.

Orientadora Prof^a. Dr^a. Claudia Musa Fay

PORTO ALEGRE

2010

HENRIQUE HELMS

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

H481p Helms, Henrique

O panorama da aviação nacional de 1986 a 2006 e a quebra da Varig / Henrique Helms. – Porto Alegre, 2010.

126 f. : il.

Diss. (Mestrado) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas.
Programa de Pós-Graduação, PUCRS.

Orientação: Profa. Dra. Claudia Musa Fay

1. Aviação Nacional – Brasil - História. 2. Varig - História. 3
História de Empresas. I. Fay, Claudia Musa. II. Título.

CDD 387.70981

Ficha Catalográfica elaborada por
Sabrina Vicari
CRB 10/1594

O PANORAMA DA AVIAÇÃO NACIONAL DE 1986 A 2006 E A QUEBRA DA VARIG

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em História, sob a orientação do Prof^a. Dr^a. Claudia Musa Fay.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Claudia Musa Fay

Prof. Dr. Elones Fernando Ribeiro

Prof^a. Dr^a. Lúcia Helena Alves Müller

Dedico esta dissertação ao meu avô, Rolf Wilhem Johann Helms (in memoriam), e a todos que se orgulham de ter feito parte da história da Varig, em especial, Peter Helms, meu Pai.

AGRADECIMENTOS

Na construção de um trabalho, sempre contamos com a ajuda de algumas pessoas essenciais à conclusão desta jornada e o sentimento de gratidão por todas elas é enorme.

Em primeiro lugar, agradeço imensamente à minha orientadora, Prof^ª. Dr^ª. Claudia Musa Fay, pelo seu profissionalismo, paciência e disponibilidade em me atender em todos os momentos. Ter uma orientadora com grande conhecimento do assunto foi determinante na boa condução desta dissertação.

À CAPES, pelo apoio financeiro muito importante para a realização desta pesquisa.

Agradeço aos meus pais, Peter e Ielba, que, mesmo a distância, sempre me apoiaram e incentivaram em todas as minhas decisões, principalmente, quando voltei para Porto Alegre a fim de cursar Ciências Aeronáuticas na PUC-RS em 1994, fato que me possibilitou ser piloto da Varig alguns anos mais tarde.

Aos meus irmãos Gustavo e Jamile e a minha cunhada Janaína, que também, lá do Rio de Janeiro, sempre me incentivaram.

Ao meu avô Jayme, pelo carinho e incentivo incondicional.

Aos ex-funcionários da Varig, que contribuíram imensamente com esta pesquisa, concedendo-me as insubstituíveis declarações destacadas ao longo do trabalho.

À minha querida tia Elisa e ao Bacci, por todo o apoio e o carinho que sempre me deram. Pelas leituras, correções e contribuições no meu texto, enriquecendo-o sobremaneira.

Agradeço ao Brandão e à Celeste pela criteriosa revisão do meu texto.

Aos meus sogros, José Irineo e Vera, por serem pessoas sempre disponíveis, pelo incentivo e compreensão. Ao meu cunhado Neto, o meu também muito obrigado.

À minha querida filha Helena que, apesar da pouca idade, soube entender as minhas ausências e dizer as palavras certas para incentivar a conclusão do texto.

À Aline que, mesmo finalizando a sua tese de doutorado, foi incansável em me auxiliar, lendo e apresentando sugestões para este trabalho. Pelo seu carinho e amor, Aline, obrigado por tudo!

Assim sendo, deixo aqui a minha sincera gratidão a todos que eu possa não ter mencionado, mas que, de alguma maneira, contribuíram para a conclusão desta etapa.

“Quem não sonha o azul do voo
perde seu poder de pássaro.”

Thiago de Mello

RESUMO

Este trabalho disserta sobre as questões que permearam a aviação nacional no período de 1986 a 2006 e levaram à quebra da Varig. A partir de uma revisão histórica sobre fatores intervenientes nesse desfecho, pesquisamos dados em jornais, revistas e, principalmente, em entrevistas feitas com ex-funcionários da empresa, a fim de obter informações mais precisas que explicassem as razões da sua quebra.

O aporte teórico do trabalho é baseado em questões como história de empresas, história oral e história do presente. CHANDLER (1973) nos coloca que o principal desafio dos historiadores de empresas é analisar a conjuntura institucional em que se tomaram as decisões, bem como o processo de mudança que se dá ao longo do tempo. A partir disso, descrevemos brevemente os 79 anos de história da empresa. A Varig teve início em 1927, a partir do empreendedor Otto Meyer, e seus voos alcançariam os mais variados destinos no mundo. A Varig foi, unanimemente, uma marca da capacidade brasileira e, por isso, o seu triste desfecho em julho de 2006 causou impacto não somente aos seus funcionários, mas a grande parte da sociedade nacional.

LE GOFF (1999) nos diz que o historiador, para escrever história imediata, não pode contentar-se em descrever e contar: deve esforçar-se para explicar. Fundamentados nessa ideia, procuramos pesquisar os principais fatores, em âmbito nacional e internacional, que contribuíram para a quebra da empresa. Revisamos fatores de ordem política, econômica e social, sempre buscando insumos que pudessem auxiliar para a explicação dos fatos.

THOMPSON (1992) defende a importância da história oral e, baseados nisso, propusemos entrevistas com ex-funcionários da empresa como metodologia para a pesquisa. Os depoimentos dados por cinco ex-funcionários da Varig, os quais ocuparam diferentes cargos na empresa ao longo de muitos anos, constituem material riquíssimo para análise, o que vai além dos fins desta pesquisa.

Concluimos que, dentre as causas principais, podemos atribuir a quebra da Varig, primordialmente, aos seguintes motivos: ao modelo de gestão da empresa, à conjuntura político-econômica e aos fatores que especificamente interferem na aviação, tais como guerras, clima, abertura do mercado, dentre outros.

Palavras-Chave: História de Empresas. Aviação. Varig.

ABSTRACT

This dissertation is about the issues that have permeated Brazilian civil aviation from 1986 to 2006 that led to the breakdown of Varig. From a historical review of intervening factors in this outcome, we surveyed data in newspapers, magazines and especially in interviews that were conducted with former employees of the company in search of more precise information to explain the reasons for this break.

The theoretical background is based on issues of Business History, Oral History and History of Present. CHANDLER (1973) holds that the main challenge to historians of business is to analyze the institutional situation in which the decisions were taken and the process of change that occurs over time. From this, we briefly describe the 79 years of history of the company. Varig started in 1927, from the entrepreneur Otto Meyer, and its flights would reach the most diverse destinations worldwide. Varig was, unanimously, a brand of Brazilian capacity and therefore, its sad ending in July 2006 caused an impact not only on its employees but on much of the national society.

LE GOFF (1999) tells us that the historian, to write Immediate History, cannot be satisfied only by describing and telling. Yet, he should strive to explain facts, and it was based on this idea that we seek to investigate the main factors, both nationally and internationally, that contributed to the company's collapse. We reviewed political, economic and social factors, always looking for inputs that could contribute to the explanation of the facts.

THOMPSON (1992) maintains the importance of Oral History and based on that, we propose interviews with former employees of the company as a methodology for our research. Statements given by five former employees of Varig that occupied different positions in the company over many years are rich material for analysis that go beyond the purposes of this research.

We conclude that we can attribute the bankruptcy of Varig primarily to the following reasons: the model of management in the company and the political-economical factors that specifically interfere with aviation, such as wars, climate, market deregulation, among others.

Keywords: Business History. Aviation. Varig.

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABPHE – Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil

APVAR – Associação de Pilotos da Varig

BTN – Bônus do Tesouro Nacional

CBA – Código Brasileiro de Aeronáutica

CONAC – Conferências Nacionais de Aviação Comercial

CMN – Conselho Monetário Nacional

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DAC – Departamento de Aviação Civil

EFPC – Entidade Fechada de Previdência Complementar

FHC – Fernando Henrique Cardoso

FRB – Fundação Ruben Berta

IATA – International Air Transport Association

IPC – Índice de Preços ao Consumidor

OPEP – Organização dos Países Exportadores de Petróleo

ORTN – Obrigação Reajustável do Tesouro Nacional

OTN – Obrigação do Tesouro Nacional

PRA – Plano de Reestruturação Ampla

QAV – Querosene de aviação

SARS – Severe Acute Respiratory Syndrome

SITAR – Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional

STF – Supremo Tribunal Federal

TGV – Trabalhadores do Grupo Varig

TQC – Total Quality Control

URP – Unidade de Referência de Preços

VARIG – Viação Aérea Rio Grandense S.A.

VPSC – Varig Participações em Serviços Complementares

VPTA – Varig Participações em Transportes Aéreos

LISTA DE QUADROS:

QUADRO 1	Composição de custos para as empresas aéreas de 2000 a 2006	37
QUADRO 2	Evolução dos custos 2003-2004	40
QUADRO 3	Evolução dos custos 2004-2005	40
QUADRO 4	Divisão da dívida da Varig	41
QUADRO 5	Linha do tempo 1986 a 2006	50
QUADRO 6	Evolução do preço médio mensal do petróleo	57
QUADRO 7	Evolução da dívida externa – Pública e Privada em US\$ milhões.....	65
QUADRO 8	Evolução da inflação no ano de 1990	71
QUADRO 9	Alterações de Padrões Monetários Brasileiros. (1986 – 1995).....	74
QUADRO 10	Paridade R\$ versus US\$ taxa final do semestre com início em julho de 1994 até Dezembro de 2006.....	76
QUADRO 11	Comparativo entre os gerentes tradicionais e os empreendedores.....	88

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA.....	20
2.1	História de Empresas.....	20
2.2	História da Varig.....	24
2.2.1	O Início.....	24
2.2.2	A era Ruben Berta (1943 – 1966).....	25
2.2.3	A época de ouro (1967 – 1985).....	27
2.2.4	De 1985 até o fim (2006).....	29
2.3	O Mercado Aéreo.....	36
2.3.1	Cenário Político externo.....	39
2.3.2	Cenário econômico.....	39
2.3.3	Políticas Públicas - As privatizações.....	41
2.3.4	Regulamentação.....	43
2.3.5	Agências Reguladoras.....	47
3	PANORAMA DOS FATORES INTERVENIENTES NA AVIAÇÃO CIVIL.....	50
3.1	Panorama internacional.....	52
3.1.1	Fatores Político-econômicos: Guerras e Crises no Mercado.....	52
3.1.2	Crise do Petróleo.....	55
3.1.3	Regulamentação Internacional.....	58
3.1.4	Epidemias: a SARS e a Gripe Aviária.....	60
3.1.5	Clima.....	61
3.2	Panorama nacional.....	63
3.2.1	Fatores Político-econômicos no Âmbito Interno.....	63
3.2.2	Fatores Político-institucionais.....	76
4	OS FATORES PARA A QUEBRA DA VARIG NAS VOZES DE ALGUNS DOS SEUS GESTORES.....	83
4.1	As Entrevistas.....	83
4.2	O Modelo de Gestão da Varig pela FRB:.....	84
4.3	Fatores Político-econômicos Associados à Quebra da Varig.....	96
4.4	Fatores Político-institucionais Associados à Quebra da Varig.....	100
5	CONCLUSÃO:.....	104
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
	ANEXO 1 – Cópia do discurso de Luiz Martins datado de 14.05.1994.....	117
	ANEXO 2 – Cópia do discurso de Luiz Martins datado de 18.02.1995.....	121
	ANEXO 3 – Síntese dos Padrões Monetários Brasileiros.....	125
	ANEXO 4 – Os presidentes da Varig de 1986 a 2006.....	126

1 INTRODUÇÃO

O objeto de estudo desta dissertação é o panorama da aviação civil nacional de 1986 até 2006 e a busca dos fatores intervenientes para a quebra¹ da Varig – Viação Aérea Rio Grandense S.A., nos 79 anos de sua história. Foram coletados dados e depoimentos com o objetivo de se chegar o mais próximo possível do motivo que levou uma empresa de tamanha tradição a praticamente parar com as suas atividades no ano de 2006.

Em linhas gerais, o objetivo deste trabalho é uma tentativa de responder à seguinte questão: Por que a Varig quebrou?

Para isso, esta dissertação aborda a crise que comprometeu a continuidade das operações das tradicionais grandes empresas aéreas brasileiras: Varig, Vasp e Transbrasil, a começar de 1986, passando pela liberação dos céus promovida pelo governo Collor, até 2006. Este ano foi determinado a partir do que ele representa para a aviação brasileira: ano em que a tradicional Varig deixa de operar e é vendida em leilão à Volo do Brasil, empresa pertencente ao fundo de investimento americano Matlin Patterson e a três empresários brasileiros.

A escolha do tema justifica-se por várias razões. A principal delas é pelo que essa empresa representou para o país, além de ser muito respeitada pelos funcionários, fornecedores e clientes. Em segundo lugar, está o fato de que, tendo feito parte do quadro de pilotos da Varig pelo período de nove anos, tive a oportunidade de aprender muito sobre aviação, o que me permite dissertar sobre o assunto com algum conhecimento de causa.

Ademais, este tema vai ao encontro do meu natural interesse pelas questões político-econômicas do Brasil. Sendo assim, observei o modo como a aviação civil foi conduzida pelo governo brasileiro e como as empresas absorveram as mudanças de conduta política que foram implementadas.

Não se tem conhecimento de estudos que contemplem essa questão, motivo pelo qual esta dissertação pretende trazer dados que, na medida do possível, complementem tal lacuna na História Empresarial Brasileira.

Sabe-se da dificuldade em propor uma pesquisa histórica com tão pouco distanciamento temporal do fato, uma vez que a Varig teve seu desfecho em 2006. No

¹ Esclarecemos que o termo “quebra da Varig”, será utilizado para referir ao fim das operações da empresa tradicionalmente conhecida. Entendemos que a marca Varig continua sendo utilizada após a sua venda à Gol Linhas Aéreas. Entretanto, sabemos que a empresa que utiliza esta marca não é a mesma Varig que tratamos neste trabalho.

entanto, esta pesquisa surge da necessidade de um melhor entendimento sobre as questões que levaram a Varig à falência, dado o impacto que isso causou na sociedade brasileira de um modo geral. Para tanto, contaremos com o auxílio teórico oferecido por alguns historiadores como LE GOFF (1999) sobre história imediata.

Isso posto, poderíamos destacar alguns objetivos um pouco mais específicos: (i) apontar os fatores que levaram a empresa a este desfecho; (ii) analisar a relevância da história de empresas e, mais especificamente, a história da Varig; (iii) analisar as influências do mercado da aviação mundial; (iv) analisar os fatores contribuintes em relação ao mercado brasileiro e (v) sugerir, com o apoio metodológico de entrevistas realizadas com ex-funcionários da empresa, algumas razões pelas quais a Varig quebrou.

Dessa forma, este trabalho está organizado da seguinte maneira: o capítulo 2 é baseado em considerações históricas feitas sobre a história da Varig. Iniciamos o capítulo tecendo algumas questões sobre história de empresas, a partir de considerações teóricas de Chandler (1973), bem como questões sobre história do presente, apontadas por LE GOFF (1999). Em seguida, veremos, ainda que brevemente, 79 anos de uma respeitável história da empresa que será sempre a eterna pioneira da aviação nacional, iniciada em 1927 a partir de idealizações de Otto Meyer, cujo fim causou e ainda causa impacto considerável em nível nacional. Ainda neste capítulo, propomos a discussão de algumas questões básicas que caracterizam o mercado aéreo, como o cenário político externo, o cenário econômico, as políticas públicas e privatizações, e a regulamentação e as agências reguladoras, que constituem um apanhado teórico sobre o tema desta dissertação.

Já o capítulo 3 apresenta um panorama dos fatores intervenientes na aviação, tanto em âmbito internacional como nacional. Em nível internacional, procuramos caracterizar fatores político-econômicos, como guerras e crises de mercado, além das crises de petróleo que sempre causaram impacto nas empresas aéreas, e as epidemias como a SARS e a gripe aviária. Veremos que a Guerra do Golfo, deflagrada em 1990, e a Guerra do Iraque, em 2003, contribuíram com as dificuldades pelas quais a Varig já passava. Outro fator considerado nesse panorama é a regulamentação internacional: abordaremos um pouco a evolução das regras que controlam a aviação mundial. Consideramos, ainda, o clima como um fator altamente interveniente na variação e instabilidade dessa área.

No âmbito nacional, procuraremos apontar os vários planos econômicos aos quais o país foi submetido, a questão da moratória de 1987, que diminuiu drasticamente as linhas de crédito para as empresas brasileiras, bem como algumas questões político-institucionais

relativas às associações de classe e a mudança da regulação da aviação brasileira com a criação da ANAC, como fatores internos que possam ter contribuído para o desfecho que foi dado à empresa.

No capítulo 4, com a ajuda das vozes de ex-funcionários da Varig, tentamos apontar, de modo mais específico, fatores aos quais podemos atribuir a quebra da empresa. Inicialmente, descrevemos brevemente os sujeitos entrevistados que trabalharam para a Varig, exercendo lá diferentes cargos, cujos depoimentos muito enriqueceram o trabalho, pois confirmavam asserções teóricas generalizadas. É importante ressaltar que tais depoimentos estão mais presentes no capítulo 4 porque este é o capítulo onde apontamos fatores mais específicos à quebra da empresa, mas tais entrevistas podem ser lidas ao longo da dissertação.

Todos os trabalhos científicos a serem desenvolvidos necessitam de uma metodologia para que seja possível atingir os objetivos delineados. Assim, a formulação e o alcance dos objetivos da pesquisa propostos no presente trabalho estão fundamentados na literatura relacionada ao assunto e, também, na experiência profissional do autor na aviação comercial.

Quaisquer que sejam as distinções que se possam fazer para caracterizar as várias formas de trabalhos científicos, é preciso afirmar preliminarmente que todos eles têm em comum a necessária procedência de um trabalho de pesquisa e de reflexão que seja pessoal, autônomo, criativo e rigoroso. Trabalho pessoal no sentido em que a temática deve ser realmente uma problemática vivenciada pelo pesquisador, ela deve lhe dizer respeito (SEVERINO, 2004, p. 145).

No presente trabalho, a pesquisa visa a identificar os fatos históricos que levaram à quebra da Varig e correlacioná-los com os fatores intervenientes para a aviação de um modo geral. Preliminarmente, uma pergunta se impõe: que tipo de pesquisa é apropriado para alcançar esses propósitos? A esse respeito, a literatura disponível apresenta alternativas e/ou concepções diferentes, que são descritas, em linhas gerais, a seguir:

Segundo GIL (1989, p.43): “Rigorosamente, todo procedimento de coleta de dados depende da formulação prévia de uma hipótese. Ocorre que em muitas pesquisas as hipóteses não são explícitas”. Neste contexto, vale frisar que na pesquisa exploratória, não há necessariamente hipóteses para serem confirmadas. É a linha de OLIVEIRA (2005, p.72), que menciona: “Em regra geral, um estudo exploratório é realizado quando o tema escolhido é pouco explorado, sendo difícil a formulação e operacionalização de hipóteses.”

A pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão” (SELLTIZ ET AL., 1967, p 63 *apud* GIL, 1989, p. 45).

Outrossim, de acordo com NEVES (1996, p.1), a pesquisa, que tradicionalmente se caracteriza por estudos que valorizam o emprego de métodos quantitativos, tem tido, nos últimos 30 anos, também uma abordagem qualitativa.

A pesquisa quantitativa baseia-se no pressuposto de que a teoria pode, ou não, ser verificada ou identificada, ao passo que a pesquisa qualitativa tem um enfoque indutivo, buscando uma possível explicação a partir do mundo real, não se atendo em enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise de dados. Para SANTOS (2005, p.179): “A indução ocorre como um processo em três fases: a observação dos fenômenos, a descoberta da relação e a generalização da relação”.

São muitas as interpretações que se tem dado à expressão pesquisa qualitativa e atualmente se dá preferência à expressão abordagem qualitativa. Entre os mais diversos significados, conceituamos abordagem qualitativa ou pesquisa qualitativa como sendo um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objetivo de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação. (OLIVEIRA, 2005, p.41).

O procedimento metodológico que pretendemos utilizar para as fontes documentais é a Análise Qualitativa de Conteúdo. Para a prática deste método serão utilizados os trabalhos de BARDIN (1977), CONSTANTINO (2002) e MORAES & GALIAZZI (2007). Este método de Análise Qualitativa de Conteúdo recorre a indicadores que não têm uma frequência, mas que, por sua vez, permitem inferências, nas quais a presença ou a ausência de um tema pode constituir um indício tanto ou mais frutífero que a frequência de sua aparição.

Porém, é importante ressaltar que os métodos qualitativos e quantitativos não são excludentes, mas, sim, complementares. De acordo com OLIVEIRA (2005, p.68): “A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como sendo um estudo detalhado de um determinado fato, objeto, grupo de pessoas ou ator social e fenômeno da realidade.”

E ainda, como vemos em LOBO (1997):

As fontes empresariais no Brasil foram por longo tempo abandonadas. Somente as oficiais eram preservadas nos arquivos públicos. É muito comum as empresas destruírem os documentos mais antigos ou deixarem-nos sem qualquer critério de classificação, acumulados em depósitos. A regra geral é de criar dificuldades de acesso à documentação. LOBO (1997, p.219)

Assim, para melhor desenvolvermos o tema, a metodologia desta pesquisa foi baseada em entrevistas com pessoas que, de alguma forma, estavam associadas à gestão da Varig, e tem por objetivo coletar depoimentos com informações mais detalhadas e reais sobre a quebra da empresa.

Como sabemos, entrevistas são relatos orais de extrema relevância metodológica e histórica. Segundo THOMPSON (1992 p. 45), “a história oral é tão antiga quanto a própria história. Ela foi a primeira espécie de história”. Por isso, podemos dizer que a história é construída em torno da vivência das pessoas.

Neste trabalho, fizemos uso da análise de conteúdo para melhor compreendermos mais profundamente o que obtivemos das entrevistas. Ressaltamos que todo procedimento de coleta de dados depende de uma formulação prévia de hipóteses e fundamentos que nortearam a pesquisa.

Contudo, “para o historiador, o encontro com o entrevistado é sempre uma interrogação, como diante de um documento desconhecido.” MONTENEGRO (1992, p.21). Assim, é vital que o entrevistador tenha a responsabilidade de encaminhar a sua entrevista de forma a narrar e analisar os fatos vividos pelo entrevistado, pois este nem sempre consegue com a sua narrativa reconstruir o passado de forma clara e adequada.

Procuramos transcrever os entrevistados o mais fidedignamente possível, para que o leitor, através das palavras do entrevistado, perceba as características pessoais de cada um, o que fará parte do entendimento do leitor em cada trecho de depoimento citado neste trabalho.

Sendo assim, veremos que as entrevistas, além de nos trazerem uma série de questões a serem refletidas e pesquisadas, na tentativa de se formular hipóteses, que serão a fonte primária desta dissertação de mestrado acerca deste tema tão carente de trabalhos e explicações, enriquecem o conteúdo considerando-se a vivência dos sujeitos entrevistados.

Para isso, seguimos os passos dos estudos de MORAES & GALIAZZI (2007), quando, primeiramente, desconstruímos os textos das entrevistas, fragmentando-os em unidades específicas. Num segundo momento, estabelecemos relações entre essas unidades. No terceiro momento, é possibilitada a compreensão renovada, o esforço para explicar as relações entre os textos. Assim sendo, chegamos a um processo auto-organizado em busca da compreensão e dos entendimentos que emergem a partir dessa sequência de ações.

As entrevistas foram realizadas nas respectivas residências ou locais de trabalho dos sujeitos, e tiveram em torno de uma hora e meia de duração. Os relatos foram registrados em áudio e, posteriormente, transcritos.

Os entrevistados eram conduzidos aos depoimentos através de algumas perguntas norteadoras, as quais citamos a seguir:

1. Fale um pouco sobre a sua experiência profissional na Varig.
2. Que cargos o senhor ocupou? Por quanto tempo?
3. Quem era o presidente neste tempo? Quem ele ouvia? Como era a gestão?
4. Como eram as tomadas de decisões?
5. Como era a Fundação Ruben Berta? Qual era o tamanho do poder da FRB?
6. A que presidentes o senhor teve acesso? Como eram?
7. Como as políticas públicas influenciaram para que tivéssemos este desfecho?
8. Como base na sua experiência, quais os principais fatores para a quebra da Varig?

Ressaltamos que tais perguntas deveriam servir apenas como referência para o desenvolvimento do tema e não como limitação do mesmo, ou seja, os entrevistados ficaram à vontade para falarem sobre suas próprias vivências e convicções, a fim de permitir o máximo de riqueza na contribuição dos relatos, pois, conforme THOMPSON (1992):

Há algumas qualidades essenciais que o entrevistador bem sucedido deve possuir: interesse e respeito pelos outros como pessoas e flexibilidade nas reações em relação a eles; capacidade de demonstrar compreensão e simpatia pela opinião deles; e, acima de tudo, disposição para ficar calado e escutar. Quem não consegue parar de falar nem resistir à tentação de discordar do informante, ou de lhe impor suas próprias ideias, irá obter informações que, ou são inúteis, ou positivamente enganosas. THOMPSON (1992, p.254)

Assim, de um modo geral, podemos afirmar que as entrevistas feitas foram muito proveitosas, não só para os fins deste trabalho, mas também como contribuição com a história oral nos assuntos que possam estar associados à quebra da Varig.

Especificamente com relação à utilização prática desses depoimentos nesta dissertação, falaremos primeiramente sobre o modelo de gestão da Varig, uma vez que consideramos este um dos principais tópicos a serem discutidos na busca sobre os fatores que levaram à quebra da empresa.

Assim sendo, considerando o exposto acima, a metodologia de pesquisa que se pretende utilizar no presente estudo está dividida em três partes:

a) Pesquisa exploratória por meio de levantamento bibliográfico, que tem por finalidade principal identificar trabalhos sobre a história econômica das empresas aéreas, objeto de estudo desta pesquisa durante este determinado período de tempo (1986-2006).

b) Pesquisa documental, cuja característica é de que a fonte de coleta de dados esteja restrita a documentos, constituindo o que se denomina de fontes primárias. “Bastante semelhante à pesquisa bibliográfica, a documental caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico” (OLIVEIRA, 2005, p.76). Assim, a pesquisa dos dados das empresas será feita mediante levantamento com base nos indicadores das empresas aéreas divulgados pela Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC.

c) Pesquisa oral, através de entrevistas com funcionários de carreira da Varig, com a finalidade de buscar os fatos não mais disponíveis em documentos.

Para tanto, nossas principais fontes foram os dados disponibilizados pela ANAC, os relatórios anuais da Varig apresentados para a CVM – Comissão de Valores Mobiliários (relativos aos anos de 2003 a 2006), reportagens de imprensa através de jornais e revistas de maior circulação como Folha de São Paulo, Zero Hora, VEJA, etc., além dos depoimentos dos cinco ex-funcionários.

Ainda no capítulo 4, descrevemos o modelo de gestão da Varig, ao qual atribuímos, conclusivamente, papel fundamental na quebra da empresa. E a partir das considerações feitas nos capítulos 2 e 3, analisamos pontualmente os fatores intervenientes no desfecho.

Na conclusão, faremos uma breve recapitulação dos principais pontos abordados neste trabalho, com o objetivo de elencarmos as principais causas para a quebra da Varig, como a questão do modelo de gestão da empresa e o cenário político-econômico-institucional em que a empresa estava inserida. Procuraremos identificar os principais indícios de que a empresa não soube se modernizar administrativamente, de forma a acompanhar o ritmo de mudanças que a aviação exige. Entretanto, as conjunturas externas à Varig também não favoreceram a empresa e tiveram grande contribuição para o desfecho que tivemos.

Assim, se a Varig não soube evoluir na mesma velocidade que o mercado exigiu, este, por sua vez, não estava no seu melhor período, tornando o negócio muito difícil para as tradicionais empresas brasileiras: Varig, Vasp e Transbrasil não resistiram e tiveram suas operações interrompidas. Propomo-nos, então, a essa busca, que será o cerne desta dissertação.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

2.1 História de Empresas

Estudar a história das Empresas é uma tarefa nem sempre fácil. O historiador que se propõe a focar essa área de estudo precisa vencer algumas barreiras.

A primeira delas pode ser apontada como a própria resistência de alguns historiadores de outras áreas com esta linha de pesquisa, seja por ela estar muito vinculada com a História do Presente, o que muitas vezes impossibilita o distanciamento temporal adequado, ou por julgarem-na menos importante.

Ainda, apesar de a História de Empresas nos remeter ao surgimento das fábricas no Século XVII, o tema é percebido como excessivamente presente por muitos estudiosos. Os historiadores desse campo de pesquisas consideram o início do século XX como o marco inicial do desenvolvimento desta atividade. Contribuindo para isso, temos Eulália Lobo:

Jean Baptiste Say é geralmente aceito como um dos pioneiros, ao definir o empresário como um organizador e coordenador de fatores de produção que compra, combina e vende. Em 1912, Joseph Schumpeter atribuía ao empresário o papel inovador, de produtor do progresso técnico, de motor das transformações. Ciro Flamarion Cardoso salienta que Schumpeter partiu da crítica do caráter estático da economia clássica. Em 1914, Henri Pirenne propunha a tese de que a cada período da história econômica corresponde um grupo diferente de capitalistas e, ao se transformarem as condições econômicas, parte dos capitalistas não se adapta, enquanto outra parte aceita as mudanças e trabalha no mesmo sentido delas. Pirenne relativiza, portanto, o poder de inovação dos empresários. LOBO (1997. p. 217)

No nosso entendimento, os estudos nessa área são de extrema relevância por mostrarem como as empresas são influenciadas pelas mudanças econômico-políticas nos países e como elas se adaptam aos novos cenários.

A propósito disso, François Caron observa a importância do estudo da História Empresarial ao afirmar: “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”².

HELMS & MACHADO (2008) observam que:

No caso brasileiro, o desenvolvimento da História de Empresas esbarra em algumas dificuldades. Em primeiro lugar, a tese do capitalismo tardio e dependente encobre a efetiva pesquisa sobre empresas. Além disso, a percepção de um empresariado dependente do Estado também ofusca a verdadeira participação destes e de suas empresas no desenvolvimento da economia nacional. E ainda, destacaríamos a dificuldade de acesso às fontes documentais referentes à empresa privada em virtude da falta de preocupação em sua preservação ou falta de interesse em sua divulgação. HELMS & MACHADO (2008, p. 6)

No Brasil, temos ainda o tabu político-ideológico que era observado entre os historiadores e os empresários, principalmente durante a ditadura militar, afastando estas duas classes e impedindo um melhor desenvolvimento da História Empresarial. Sendo assim, somente com a criação da Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica (ABPHE), em 1993, é que teve início uma área de estudos específica para a História Empresarial no Brasil.

Assim, conforme HELMS & MACHADO (2008), uma das contribuições teóricas que este trabalho oferece é colocar mais um capítulo na História de Empresas, sempre em busca do objetivo de que a disciplina de História Empresarial adquira a credibilidade que lhe é de direito.

Desta forma, uma vez que esta pesquisa pretende mostrar o quadro de mudanças que sofreu o setor aéreo brasileiro com a quebra da Varig, é fundamental mantermos um embasamento histórico e multidisciplinar, pois segundo CHANDLER³ (1956, p.8): “o historiador pode extrair dos conceitos de outras disciplinas aquilo que julga necessário, sem jamais ficar preso a tais conceitos”, ou seja, em um projeto histórico é permitido generalizar, buscar conhecimento nas mais diversas disciplinas, a fim de se buscar uma teoria histórica sobre um fato.

² CARON, François. 1997. *apud* MENDES, José Amado. **História das organizações na reabilitação da história econômica e social**. In: RIBEIRO, Maria Manoela Tavares (Coord.) Portugal-Brasil Uma visão interdisciplinar do século XX - Actas do colóquio. 2 a 5 de abril de 2003. Coimbra: Quarteto, 2003. p. 144

³ CHANDLER, Alfred D., resenha de Kirkland, Edward C. *Dream and thought in business community, 1860-1900*, Ithaca, Cornell University Press, 1956, *apud* McCraw. Thomas K. **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Editora fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1998.

Ainda, segundo CHANDLER (1973):

A principal tarefa do historiador sempre foi registrar e analisar os motivos, as alternativas e as ações dos homens cujas decisões afetaram diretamente muitas pessoas e indiretamente ajudaram a moldar as instituições nas quais o grosso da população exercia sua atividade diária. Outra tarefa que compete aos historiadores que utilizam o registro documental é investigar o próprio processo decisório; analisar a conjuntura institucional em que se tomaram as decisões; averiguar como e por que tais processos e instituições se modificaram com o passar do tempo; e, por fim, examinar como essas próprias mudanças influenciaram as virtuais alternativas e ações dos decisores. No caso da história econômica, essa análise constitui o principal desafio para os historiadores do comércio e da empresa. CHANDLER (1973, p.200)

FRAGOSO&FLORENTINO (1997) constata, tomando por base a produção em uma das revistas de história mais prestigiadas do mundo – os *Annales*, um acentuado declínio no número de artigos relacionados à história econômica. Entre o ano de sua fundação (1929) e 1945, cerca de 60% dos trabalhos publicados eram sobre história econômica. De 1946 a 1969 passou para algo em torno de 40% . Com a década 70, este número caiu para 25% e a tendência persistia. Os autores demonstram, também, que o fato foi sentido tardiamente no Brasil, acarretando uma diminuição do número de teses e dissertações em história econômica no início dos anos 80.

Em contrapartida, VALDOLISO&LÓPEZ (2003) indicam uma retomada nos últimos 10 anos no número de artigos, nas revistas científicas especializadas no assunto, dedicados à área da história econômica e, principalmente, apontam para grande potencial de aumento dos estudos na disciplina de história empresarial. Isto nos leva a acreditar no potencial de uma pesquisa que aponte as experiências trazidas para as empresas aéreas durante este momento histórico recente, porém determinante, para uma ruptura nos conceitos de estrutura empresarial e mercadológica do transporte aéreo brasileiro.

Ainda, VALDOLISO&LÓPEZ (2003) identificam que a história empresarial possui três vantagens importantes para os estudantes desta área do conhecimento:

1. A História Empresarial possui um patrimônio genético híbrido, situado entre a história, a economia e a administração estratégica.

2. Uma perspectiva histórica e temporal que contribui para a formação geral dos estudantes de economia e de administração, como também dos empresários, o que pode facilitar o processo de tomada de decisão nas empresas.

3. O reconhecimento de que a realidade é plural, diversa e dinâmica e, por isso, não pode ser explicada com uma teoria universal, e que tampouco existe uma única solução que garanta excelência empresarial.

No caso da Varig, o distanciamento temporal que transcorreu desde 2006 é muito pequeno, o que torna o nosso estudo ainda mais permeado de História do Presente, na História imediata. Ao discorrermos sobre a História da empresa, estamos também falando da memória recente de todos, quando o próprio leitor terá suas conclusões muito influenciadas pelas informações disponíveis na mídia, dependendo do grau de envolvimento com o tema, que obteve durante o desencadear dos fatos que levaram à quebra da empresa.

Neste estudo não podemos deixar de expor as três grandes diferenças apontadas por LE GOFF (1999) entre a história imediata e a história de períodos anteriores, que são:

1. A questão das fontes que, por serem superabundantes, se tornam difíceis de dominá-las. Muitas ficam inacessíveis por muito tempo: as fontes não são imediatas.

2. A inevitável subjetividade que se impõe na história imediata, ou seja, a implicação do engajamento pessoal do historiador no seu dever profissional em ser objetivo. Para o historiador, é mais fácil tomar distância dos fatos (pois esta distância é objetivamente presente) e manter seu envolvimento no passado.

3. A ignorância do futuro: os historiadores do passado sabem o desenrolar dos fatos, o peso do acaso e podem apreciar melhor as questões das possibilidades.

Sendo assim, procuraremos manter no trabalho as quatro atitudes que os historiadores da história imediata, segundo LE GOFF (1999), devem possuir:

- Ler o presente, o acontecimento, com uma profundidade histórica suficiente e pertinente;
- Manifestar quanto a suas fontes o espírito crítico de todos os historiadores segundo os métodos adaptados a suas fontes;
- Não se contentar em descrever e contar, mas esforçar-se para explicar;
- Tentar hierarquizar os fatos, distinguir o incidente do fato significativo e importante, fazer do acontecimento aquilo que permitirá aos historiadores do passado reconhecê-lo como outro, mas também integrá-lo numa longa duração e numa problemática na qual todos os historiadores de ontem e de hoje, de outrora e do imediato, se reúnam. LE GOFF (1999, p.101)

Então, para melhor contextualizar o leitor, passaremos a relatar um pouco dessa história que é objeto do nosso estudo.

2.2 História da Varig

2.2.1 O Início

Este trabalho não tem como objetivo narrar por completo a História da empresa. Para isso, recomendamos as publicações especializadas neste tema como, por exemplo, o livro recentemente publicado “Varig a Eterna Pioneira” de Gianfranco e Joelmir BETING (2009), como também os trabalhos de FAY (2001) “Crise nas alturas: a questão da aviação civil” e RIBEIRO (2008) “A FORMAÇÃO DO PILOTO DE LINHA AÉREA: CASO VARIG – O ensino aeronáutico acompanhando a evolução tecnológica”, que além de darem um ótimo tratamento ao tema, são fontes essenciais de consulta para quem se propõe a estudar a História da aviação no Brasil. Faremos, assim, apenas um breve histórico da empresa para melhor entendermos todo o processo por ela vivido e melhor compreender os fatos que a levaram ao seu fim.

A história da Varig remonta ao ano de 1921, quando Otto Ernst Meyer, ex-oficial da força aérea alemã e sabidamente um empreendedor nato, imigrou para o Brasil, vindo trabalhar nas empresas têxteis dos irmãos Lundgreen, em Recife, mas já trazia a ideia de

fundar uma empresa de aviação comercial. Mudou-se para o Rio de Janeiro, onde trabalhou na agência de passagens marítimas da empresa Theodor Wille, mas o amor pela aviação e a ideia de abrir uma empresa no setor continuavam vivos. Pouco tempo depois, muda-se para Porto Alegre em função do clima mais ameno e da numerosa colônia alemã ali existente.

Após alguns anos e muitas tentativas em organizar uma empresa aérea no Brasil, em 1926, Otto conseguiu finalmente interessar algumas personalidades do estado do Rio Grande do Sul para que eles contribuíssem, seja com seu prestígio ou financeiramente, para que sua ideia se concretizasse. Orientado pelo major Alberto Bins, que mais tarde viria a ser prefeito de Porto Alegre, entrou com um pedido ao governo do estado do Rio Grande do Sul de isenção de impostos estaduais para a nova empresa, o que foi concedido ao final de 1926, quando Otto vai à Alemanha trazer aquele que viria a ser o primeiro avião da Varig, o hidro-avião Atlântico. Em 1º de abril de 1927, o projeto de estatuto da nova empresa foi apresentado e discutido na primeira assembleia preparatória para a formação da empresa. Em 7 de maio deste mesmo ano, a assembleia geral reuniu os 550 acionistas para fundar a primeira empresa aérea brasileira, com sede em Porto Alegre. Otto Ernst Meyer foi aclamado o primeiro diretor-gerente da Varig. Era o início da grande era da aviação nacional a partir da concretização do sonho de Otto.

Em 1933, a Varig já operava em quase todo o estado do Rio Grande do Sul e a frota já aumentava. A empresa crescia, assim como o seu conceito perante as autoridades e público em geral.

2.2.2 A era Ruben Berta (1943 – 1966)

Com a segunda guerra, Otto Meyer, temendo que sua condição de alemão pudesse ser prejudicial à empresa, deixa o comando da Varig. Assim, dá-se início a uma nova fase, com Ruben Martin Berta assumindo o comando em 1943.⁴

Berta era um grande empreendedor e tinha convicção de que a ditadura de Vargas estava chegando ao fim, porém temia que a mentalidade estatizante e nacionalista do Estado brasileiro encampasse a empresa. Somado a isso, Berta sabia que, para a empresa poder sobreviver, teria que resolver o problema da descentralização do poder. A Varig,

⁴ Remeto o leitor a BETING (2009) para informações mais detalhadas sobre a história de Ruben Berta.

com mais de quinhentos sócios, era uma empresa no qual ninguém detinha o poder de decisão, que seria essencial para sobreviver ao mercado em expansão.

Autodidata, Berta inspirou-se na encíclica *Rerum novarum* do papa Leão XIII (1891), na *Quadragesimo anno* de Pio XI (1931) e nas teorias liberais de ROSSEAU, principalmente as elaboradas na obra *O contrato social* (1762), para a criação da Fundação dos funcionários da Varig.

Na Assembleia Geral realizada em 29 de outubro de 1945, ficou aprovada a transferência de 50% do capital da empresa e, em 7 de dezembro de 1945, a escritura pública da Fundação dos funcionários da Varig é lavrada no 5º cartório de notas de Porto Alegre. Em 29 de dezembro, foram aprovados os estatutos e eleito o primeiro Colégio Deliberante, composto de 64 funcionários de carreira da empresa.

Os membros do colégio reuniam-se no último sábado do mês de dezembro de cada ano para discutir e aprovar o orçamento, bem como aprovar os novos membros do Colégio.

O final da segunda guerra e a grande oferta de aviões do tipo DC3 fizeram com que a empresa expandisse suas operações. Em 1954, começa mais uma grande fase da empresa, com o início das operações para Nova Iorque. A Varig entrava no mercado das grandes rotas internacionais, preocupando-se muito com a pontualidade e com o serviço de bordo, tido como referência. Nas palavras de Berta “Faça um serviço de bordo de que possamos nos orgulhar. Não é favor atender bem o passageiro. É ele que presta um grande favor quando nos procura.” (BETING, 2009, p. 78.).

Em janeiro de 1956, em uma viagem diplomática do presidente Juscelino Kubitschek, a Varig, pela primeira vez, pousa em solo europeu. E em 1957, a Varig assina a compra de dois aviões Caravelle I, que começam a operar em 31 de agosto de 1959. Era o início de aviões a jato no Brasil.

Conforme BETING (2009), o mercado aéreo nacional em 1960 era dividido da seguinte maneira: a Real Aerovias detinha 27%; a Varig 23 %; a Panair⁵ 17%; o consórcio Cruzeiro/TAC/SAVAG 14%; Vasp e Lóide 8% cada; e 3% somando as demais empresas.

Em 1961, a empresa ganha um novo impulso com a aquisição do consórcio Real Aerovias, que permitiu a expansão da empresa para várias rotas importantes, como Los Angeles e Japão.

⁵ Panair do Brasil S.A, subsidiária da empresa norte-americana, Pan American Airways, que em Maio de 1929 é autorizada a operar no Brasil como companhia estrangeira.

Em 1965, com a suspensão decretada das concessões da Panair pelo governo militar, argumentando colapso financeiro iminente da companhia, as concessões da Panair foram distribuídas para a Varig e a Cruzeiro do Sul, fato que marca o início das atividades da Varig na Europa.

O ano de 1966 foi um ano de perdas para a Varig: em 13 de junho, morre Otto Meyer e, em 14 de dezembro, a morte de Berta abala a empresa. Peter Helms⁶ relata, em comunicação pessoal, que no dia seguinte, seu primeiro dia de trabalho como estafeta na Varig, ainda bastante jovem com apenas quinze anos, as atividades da empresa encerraram-se no meio da manhã. Os funcionários pareciam não acreditar no fato: a empresa estava de luto.

2.2.3 A época de ouro (1967 – 1985)

Assim, 1967 começa para a Varig com Erik Oswaldo Kastrup de Carvalho, carioca oriundo da Pan Air, como presidente. Sob o seu comando, a empresa viveu seu apogeu. Iniciou-se uma grande renovação na frota, primeiro com a chegada dos Boeing 707 e em 1970 com a chegada dos Boeing 727.

Em 1971, houve a primeira tentativa de se reduzir o poder na empresa, pois quem era presidente da Varig detinha também os cargos de Presidente do Conselho Deliberativo e da Fundação Ruben Berta. Um movimento iniciado no Rio Grande do Sul propôs uma modificação nos estatutos da Fundação para diminuir a concentração de poder, não permitindo que uma mesma pessoa ocupasse mais de um cargo. Porém, não tiveram a força política necessária para realizar as mudanças pretendidas.

Ao contrário, Erik de Carvalho demonstrava-se cada vez mais forte no poder e em 1972 acabou sendo reeleito para presidente por mais cinco anos, o que foi decisivo para a empresa poder superar a crise do petróleo que viria a acontecer em 1973. Nesse ano, a crise do petróleo foi um golpe muito forte nas contas das empresas aéreas. O preço do petróleo quadruplicou e o mundo entrou numa forte recessão. Apesar disso, a Varig fechou o ano como uma das empresas mais lucrativas do mundo. Em 20 de maio de 1975, a empresa dá mais um passo rumo ao crescimento do seu mercado: adquire 60% das ações da Cruzeiro. Ainda neste ano, mais um acontecimento importante para a Varig: em função de dois

⁶ Peter Helms, meu pai, funcionário da Varig por 35 anos.

grandes acidentes aéreos ocorridos em anos anteriores com aeronaves bimotoras YS-11, o governo decreta que somente quadrimotores poderiam operar a ponte aérea, favorecendo a empresa, que já operava nesta rota com as aeronaves Electra.

O ano de 1979 é difícil para a Varig: em decorrência de um grave derrame, Erik de Carvalho é afastado da empresa, sem condições de voltar ao comando. Assume interinamente a posição o vice-presidente Harry Schuetz. Apesar de ser respeitado, ele já tinha idade avançada. Desta forma, a assembleia geral da Fundação Ruben Berta (FRB) do dia 30 de abril de 1980 elege Hélio Smidt, sobrinho de Ruben Berta, como presidente da companhia. Embora respeitado e carismático, Hélio não tinha a mesma capacidade administrativa de Erik.

A importância desse cargo pode ser mensurada pela reportagem da revista *Veja*⁷, que relata as investidas do ex-governador gaúcho Synval Guazzelli para assumir o posto máximo na empresa, chegando a recorrer ao presidente do Brasil, na época, João Figueiredo. Porém, a Fundação Ruben Berta, em uma demonstração de poder e corporativismo, havia introduzido uma cláusula nos seus estatutos, na assembleia de dezembro de 1979, determinando como deveria processar-se a indicação da presidência da empresa: somente poderia ser presidente um membro pertencente ao seu quadro de antigos funcionários.

O ano de 1981 foi marcado pela chegada dos primeiros três jumbos 747 da empresa. Essas aeronaves, inicialmente fabricadas para a Lybian Arab Airlines foram vendidas para a Varig devido ao embargo comercial decretado pelo governo norte-americano contra a Líbia. No final de 1982, o pedido de ajuda do governo brasileiro ao Fundo Monetário Internacional causou a interrupção dos financiamentos por parte de bancos norte-americanos, obrigando a Varig a assinar um contrato em Yen com a Orient Leasing do Japão. Nos anos seguintes, a desvalorização do dólar frente à moeda japonesa foi um grande prejuízo para a empresa.

A Varig, então, começava a enfrentar seus primeiros problemas financeiros. Os voos internacionais da empresa tinham uma taxa de ocupação tímida: cerca de 60% dos assentos eram ocupados. Ademais, a má desvalorização do cruzeiro em fevereiro de 1983, que derrubou a economia, contribuiu para esta grande diminuição das viagens internacionais. O endividamento da empresa ia crescendo e não seria fácil enfrentar aquela que seria conhecida como “a década perdida”.

⁷ Revista *Veja* de 23 de abril de 1980, p. 78

2.2.4 De 1985 até o fim (2006)

Em 1985, deu-se início a uma nova era na história política brasileira com o fim da ditadura militar e o início do regime democrático. As ótimas relações que a empresa mantinha com o poder começariam a mudar. Contribuíram negativamente, também, os congelamentos de preço dos Planos Cruzado I e II (respectivamente em fevereiro e novembro de 1986). A empresa começou a ter problemas de liquidez e, por isso, precisou realizar operações de *sale and lease back* para aumentar o dinheiro em caixa.⁸ Conforme relata Arnim Lore, “A companhia já havia embarcado em processo autofágico. Ela não tinha o espírito de se tornar mais rentável. Vendia seu patrimônio para cobrir as despesas.” (BETING, 2009, p. 186).

A economia brasileira nessa época não favorecia em nada a atividade aérea. Em 1987, mais um plano econômico, o Bresser, tentava conter a inflação, que fechou o ano em mais de 400%.

Os congelamentos das tarifas, executados durante governo Sarney, causaram grande impacto para as empresas aéreas; a forte intervenção governamental nas políticas de reajustes tarifários levou os preços artificialmente baixos a acarretarem grandes prejuízos para as empresas aéreas. As ações judiciais contra a União, interpeladas pela Varig, na tentativa de recuperar os prejuízos decorrentes dessas medidas, ainda aguardam decisão do Supremo Tribunal Federal (STF). O congelamento impôs prejuízo a todas as companhias aéreas na medida em que o custo para voar era mais alto do que o valor da tarifa fixado pelo governo. Os cálculos dos prejuízos que a Varig teve com os congelamentos estão estimados em R\$ 5 bilhões.

Com a década de 90 viriam tempos ainda mais difíceis para a companhia. Em 15 de março de 1990, toma posse na presidência do Brasil Fernando Affonso Collor de Mello e a Varig deixaria de ter o governo brasileiro como um aliado e parceiro nas atividades da empresa.

Neste mesmo ano, a empresa perde mais um presidente: Hélio Smidt é derrotado pelo câncer em 11 de abril de 1990. A Varig passaria a ser comandada por Rubel Thomas, que assumiu a presidência da empresa em 19 de abril de 1990.

⁸ Operação financeira em que a empresa vende suas aeronaves e na mesma operação arrenda estas aeronaves, o que permite algum retorno financeiro imediato para a empresa.

Apesar de vários sinais negativos na empresa, em 15 de outubro de 1990, a Varig, sob o comando de Rubel Thomas, assina a compra de cinco aeronaves Boeing 747-400, com a opção de compra de mais seis. Acerta, ainda, a compra de quinze aeronaves Boeing 737-300, com a opção de compra de outros quinze, valor total do negócio US\$ 2,6 bilhões⁹. O mundo estava entrando em uma severa recessão, deflagrada com a invasão do Kuwait pelo exército iraquiano em 2 de agosto de 1990, que ficaria ainda pior com a Guerra do Golfo iniciada em 17 de janeiro 1991, e a companhia, na contramão da história, embarcava em um perigoso plano de expansão.

Internamente, a Varig ainda teria de enfrentar mais um forte concorrente: Wagner Canhedo Azevedo, empresário do ramo de transporte e ligado intimamente ao presidente Collor. Canhedo adquire o controle da Vasp no leilão de privatização da empresa, em outubro de 1990. A Varig passaria a sentir os efeitos de estar do outro lado do poder. Com a realização da V CONAC¹⁰, ficou evidente que a realidade do mercado brasileiro era outra. O governo havia optado pela política de flexibilização do transporte aéreo brasileiro com a abertura do mercado.

O governo Collor iniciou, então, uma política liberalizante, que, na aviação, acarretou a divisão do mercado internacional com a Vasp e a Transbrasil. Mas a grande concorrência que a Varig enfrentaria se daria com a entrada no mercado brasileiro das grandes empresas norte-americanas, American, United, Delta e Continental Airlines. A Varig que antes disputava somente com a PanAm, e vencida, teria de enfrentar concorrentes gigantes, para as quais o mercado brasileiro representava uma parte muito pequena do faturamento total.

Apesar de todo esse cenário negativo, a empresa mantinha os planos de renovação e crescimento da frota. Os primeiros 747-400 e MD-11 da Varig chegam em 1991. Neste mesmo ano, a empresa atinge o número máximo de funcionários que teria na sua história: pouco mais de vinte e oito mil.

⁹ Cf. BETING (2009). A revista Veja, por sua vez, na edição de 24/10/90 p. 78-79, oferece outra informação, dizendo que a empresa teria sacramentado a compra de seis 747-400, com a opção de compra de mais cinco, e oito 737-300, com a opção de compra de outras sete aeronaves deste modelo, totalizando o valor do negócio em US\$ 2,6 bilhões.

¹⁰ As CONACs foram (da década de 60 até a década de 90) as Conferências Nacionais de Aviação Comercial, eventos organizados com a finalidade de discutir e alterar os rumos da regulação do transporte aéreo. Atualmente a sigla CONAC se refere ao conselho de aviação civil, instituída pelo decreto número 3.564 de 17 de agosto de 2000, órgão de assessoramento do presidente da república para a formulação da política de aviação civil. Cf. OLIVEIRA (2009, p. 88).

O governo Collor duraria pouco. Em 1992, houve o *impeachment* do presidente, o que trouxe ainda mais incertezas e indecisão no mercado aéreo. Em 1993, mesmo com a renovação da frota, as rotas internacionais traziam grandes prejuízos. O patrimônio líquido da empresa, que em 1986 era avaliado em US\$867 milhões, no final de 1993 era de apenas US\$86 milhões. Em 1994, uma medida drástica: a empresa anuncia a suspensão unilateral do pagamento de *leasing* das suas aeronaves. Em julho desse mesmo ano, ocorre a devolução do primeiro 747-400 à empresa proprietária e, no final do ano, todas as aeronaves deste modelo seriam devolvidas.

Ainda em meados de 1994 e no início de 1995, mudanças profundas na empresa e na própria Fundação foram apresentadas pelo Sr. Carlos Luiz Martins Pereira e Souza, em assembleias realizadas no Rio de Janeiro (vide anexos 1 e 2). Nessas ocasiões, Luiz Martins colocou a questão da impossibilidade de uma mesma pessoa ser, ao mesmo tempo, presidente das três ordens de poder da Varig: a empresa, a FRB e o Conselho de administração, como era o caso, na época, com o Sr. Rubel Thomas.

Para melhor ilustrar essas mudanças, temos a entrevista de Ênio Dexheimer, presente na reunião que definiu a eleição do primeiro conselho de curadores da FRB, que nos diz:

Luiz Martins foi um grande artífice disso aí. [...] E ele conseguiu criar uma massa crítica, de pessoas influentes que diziam: “Não, tem que mudar.” Aí se mudou, não podia mais ser e teve que repartir o poder. Aí que se criou o quadro de curadores da Fundação. A Fundação não ia mais ter um presidente e, sim, um conselho de curadores. [...] Bom, teve uma reunião gloriosa no Rio de Janeiro em 1994 que definiu que estas mudanças seriam postas em prática e Rubel Thomas, forçaram ele a assinar que também concordava. Concordou: então tá vamos eleger um colégio de curadores, mas ele achou que seria o mais votado, isso foi lá no hangar da Ilha do Governador, mas ele já estava isolado e não sabia. [...] Tinham vinte e tantos candidatos para sete vagas, iam entrar os sete mais votados. Aí começou a apuração e conforme os números foram saindo era impressionante o que se via. Eu estava sentado um pouco atrás do Rubel e ele foi murchando, murchando e acabou que não foi eleito, ficou em décimo primeiro, décimo terceiro lugar, não conseguiu nem ser eleito curador, ele teve que pegar a pastinha dele e ir embora arrasado. Ele não esperava aquilo.

Assim, Rubel Thomas, enfraquecido dentro da empresa, foi então destituído dos cargos. Isso quebrou um grande paradigma na Varig, o de que o cargo de presidente era, ainda que indiretamente, vitalício. Foi, então, substituído por Carlos Willy Engels, que

ficaria poucos meses no poder. Em abril de 1996, assume o engenheiro Fernando Abs da Cruz Souza Pinto, que, por seu currículo, trouxe alguma esperança.

Em 7 de maio de 1997, a Varig completava 70 anos. As medidas tomadas pela administração de Fernando Pinto pareciam estar começando a surtir efeito. Em 22 de outubro desse mesmo ano, a empresa entra oficialmente para a *Star Alliance*¹¹. A empresa, em 1997, fez a maior encomenda de aeronaves da sua história: quatro Boeing 777-200ER, dez 737-800, quatro 737-700 e seis 767-300ER, ainda, com a opção de compra de mais quatro Boeing 777 e onze Boeing 737-700. O total da encomenda chegaria a US\$ 2,7 bilhões.

Em janeiro de 1999, uma nova superdesvalorização do real frente ao dólar derrubou as viagens internacionais e as dívidas em dólar da empresa dispararam: era mais um grande golpe na saúde financeira da empresa.

No início do ano 2000, houve mais uma troca de comando na empresa. Assume o engenheiro Ozires Silva, ex-presidente da Embraer, mas as mudanças não ficaram somente nisto, uma profunda mudança na forma de administração da companhia. As empresas do grupo seriam divididas em: Varig S.A., responsável pela administração da Varig Brasil, VarigLog e Pluna; Varig Participações em Transportes Aéreos (VPTA); e Varig Participações em Serviços Complementares (VPSC).

Apesar do seu grande prestígio, Ozires Silva não conseguiu conter o aumento do passivo negativo da empresa, que encerrou o ano de 2000 com um patrimônio líquido negativo na ordem de meio bilhão de reais.

No ano 2001, a situação continuava piorando, agravada ainda mais pelos atentados terroristas de 11 de setembro, o que ocasionou um impacto negativo nas viagens internacionais, como jamais visto antes na história da aviação comercial.

Em 14 de agosto de 2002, Ozires deixa o cargo e, assim, ele retrata a sua experiência como executivo da empresa: “é muito difícil a um administrador conseguir êxito sem contar com a vontade dos donos... Na Varig, eu contava apenas com o apoio do Colégio Deliberante. O processo decisório dependia da FRB e era muito, muito difícil”(BETING 2009 p. 230). Posteriormente, Ozires afirma que esta foi a principal razão de a Varig não ter sobrevivido.

¹¹ Uma aliança entre as empresas aéreas internacionais: Air Canadá, Lufthansa, SAS, Thai, e United Airlines. Tal aliança permitiria que as empresas pudessem aumentar a sua oferta de destinos e o volume de passageiros.

Em 18 de agosto de 2002, assume, então, o comando da empresa Arnim Lore. As brigas internas por poder na companhia se acirravam cada vez mais. Tramitava nesta época uma proposta de empréstimo de cerca de R\$ 400 milhões por parte do BNDES.

Tudo levava a crer que o acordo sairia. Mas a FRB, representada pelo seu presidente do conselho de curadores, Yutaka Imagawa, negou-se a assinar o memorando de entendimentos, acabando com a possibilidade de negociação. Conforme revista *Veja*¹², temos:

A Varig argumentou que a aceitação da proposta dos credores significaria, na prática, redirecionar para os credores a verba solicitada ao BNDES. Pelo item 3.5 do documento que a Fundação se negou a assinar, o dinheiro serviria para pagar dívidas e não havia garantia de recursos para capitalizar a empresa. Por trás desse argumento, na verdade, está o fato de que os credores pretendiam não só afastar a Fundação do comando das operações, mas tirar-lhe o controle acionário.

O poder da FRB havia crescido muito nos últimos anos. Os executivos que eram contratados para recuperar a empresa pouco podiam fazer, pois a palavra final ficava sempre com a Fundação. Estava cada vez mais difícil administrar a empresa.

Não podemos deixar de mencionar que, a concorrência com a empresa também sofria alterações. Neste mesmo período, ocorreu a interrupção das operações da Transbrasil e, por outro lado, o crescimento da TAM Linhas Aéreas e o surgimento da GOL. Ambas apresentaram ao mercado novos modelos de gestão baseados no enxugamento de estruturas operacionais visando à redução de custos.

Em janeiro de 2003, começa um novo ciclo na política do país. Assume como presidente do Brasil Luis Inácio Lula da Silva, e novo cenário foi colocado em prática. O governo Lula manifestou-se favorável a ajudar o setor e não apenas a Varig. O governo incentivou a formação de um acordo entre Varig e TAM para a criação de uma nova empresa que poderia resultar em uma fusão. Assim, o então presidente da Varig Manoel Guedes assinou, em 6 de fevereiro de 2003, o protocolo de entendimentos que oficializava a proposta.

Essa ideia foi recebida com preocupação pelos funcionários da Varig. Ocorreram várias manifestações em aeroportos em todo o país contra esta fusão. Em meio a esse

¹² Revista *Veja* de 4 de dezembro de 2002, p. 112-114.

cenário, mais um novo executivo, Roberto Macedo, assume o comando da empresa em maio de 2003. Este ficaria pouco tempo no comando, pois já em janeiro de 2004 assume a presidência Luiz Martins que, na prática, já vinha exercendo esta função desde agosto do ano anterior, quando ainda era o vice-presidente executivo e operacional.

O ano de 2005 traria importantes indícios de que a situação da aviação brasileira para as companhias aéreas tradicionais não estavam boas: em janeiro, a Vasp para definitivamente de voar e, em abril, a Varig é ultrapassada pela GOL, passando a ocupar o terceiro lugar no ranking do mercado aéreo doméstico.

Ademais, a ideia de fusão com a Tam, que já vinha perdendo força desde o final de 2003, chegaria ao fim. As diferenças culturais entre as duas empresas e a situação delicada em que a Varig se encontrava impediam que a fusão fosse sacramentada. Um dos poucos efeitos positivos visto pelas empresas era o *code share*¹³. Sendo assim, em maio de 2005, chega ao fim o acordo. Em 7 de maio, assume um novo presidente no conselho de administração: David Zylberstajtajn, declarando:

‘Pretendemos de imediato retomar a posição de liderança da Varig no mercado, com soluções inovadoras e criativas que vão restabelecer essa posição em curtíssimo prazo. Para isso, foi formulado um compromisso com a Fundação Ruben Berta que nos confere total liberdade de ação.’ (BETING 2009 p. 244)

A entrevista de Mário Cesar Corrêa da Costa nos traz a visão de um funcionário para essas mudanças:

Em 2005, a Varig colocou um Conselho de Administração profissional, onde se contratou o David Zylberstajtajn e esse pessoal que entrou resolveu levar, como levou, a Varig para a recuperação judicial, para que a Fundação não pudesse interferir no que deveria ser feito, só que eles não contavam com a resistência dos trabalhadores. Para os economistas e esses senhores que estavam lá administrando ou tentando administrar, David Zylberstajtajn, para eles era tudo muito simples e claro, porque estavam lidando com números, só que a Varig não era um número. A Varig, uma empresa de prestação de serviços é gente, quem presta serviços são pessoas, você vive na base de pessoas, você não faz máquinas, você não planta nem colhe, você presta um serviço, é uma coisa efêmera. Aconteceu ali e é a pessoa, é o ser humano que presta o serviço. E a Varig tinha um corpo funcional intimamente ligado à companhia, as pessoas se sentiam variguanas, elas se sentiam um pouquinho donos da companhia e eram mesmo donos da companhia.

¹³ Acordo operacional entre empresas visando adaptar a oferta de rotas sem a superposição de linhas, no qual uma companhia transporta passageiros com bilhetes emitidos por outra companhia.

O conselho decide pela substituição de Luiz Martins por Henrique Sutton de Sousa Neves, que encaminha, em 17 de junho, o pedido de recuperação judicial.¹⁴ A empresa teria 180 dias de carência para não pagar as dívidas com os credores, porém deveria apresentar em 60 dias um plano de recuperação aos seus credores.

Em 6 de julho, Neves deixa o comando para o vice-presidente Omar Carneiro da Cunha, que ficaria somente até novembro de 2005, mas consegue formalizar o acordo com a TAP, passando para esta o controle das subsidiárias VarigLog e VEM, o que daria mais alguns meses de sobrevida à Varig.

Então, no fim de 2005, assume o último presidente que a Varig teria: Marcelo Bottini, funcionário da empresa desde 1979. No mês seguinte, a FRB é finalmente afastada da gestão da Varig.

Durante a recuperação judicial, a empresa foi dividida em duas: a Varig Operações, que controlava somente a parte operacional dos voos nacionais e internacionais, conhecida informalmente como a “Nova Varig”, e a Varig Regional, também chamada de “Velha Varig”, que ficaria com as demais atividades e todas as dívidas acumuladas pela empresa.

Em 8 de junho de 2006, a NV Participações, empresa ligada aos Trabalhadores do Grupo Varig – TGV, liderados pela APVAR, faz proposta de compra da Varig por R\$ 1,010 bilhão (US\$ 449 milhões), ficando abaixo dos US\$ 860 milhões de preço mínimo fixado pela Justiça. A proposta não é aceita pela Justiça do Rio de Janeiro por falta de comprovação de capacidade de pagamento.

Em 20 de julho de 2006, a Varig é vendida em leilão judicial para a VOLO do Brasil (já controladora da VarigLog), empresa pertencente ao fundo de investimento americano Matlin Patterson. O negócio foi efetivado por R\$52,3 milhões, e mais os valores dos bilhetes já emitidos e de milhas acumuladas do programa Smiles. A nova Varig estaria salva, porém, a velha Varig ficaria ainda com uma dívida de R\$7,5 bilhões.¹⁵ Era o fim da “nossa” Varig.

¹⁴ Instrumento jurídico que substitui concordata, dando início, na prática, à recém promulgada lei de falências.

¹⁵ Faz-se importante ressaltar que, na verdade, o que foi vendido foi apenas a parte operacional da empresa. O restante, que inclui todas as dívidas trabalhistas, permaneceu na “Velha Varig”, que passaria a ser chamar FLEX.

2.3 O Mercado Aéreo

Passamos agora a entender um pouco mais do ambiente de negócios em que estão inseridas as empresas deste ramo de atividade. O mercado de transporte aéreo é altamente específico e tem características muito particulares em relação aos outros setores da economia, pois está sujeito às mudanças político-econômicas internas do país, assim como é suscetível a diversos fatores externos. Nessa perspectiva, temos a ilustração de FAY (2003) a respeito do mercado aéreo e fatores possivelmente intervenientes:

Percebemos que as mudanças na ordem mundial também provocam mudanças na política aeronáutica do mundo. No momento, a Europa já tomou este caminho, os céus abertos, ao passo que o Brasil ainda precisa definir como irá atuar. As empresas brasileiras vêm procurando integrar-se às alianças internacionais e reforçar sua participação no mercado doméstico, mas, afetadas pela crise cambial, buscam o socorro do governo para continuarem existindo. Precisamos de uma política para os céus coerente com o nosso papel no cenário internacional. FAY (2003, p.193)

O mercado de transporte aéreo, além da função de fomento às atividades comercial e turística no âmbito interno e externo, dá apoio aos serviços públicos de integração nacional e à representação política no exterior. É considerado estratégico porque movimenta grande quantidade de recursos e gera impactos econômicos importantes, como a expansão da indústria do turismo e a atração de negócios e empreendimentos dos mais diversos tipos.

As empresas aéreas nacionais estão inseridas em um ambiente de forte concorrência, sendo as operações influenciadas por diversos aspectos envolvendo a infraestrutura operacional e fatores econômicos, políticos, tecnológicos, culturais e mercadológicos.

Sendo assim, como ilustração, vamos apresentar a composição de custos para as empresas aéreas, nos anos 2000 a 2006:

QUADRO 1 - Composição de custos para as empresas aéreas de 2000 a 2006.

DISCRIMINAÇÃO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
ENCARGOS COM PESSOAL	17,35	14,74	13,85	13,32	12,72	13,91	14,51
CÂMBIO	18,88	20,00	23,63	20,01	20,41	15,78	14,85
COMBUSTÍVEL	17,49	19,46	21,78	24,90	29,14	32,89	33,44
AMORTIZAÇÕES	0,27	0,30	0,29	0,09	0,22	0,35	0,22
DESPESAS COMERCIAIS	17,97	15,48	15,08	15,68	14,85	14,62	13,30
DESPESAS FISCAIS	1,14	1,04	1,05	1,45	1,04	0,30	1,15
SERVIÇOS PÚBLICOS	2,63	2,80	2,99	2,71	2,39	1,97	0,67
TARIFAS AEROPORTUÁRIAS	2,36	2,28	2,21	2,08	1,80	1,72	1,55
TARIFAS DE COM. E AUXÍLIO	4,16	4,08	3,91	3,88	3,88	3,49	3,47
DESPESAS BANCÁRIAS	0,04	0,03	0,03	0,06	0,03	0,21	0,31
IPC	1,98	3,30	2,06	3,30	3,62	4,65	7,25
CONSUMO DE MATERIAIS DIVERSOS	1,26	1,18	1,07	0,90	0,30	0,71	0,64
DEPRECIÇÃO E SEGURO EQUIPAMENTOS VOO	2,84	2,59	2,98	3,45	2,12	1,37	1,40
DEPRECIÇÃO E SEGURO ALUGUEL EM GERAL	1,60	1,54	1,59	1,53	1,35	1,07	1,08
ORGANIZAÇÃO TERRESTRE	4,54	5,78	1,93	2,16	2,34	2,65	1,68
DESP. DIR. PASSAGEIRO E CARGA	3,82	3,69	3,66	2,92	2,61	2,78	1,84
SERVIÇOS AUXILIARES DIVERSOS	1,68	1,70	1,89	1,58	1,17	1,51	2,63
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: ANAC

Estes dados nos trazem novamente a importância de se estudar o caso da aviação com mais cuidado e propriedade, devido à grande especificidade que caracteriza o mercado em análise. Esse rigor e atenção se justificam, uma vez que a margem de lucro de uma empresa aérea gira em torno de apenas 3%, sua mão de obra é altamente especializada e, portanto, cara, e os custos com peças e aeronaves são bastante elevados.

Podemos, dessa forma, elencar os fatores que fazem com que a aviação seja um negócio que não decole, conforme já relatado em reportagem da Veja¹⁶: os custos fixos, os custos em Dólar, o baixo número de passageiros, o preço dos combustíveis e peças e os altos impostos no Brasil, como os principais fatores para que a aviação seja um negócio pouco rentável, com o lucro na ordem de 3%.

¹⁶ Revista Veja de 10 de abril de 2002, p. 82-84.

Ainda, no caso da Varig, conforme apontava o ex-presidente Luiz Martins em entrevista ao Jornal do Comércio¹⁷: “É preciso lembrar que a Varig só tem sob seu controle 40% dos custos. Os outros 60% são administrados pelos fornecedores de combustível, empresas de leasing, bancos, e taxas aeroportuárias.”

Seguindo esta linha, o custo Brasil pode ser colocado como um fator bastante agravador da situação, uma vez que os tributos que incidem nas tarifas no Brasil são da ordem de 35%. Corroborando para isso, temos a entrevista de Luiz Martins, que nos declara:

O nosso combustível custava 6,7% a mais do que as estrangeiras. o mesmo carro tanque que abastecia o avião da Varig, quando abastecia o avião de uma estrangeira, esse combustível custava 6,7% a menos. A conta da Varig no final da minha gestão era em torno de 500 milhões de dólares. Imagina 6.7% em cima de quinhentos milhões de dólares o que não daria no balanço final da empresa? Outra coisa que a Varig teve que enfrentar: o bilhete da passagem, nos Estados Unidos, era taxado, estou dizendo taxas globais que incidem sobre o bilhete, 7,5%; na Europa 16% e aqui era 34,7%.

No caso específico da aviação, que, embora seja explorada por empresas do setor privado, é uma concessão do governo, pois executa um serviço de transporte público que promove a integração nacional e, operando também no exterior, traz divisas para o Brasil, não foi verificado nenhum tipo de envolvimento do governo, através de financiamentos para as empresas aéreas, fato corriqueiro nas grandes empresas dos maiores países do mundo.

Sendo assim, para melhor contextualizar o mercado aéreo, discorreremos sobre os principais pontos que possam ser nele intervenientes.

Fatores que afetam diretamente o mercado aéreo:

- 2.3.1 Cenário Político externo
- 2.3.2 Cenário econômico
- 2.3.3 Políticas Públicas – As privatizações
- 2.3.4 Regulamentação
- 2.3.5 Agências Reguladoras: a ANAC

¹⁷ Edição de 7 de junho de 2006, página A-5, Rio de Janeiro.

2.3.1 Cenário Político externo

A aviação é setor muito influenciado pelas questões externas. É, na maioria das vezes, o primeiro setor a sentir as perdas quando o cenário político externo é abalado por alguma crise e, provavelmente, o último a sair quando a situação, na maioria dos outros setores, já está contornada.

Nessa perspectiva, temos a questão dos ataques terroristas, presentes na história mundial, principalmente após a 1ª Guerra Mundial, e que tiveram um incremento significativo a partir dos anos 80 quando os EUA, através do Paquistão, seu aliado, passaram a dar ajuda financeira e militar à resistência no Afeganistão – a guerrilha mujahidin – contra a ocupação soviética.

Em 1986, a escalada terrorista aumentava: com o bombardeio americano contra a Líbia em 15 de abril e com as bombas atingindo Trípoli, o medo de represálias crescia. O turismo na Europa no verão daquele ano teria uma redução na casa dos 70%.

Porém, o maior impacto que o terrorismo acarretou para a aviação foi em 11 de setembro de 2001, no ataque em que se utilizou de aeronaves de companhias aéreas americanas e que resultou no colapso do *World Trade Center*. Esse fato criou um clima muito grande de insegurança trazendo prejuízos enormes para as empresas aéreas.

O governo dos EUA encaminhou ao congresso norte americano, poucos dias depois dos ataques, um plano de ajuda financeira para as empresas aéreas americanas que totalizavam o valor de US\$ 15 bilhões. Já as empresas aéreas brasileiras, que também sofreram com o 11 de setembro, não obtiveram nenhuma ajuda por parte do governo brasileiro. Neste contexto, a Varig foi a mais prejudicada, visto que era a empresa aérea brasileira que detinha o maior número de voos internacionais.

Ainda no campo dos ataques terroristas, tivemos os atentados de 11 de março 2004 em Madri e de 07 de julho 2005 Londres, que contribuíram em muito para a diminuição das viagens internacionais, trazendo impactos adicionais diretos nas contas das empresas aéreas.

2.3.2 Cenário econômico

No cenário econômico podemos apontar vários fatores que influenciam diretamente as empresas, tais como: recessões, carga tributária, variação cambial e a questão do petróleo. Neste último exemplo, podemos verificar os impactos negativos que a

aviação teve, principalmente após a década de 70 quando a OPEP aumentou em mais de 300% o preço do barril de petróleo.

Podemos dizer ainda que, para a aviação, a Guerra do Golfo em 1991, depois de o Iraque, governado por Saddam Hussein, ter invadido o Kuwait e, por conseguinte, os americanos entrando em guerra com os Iraquianos, houve impactos ainda mais severos nos custos com os combustíveis para os operadores aéreos. Estima-se que somente em 1994 foi possível compensar as perdas para a aviação comercial mundial, decorrentes da guerra e da crise neste período, avaliadas em US\$ 20 bilhões.

O custo do combustível tornou se, nos últimos anos, a maior dificuldade encontrada pelas empresas aéreas e para a Varig, por já não estar em boa situação financeira, ainda mais acentuadamente. Como ilustração, vejamos a evolução destes custos nos quadros abaixo:

QUADRO 2 – Evolução dos custos 2003-2004.

	VARIG			VARIG, RIO SUL e NORDESTE		
	2004	2003	var. %	2004	2003	var. %
Despesas c/ combustível (R\$ mil)	1.883.428	1.455.874	29,4	1.927.317	1.553.088	24,1
Combustível x custo de voo	36,3%	32,9%	3,4p.p.	35,9%	32,4%	3,5p.p.
Consumo em litros (mil)	1.594.796	1.507.260	5,8	1.628.160	1.585.337	2,7
Custo por litro (centavos R\$)	118,1	96,6	22,3	118,4	98,0	20,8

Fonte: Relatório de administração do ano 2004

QUADRO 3 – Evolução dos custos 2004-2005.

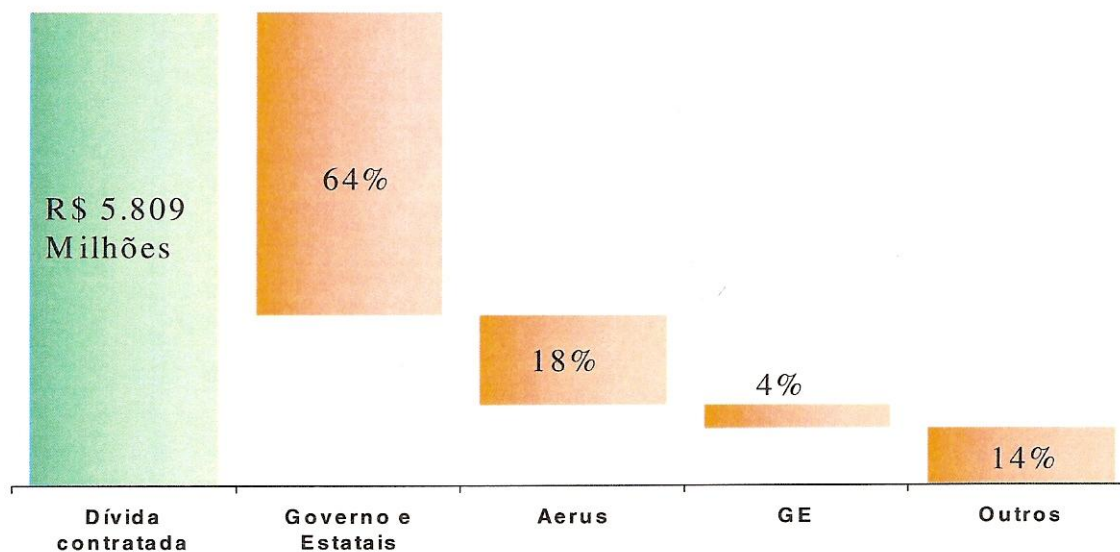
	VARIG			VARIG, RIO SUL e NORDESTE		
	2005	2004	var. %	2005	2004	var. %
Despesas c/ combustível (R\$ mil)	2.123.529	1.883.428	12,7	2.146.047	1.927.317	11,3
Combustível x custo de voo	40,1%	36,3%	3,4p.p.	40,0%	35,9%	4,1p.p.
Consumo em litros (mil)	1.584.384	1.594.796	-0,7	1.598.747	1.628.160	-1,8
Custo por litro (centavos R\$)	134,0	118,1	13,5	134,2	118,4	13,3

Fonte: Relatório de administração do ano 2005

Como podemos observar nestes relatórios enviados à Comissão de Valores Mobiliários - CVM, o aumento dos combustíveis, nos dois últimos anos em que a empresa operou plenamente, teve peso grande e crescente no custo da Varig.

Além disso, o que ainda mais pesava nas contas da Varig eram as dívidas com instituições financeiras, governo e empresas estatais, e Previdência complementar, conforme ilustração abaixo:

QUADRO 4 Divisão da dívida da Varig



Fonte: Relatório de administração do ano 2005

Ainda assim, a empresa mantinha um bom número de passageiros transportados; em 2004, um total de 12.500.363 passageiros e em 2005, 12.733.334 passageiros. No último relatório enviado à CVM, em Setembro de 2006, logo após o leilão da companhia, houve uma queda de 48,8% em relação ao mesmo período do ano anterior, o que demonstrava o declínio acentuado que a empresa havia sofrido naquele ano.

2.3.3 Políticas Públicas - As privatizações

Uma das marcas registradas do governo FHC, segundo GIAMBIAGI (2005), foi a privatização, que transferia para o setor privado empresas estatais deficitárias ou as superavitárias com níveis inadequados de investimento. Tal manobra faria com que esses gastos deixassem de pressionar as contas públicas.

As razões do processo de privatização estão explicitadas no artigo 1 da Lei n° 8.031 de abril de 1990:

Reordenar a posição estratégica do Estado na economia, transferindo à iniciativa privada atividades indevidamente exploradas pelo setor público; contribuir para a redução da dívida pública [...] permitir a retomada de investimento nas empresas e atividades que vierem a ser transferidas à iniciativa privada; contribuir para a modernização do parque industrial do país [...] permitir que a administração pública concentre seus esforços nas atividades em que a presença do Estado seja fundamental para a consecução das prioridades nacionais e contribuir para o fortalecimento do mercado de capitais. (*apud* GIAMBIAGI, 2005, p.186)

No processo de privatização do país, esperava-se que todos os setores estatais, mesmo os deficitários, fossem ser de interesse do setor privado, o que na prática não ocorreu, tendo o governo feito, muitas vezes, grandes aportes de capital para as empresas tornarem-se atrativas ao mercado antes de sua privatização.

Os fatores negativos mais claros apontados no processo de privatização foram, primeiro, a ideia frustrada de que o governo teria mais recursos para a área social e, segundo, os sérios problemas regulatórios no setor elétrico que redundaram na crise energética de 2001.

Somado a isto, gerou-se um sentimento de que somente o que era privado era bom e eficiente e que empresa pública não poderia ser lucrativa. Não se pode, ainda, deixar de mencionar o papel fundamental que cabe ao Estado no êxito da política de privatizações.

As privatizações passam obrigatoriamente pela necessidade de o Poder Público desenvolver atividade de fiscalização e regulação dos serviços concedidos. Para tanto, o Estado precisa equipar-se, investindo nas Agências de Regulação como forma de controlar as atividades e serviços prestados pela iniciativa privada. [...] o Estado não pode desencadear processos de privatização, sem estruturar-se para a realização de efetiva regulação e fiscalização dos serviços transferidos à iniciativa privada. (GERMANO, 2001, p.114).

Quanto à produção histórica, segundo LOBO (1997), com a expansão industrial, expandiu-se a análise do papel do Estado como regulamentador e estimulador das empresas.

A via de mão dupla que liga história e poder constitui o eixo a partir do qual se pode tentar perceber os caminhos da historiografia brasileira recente em geral; mas é especificamente no campo da história política que ele se faz mais evidente e necessário. (FALCON, 1997, p.81)

Como se observa em BAGNOLI (2007), acompanhando a tendência político-econômica mundial da década de 1980 de desestatizações, privatizações, concessões, parcerias e uma regulação desburocratizada, a Constituição Federal de 1988 dispõe que a ordem econômica está fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, a fim de assegurar a existência digna, conforme os ditames da justiça social e em respeito ao princípio da livre concorrência.

No caso da Varig, temos de salientar um fator que contribuiu para a situação em que essa empresa se encontrava: a Varig, ao mesmo tempo em que era uma empresa privada, era vista pelo governo como uma empresa “estatal”, devido ao seu modo de gestão através de uma fundação. Nesse paradoxo, a empresa não só não recebia nenhum tipo de financiamento por parte do governo, como também ficou prejudicada devido ao pensamento de grande parte do governo de que somente as empresas puramente privadas eram eficientes.

Assim sendo, neste contexto histórico político das privatizações, percebemos claramente as implicações negativas que esta política, mesmo que indiretamente, trouxe ao mercado aéreo, em especial à Varig.

2.3.4 Regulamentação

Podemos dizer que o grande marco mundial para uma nova regulamentação da aviação ocorreu depois do *Airline deregulation act*¹⁸ americano em 1978. A partir deste fato, a concepção do mercado aéreo mudou radicalmente. Um mercado em que as empresas tradicionais reinavam sozinhas começou a ser explorado por empresas menores com um custo operacional muito mais baixo e, portanto, poderiam praticar preços consequentemente inferiores.

A aviação que era até então um negócio de grande lucratividade passaria para o outro lado da balança, para um mercado de margens de lucro cada vez menores. O resultado disso foi a redução do número das grandes empresas aéreas americanas de seis em 1978: United, American, Delta, Eastern, TWA, e Pan Am, para três em 1991: United, American, e Delta.

¹⁸ Ato baixado pelo Congresso Americano em 1978, no qual foram fixados os preços máximos a serem cobrados das empresas americanas, porém sem fixar nenhum tipo de preço mínimo das tarifas.

Em decorrência dessa desregulamentação, observou-se uma redução do valor das passagens no mercado americano para cerca de um terço dos valores que eram cobrados em 1977, em relação aos praticados em 1992.

As quebras destas tradicionais empresas americanas: Eastern, TWA e Pan Am, podem ser também atribuídas ao próprio modo de gestão que tinham ou pela incapacidade de se adaptarem ao novo modelo de negócio. Em contrapartida, as novas empresas que se formaram neste período souberam aproveitar o mercado deixado pelas empresas tradicionais, principalmente nas rotas curtas que já não traziam os mesmos lucros para as grandes empresas.

No início, no Brasil, essa política sofreria grande resistência, como o próprio ex-diretor do DAC, o brigadeiro Waldir Vasconcelos relatou em reportagem para revista *Veja*¹⁹: “Nós não podemos permitir que a guerra tarifária que afeta o Atlântico norte atinja o Brasil”. Não podemos deixar de mencionar que essa política de controle de preço tinha o objetivo de proteger a Varig.

Porém, pouco a pouco e de forma tímida, foi-se iniciando uma política de redução de preços nas tarifas e, assim, em 1º de janeiro de 1982 tivemos no Brasil a primeira redução significativa de preços, quando as passagens sofreram uma queda de 30% nos seus valores. Ainda assim, custava nesta época o dobro do valor ir do Rio de Janeiro a Londres em relação ao trajeto de Londres a Bangcoc.

Era inevitável que uma maior flexibilização da regulação do mercado também acabaria ocorrendo. O Brasil, até então, sempre manteve uma política protecionista, a exemplo do SITAR²⁰, sendo que, a partir de 1986, pode-se verificar o início do enfraquecimento da regulação tarifária na aviação.

Fazendo uma recapitulação a respeito da regulamentação aérea, cumpre lembrar que a aviação no Brasil é regida pela Lei 7.565, de 19 de dezembro de 1986 - Código Brasileiro de Aeronáutica (CBA) e pelos Tratados, Convenções, Atos internacionais e Acordos aéreos dos quais o Brasil é signatário.

O CBA estabelece normas relacionadas ao espaço aéreo brasileiro, à infraestrutura aeronáutica e operação de aeroportos, à proteção e segurança de vôo, ao arrendamento e

¹⁹ Revista *Veja* de 07 de outubro de 1981, p. 107.

²⁰ O Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional (SITAR) criado em 1975, tinha como finalidade fomentar a aviação regional, dado a acentuada diminuição no número de cidades atendidas pela aviação. Dentro das medidas que formavam o SITAR compreendia também o Adicional Tarifário, fixado em 3% sobre o valor dos bilhetes das linhas aéreas domésticas, como forma de fomento e suplementação tarifária para as linhas regionais.

alienação de aeronaves, ao registro e certificação de aeronaves, à formação e adestramento de pessoal do setor aéreo, às concessões, permissões, inspeções e controle de companhias aéreas, serviços de transporte aéreo de passageiros e de carga públicos e privados, à responsabilidade civil no ramo aeronáutico e às penalidades em caso de violações.

Dentre os principais Tratados, Convenções, Atos internacionais, em que o Brasil é signatário, estão:

- a Convenção de Paris de 1919 substituída pela Convenção de Chicago de 1944 sobre a aviação civil internacional;
- a Convenção de Varsóvia de 1929 para unificação de certas regras relativas ao transporte aéreo internacional, substituída pela convenção de Montreal de 1999;
- a Convenção de Chicago de 1944 sobre a aviação civil internacional;
- a Convenção de Genebra de 1948, sobre sequestro preventivo de aeronaves;
- a Convenção de Roma de 1952, da responsabilidade com relação a terceiros;
- o Protocolo de Haia de 1955, a Convenção de Guadalajara de 1961, Protocolo da Guatemala de 1971 e os Protocolos 1, 2, 3, 4 de Montreal de 1975. Todos substituídos pela Convenção de Montreal de 1999;
- as Convenções relativas à segurança da aviação civil: Tóquio, 1973; Haia, 1970; Montreal, 1971, 1988 e 1991.
- E, como já mencionada anteriormente, a Convenção de Montreal de 1999, que unifica certas regras relativas ao transporte aéreo internacional.

Não podemos deixar de mencionar, também, o processo de desregulamentação vivenciado pelo setor aéreo a partir de 1990, mais especificamente após a 5ª Conferência Nacional de Aviação Comercial, V CONAC, de 1991, que estabeleceu a “Política para os Serviços de Transporte Aéreo Comercial do Brasil” (GROSSI, 2000) e tinha, em linhas gerais, as seguintes medidas:

- extinção das áreas geográficas de operação e de exploração exclusiva, no caso específico das empresas aéreas regionais;
- eliminação das barreiras à entrada de novas empresas aéreas no mercado;
- criação do sistema de linhas aéreas especiais, ligando os aeroportos centrais do Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte, e desses aeroportos a Brasília;

- flexibilização gradual das regras de concessão de linhas aéreas domésticas, ou seja, do controle da oferta;
- redução do controle sobre as tarifas aéreas.

Contudo, esta liberação de tarifas somente tornou-se mais abrangente no final da década de 90, conforme GUIMARÃES&SALGADO (2003):

Liberação das tarifas, muito tímida no início da década, mas gradual a partir de 1998 (através da Portaria 701/DGAC, de 30/12/98, Resolução nº 7 do Conac, de 28/03/01, e Portaria 672/DGAC, de 16/04/01) para concluir pela completa eliminação de qualquer controle em 2001 (Resolução nº 8 do Conac, de 09/08/01). GUIMARÃES&SALGADO (2003, p.8)

Podemos dizer, então, que a política de desregulamentação do setor teve início com o decreto 99.179, de 15 de março de 1990. A flexibilização do setor foi implementada em três rodadas: em 1992, 1998 e 2001.

A primeira rodada de liberalização foi efetivada após a V CONAC, realizada em 1991, que aboliu os monopólios regionais e política de 4 companhias nacionais e 5 companhias regionais, medida que estimulou a entrada no mercado de novas empresas²¹.

A segunda rodada de medidas de liberação se deu a partir de dezembro de 1997, com as Portarias 986 e 988/DGAC, de 18 de dezembro de 1997 e no ano de 1998 com as portarias 5/GM5 e 701/DGAC de 9 de janeiro e 30 de dezembro de 1998, respectivamente.

Nessa época, foi observado no mercado aéreo brasileiro o fenômeno das guerras de tarifas, conforme podemos ver na reportagem da *Veja*²², intitulada “Festa de Promoções”, onde há o relato de descontos de até 60% oferecidos pelas empresas nas passagens aéreas, fato inédito no país.

A última rodada se deu em 2001, com uma quase-desregulamentação com a liberação dos preços conforme as portarias 672/DGAC e 1.213/DGAC, de 16 de abril e 16 de agosto de 2001, respectivamente. Verificamos, a partir de então, uma facilitação nos

²¹ Cf. OLIVEIRA (2009, p. 83-88), o decreto 72.868, de 9 de outubro de 1973, estabelecia o prazo de quinze anos para a concessão do transporte aéreo regular às empresas: Varig, Vasp, Cruzeiro e Transbrasil. Com a criação do SITAR, o território nacional foi dividido em cinco áreas, cada uma delas para ser atendido por uma empresa regional, a saber: Nordeste linhas aéreas (região nordeste e parte dos Estados de Minas Gerais e Espírito Santo); Rio-Sul Serviços Aéreos (região sul e parte dos Estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo e São Paulo); TABA Transportes Aéreos (região norte); TAM Transportes Aéreos (estados do Mato Grosso do Sul, parte dos estados do Mato Grosso e de São Paulo); e VOTEC Serviços Aéreos (estado de Goiás, parte de estado de Pará e do Maranhão, o triângulo mineiro e o Distrito Federal).

²² Revista *Veja*, Reportagem de Thales Guaracy em 25/03/98

processos de entrada de novas empresas e de pedidos de linhas aéreas e frequências de voos, processo que pode ser ilustrado com a entrada da GOL, em janeiro de 2001.

O grande problema que verificamos no processo de desregulamentação, caso o mesmo não seja corretamente conduzido, é a concorrência predatória, em especial quando tratamos da concorrência com as grandes empresas estrangeiras que podem praticar um preço bem menor que as empresas nacionais. Até porque, a maioria das grandes empresas americanas e europeias receberam grandes aportes de dinheiros dos governos dos seus respectivos países, diferentemente do que ocorre no Brasil, tornando esta disputa ainda mais desleal.

Conforme temos na entrevista de Ênio Dexheimer:

Então tudo isso foi-se somando à política desastrosa feita pelo Collor, que abriu muito rápido, muito intempestivamente, quer dizer: quatro daqui pra lá, quatro de lá pra cá, aí matou. Aquilo que damos em aula até hoje, o que representava para a Varig 35% do seu faturamento para as empresas americanas eram 3 ou 4 %, os caras entraram aqui fazendo *dumping* e coisa e tal.

Logo, podemos observar a complexidade do tema regulamentação quando se refere ao mercado de aviação civil. Ao mesmo tempo, constatamos a importância de uma pesquisa que complemente o arcabouço teórico da regulamentação no Brasil.

No tráfego aéreo internacional, o Brasil adota o princípio da bilateralidade. Negocia através de acordos bilaterais toda a matéria de política de transporte aéreo internacional regular e não regular entre cada país, política essa que depende de negociações entre eles.

Desse modo, pode-se inferir que o setor aéreo é muito particularizado em vários aspectos. Assim sendo, verifica-se quanto é importante termos um sistema regulador e legislador eficiente para este setor, com independência, transparência e competência. E como as consequências da política neoliberal implementada pelo governo para as empresas aéreas nacionais acarretaram mudanças no mercado aéreo.

2.3.5 Agências Reguladoras

A criação das Agências Reguladoras mostra uma transformação do Estado provedor de bens e serviços para um Estado promotor e regulador, porém o sucesso deste

mecanismo depende da independência das Agências, associada à idoneidade e transparência do sistema de regulação.

Assim, segundo BROWN (1998):

Se há um conceito único absolutamente crítico para a implantação e execução bem sucedida de um processo regulamentador, esse conceito é a transparência. Sem essa confiança, os investidores não arriscarão o capital, os consumidores não vão tolerar mudanças adversas de tarifas, os políticos não vão se abster de se intrometer no processo e a reestruturação será inútil. A transparência é a cola que mantém unido o conjunto regulamentador. (*apud* BRUNETO, 2002, p.77).

Temos, então, de verificar se o papel destas agências tem sido historicamente implementado de forma correta e eficaz no Brasil. Conforme podemos verificar no Caderno Editorial do Jornal Zero Hora do dia 01.11.2007, as agências reguladoras são tidas como “cada vez mais fundamentais para o funcionamento dos serviços públicos numa sociedade plural e num contexto de economia complexa. Por isso, o enfraquecimento das agências significa um retrocesso e representa um desserviço ao país”.

Nessa linha, o Caderno Setorial da Gazeta Mercantil do dia 31.08.2007 registra que:

As agências regulatórias e de defesa da concorrência são órgãos de Estado, cujas missões, deveres e procedimentos foram legalmente estabelecidos pelo poder Legislativo, democraticamente eleito e de acordo com os princípios constitucionais do País. Trata-se, portanto, de instituições voltadas para os interesses coletivos, de caráter social e universal, cuja independência é necessária para evitar que tais interesses sejam violados seguindo as orientações particulares de um determinado governo. Entretanto, tais órgãos somente podem cumprir com as missões a elas conferidas pelo Congresso caso sejam, além de independentes e autônomos, com dotações orçamentárias condizentes com suas tarefas e um corpo de técnicos estável e qualificado, conduzidos por membros com profundo conhecimento e experiência nos setores regulados.

Assim, conforme temos em O'DONNELL (1998, p. 49-51) as condições para se adquirir a *Accountability horizontal*²³:

²³ O conceito “*accountability*” pode ser traduzido por prestar contas pelo feito. Segundo O'Donnell (1997), a *Accountability horizontal* se dá a partir da existência de agências estatais que têm o direito e o poder legal e que estão de fato dispostas e capacitadas para realizar ações, que vão desde a supervisão de rotina a sanções legais ou até o *Impeachment* contra ações ou emissões de outros agentes ou agências do Estado que possam ser qualificadas de delituosas.

1. Dar aos partidos de oposição (com razoável apoio eleitoral) um papel importante na direção das agências.
2. As agências devem ser dotadas de recursos suficientes e independentes dos caprichos do governo. Devem ser isoladas.
3. O judiciário deve ser altamente profissional e tão independente quanto possível do executivo e do congresso.
4. Mesmo com deficiências, é preferível o modelo atual de agências àqueles em que sequer existam tais instituições ou se tornem inefetivas por presidentes delegativos e legisladores aquiescentes.
5. Ter uma mídia razoavelmente independente.
6. Garantir em sociedades com profundas desigualdades sociais que os fracos e pobres sejam tratados decentemente por tais agentes.
7. Organizações e redes internacionais voltadas e preocupadas com esta questão.
8. Líderes políticos e sociais devem ser referência de correção.

Assim, diante da nossa realidade, podemos observar o quanto estamos distantes de uma regulação justa no Brasil. É preciso termos não somente uma agência isolada, mas uma rede de agências com autonomia institucional, capaz de blindar as agências dos interesses políticos de um país, para que a regulação se faça da maneira mais correta e transparente possível, uma meta ainda longe de ser atingida.

Observa-se, ainda, a tendência que existia em nosso país de importar o modelo pronto da experiência reguladora americana e tentar implementá-lo sem o real comprometimento com a sua execução, bem como com sua necessária adaptação ao modelo brasileiro. Isso pode ser claramente observado na constituição das nossas agências reguladoras durante o governo FHC.

Assim sendo, passaremos, no próximo capítulo, a entender melhor os panoramas políticos, econômicos e sociais que de algum modo influenciaram a aviação civil brasileira, procurando associar tais fatores com a quebra da Varig.

3 PANORAMA DOS FATORES INTERVENIENTES NA AVIAÇÃO CIVIL

(período histórico 1986 a 2006)

Para prosseguirmos no desenvolvimento desta dissertação, faz-se necessário um aprofundamento no estudo do panorama em que a aviação civil está inserida. Mais especificamente, propomos, neste capítulo, uma análise mais detalhada sobre alguns dos principais fatores intervenientes na aviação e, conseqüentemente, na quebra da Varig.

Para tanto, organizamos o capítulo da seguinte forma: num primeiro momento, apresentamos uma linha do tempo que marcará os principais acontecimentos no cenário político-econômico no âmbito nacional e internacional, a fim de melhor situar os fatores que tiveram mais impacto no mercado aéreo nacional, em especial na quebra da Varig. As seções seguintes descreverão um pouco melhor os fatos mais relevantes da linha do tempo e outros fatores diretamente intervenientes no mercado aéreo: a seção 3.1 abordará o panorama internacional da aviação, ou seja, os fatores que, de um modo geral, interferem na aviação mundial. E a seção 3.2, alguns outros fatores, levando em conta o cenário nacional.²⁴

QUADRO 5 Linha do tempo 1986 a 2006.

Linha do Tempo 1986 a 2006	
Ano:	Principais acontecimentos que afetaram a aviação, em especial a Varig:
1986	<ul style="list-style-type: none"> • Plano Cruzado • Congelamento das tarifas • TAM obtém concessão para operar no Aeroporto Internacional de Guarulhos
1987	<ul style="list-style-type: none"> • Brasil declara moratória da dívida externa • Plano Bresser

²⁴ Entendemos que todos os fatos estão intrinsecamente muito associados, uma vez que se torna muito difícil descrever questões históricas, econômicas, políticas e sociais desta dimensão de modo isolado. No entanto, tentaremos apresentar algumas questões individualmente, a fim de melhor organizarmos o texto.

1988	<ul style="list-style-type: none"> • Nova Constituição (em 05 de outubro de 1988, foi promulgada a nova Constituição brasileira)
1989	<ul style="list-style-type: none"> • Plano Verão • Acidente com avião PP- VMK da Varig no voo (Marabá – Belém)
1990	<ul style="list-style-type: none"> • Plano Collor • Privatização da Vasp • Invasão Iraquiana no Kuwait
1991	<ul style="list-style-type: none"> • Guerra do Golfo • V CONAC
1992	<ul style="list-style-type: none"> • Impeachment de Collor
1993	<ul style="list-style-type: none"> • Bomba no World Trade Center em Nova York faz aumentar o medo do terrorismo.
1994	<ul style="list-style-type: none"> • Plano Real • A crise econômica do México
1995	<ul style="list-style-type: none"> • Crise Mexicana
1996	<ul style="list-style-type: none"> • O acidente com um Fokker 100 da TAM em São Paulo ocorreu no dia 31 outubro de 1996 (99 mortos)
1997	<ul style="list-style-type: none"> • Crise asiática
1998	<ul style="list-style-type: none"> • Crise da Rússia conhecida como a Moratória russa de 1998 • TAM inaugura 1^o voo internacional (São Paulo- Miami)
1999	<ul style="list-style-type: none"> • Desvalorização do Real frente ao dólar. • TAM inicia voos para Paris (<i>codeshare</i> com a Air France)
2000	<ul style="list-style-type: none"> • Crise na Argentina

2001	<ul style="list-style-type: none"> • Início de operação da GOL linhas aéreas • Atentados de 11 de setembro nos EUA • Quebra da Transbrasil
2002	<ul style="list-style-type: none"> • Recusa da Varig em assinar a proposta de empréstimo com o BNDES • Movimento de Ação industrial dos Pilotos da Varig • Forte desvalorização cambial relacionada ao risco de uma vitória do PT
2003	<ul style="list-style-type: none"> • Tentativa de fusão Varig e TAM • SARS - Síndrome Respiratória Aguda Grave • Guerra do Iraque
2004	<ul style="list-style-type: none"> • Atentados de 11 de Março em Madri
2005	<ul style="list-style-type: none"> • Quebra da Vasp • Atentados de 7 de Julho em Londres
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Leilão da Varig • Acidente da GOL em 29 de setembro (choque com Legacy), que resultou no início das greves dos controladores e deflagrou uma crise no setor de aviação civil brasileira.

A partir deste panorama, discorreremos, a seguir, sobre alguns dos fatos relevantes que influenciaram sobremaneira o setor aéreo, seja no campo econômico, político ou social, buscando sempre apontar os principais fatores que levaram à quebra da Varig.

3.1 Panorama internacional

3.1.1 Fatores Político-econômicos: Guerras e Crises no Mercado

Como sabemos, as organizações de qualquer natureza são afetadas pelo cenário externo a elas, isto é, os fatos que acontecem fora de seus limites e que inevitavelmente influenciam no seu desenvolvimento. Na aviação, fatos como crises mundiais (sejam elas

econômicas ou políticas) e guerras causam forte impacto nas atividades de uma companhia.

Sendo assim, conforme já introduzimos na seção 2.3.2, a década de 90 não começou de forma positiva: a invasão do Kuwait pelo Iraque em agosto de 1990 e os primeiros sinais da dissolução da federação Iugoslava eram evidentes. Conforme nos relata BRINDLEY (1995), os conflitos étnicos na África e na Ásia continuavam; muitas vezes quando um problema político era resolvido, um outro aparecia. A intolerância religiosa permanecia uma preocupação mais séria do que nunca, apesar das esperanças de que o aumento de contato entre os povos do mundo poderiam amenizar essa questão. Entretanto, a reação do público que viajava era de precaução – recessão e guerra é uma combinação terrível – e as empresas aéreas se encontravam com um mercado que evaporava da noite para o dia.

Os problemas raramente vêm sozinhos. A invasão do Iraque provocou um aumento nos preços dos combustíveis para as empresas aéreas de forma muito rápida e considerável, antecipando uma escassez que ainda não havia ocorrido. As taxas de seguros, por sua vez, dispararam nesta época, inviabilizando muitas rotas para o Oriente Médio, mesmo para as rotas que já possuíam demanda. Consequentemente, pela primeira vez na história, o tráfego aéreo diminuiu em 1991, se comparado ao ano anterior.

Terminada a guerra do Golfo, os preços dos combustíveis desceram a níveis inferiores ao do início do conflito, e as taxas de seguro voltaram aos seus patamares normais, porém o dano estava feito. Em 1991, a indústria sofreu uma grande perda. As empresas aéreas reagiram implementando medidas draconianas para reduzir os custos e muitas das companhias menos fortes foram à ruína, principalmente as empresas não estatais. Cabe ressaltar que até mesmo as empresas estatais se viram em dificuldades, uma vez que os cofres dos governos já estavam sendo esvaziados em decorrência da recessão econômica e do aumento dos custos sociais.

Outro exemplo a ser citado refere-se à Guerra do Iraque iniciada em 20 de março de 2003: as forças de uma coalizão formada pelos Estados Unidos e pelo Reino Unido invadiram o Iraque a partir do Kuwait, acarretando danos irreparáveis aos caixas das empresas aéreas.

Conforme reportagem da Folha Online²⁵, “a estimativa dos gastos com a guerra chegam ao valor de US\$ 300 milhões por dia”, o que nos indica o quanto da economia mundial é afetada pelo conflito e, conseqüentemente, a aviação, pois, ao levarmos em conta somente o aumento do preço do petróleo, conforme o quadro 6, verificamos o tamanho dos custos que as empresas precisam suportar para se manter no mercado.

Nesta perspectiva, ESSENBERG (2003a) analisa o impacto na indústria da aviação civil no mundo, decorrente da guerra do Iraque, da SARS, dos incidentes decorrentes de problemas com a segurança aeroportuária e, em particular, de suas conseqüências sociais. O título do artigo “*Civil Aviation: The Worst Crisis Ever?*”²⁶ pode ser diretamente associado à época conturbada que a Varig vivia.

ESSENBERG ainda coloca que, no início de 2003, a maioria das empresas aéreas do mundo estava ainda se recuperando dos impactos dos ataques de 11 de setembro de 2001 e da queda econômica. Vários outros fatores, tais como o aumento nos preços de combustíveis, o crescente uso da internet para achar preços de passagens melhores e a queda vertiginosa no número de passageiros VIP, estavam atrapalhando a recuperação.

Particularmente, em março de 2003, a crise se aprofundou com a guerra no Iraque, as preocupações econômicas contínuas e a SARS. Nunca antes na história, a indústria da aviação havia sido atingida por tantos fatores negativos. A guerra do Iraque tinha conseqüências mais sérias do que o esperado. Em maio, vários governos lançaram alertas para possíveis incidentes de segurança em vários países. O governo dos EUA, por exemplo, elevou o alerta de terrorismo para *alto* (de elevado) por causa de riscos de ataques. Todos esses acontecimentos tiveram um sério impacto no tráfego de passageiros em todo o mundo. As receitas tradicionais para o gerenciamento de crises — redução de capacidade, corte de custos, custos trabalhistas pontuais e a espera para a redução da economia — estavam surtindo pouco efeito.

PEREIRA, FERREIRA & MACHADO (2008) dizem que o excesso de oferta, a elevação do preço do combustível, a política tarifária aplicada para o mercado doméstico e os efeitos ainda sentidos dos atentados de 11 de setembro foram fatores decisivos para o resultado negativo do setor no Brasil: prejuízo de R\$ 855 milhões.

²⁵ Disponível em:

<http://tools.folha.com.br/print?site=emcimadahora&url=http%3A%2F%2Fwww1.folha.uol.com.br%2Ffolha%2Fmundo%2Fult94u105652.shtml> Título: Guerra no Iraque custa cerca de US\$ 300 milhões/dia, de 20/03/2007.

²⁶ Tradução livre do inglês: “Aviação Civil: A Pior Crise de Todos os Tempos?”

ESSENBERG (2003a) chega a citar a Varig ao falar de medidas de reestruturação das empresas aéreas a partir do impacto da crise na aviação:

... in the course of 2002, many airlines were forced to announce further restructuring measures including job cuts (about 30,000) because of low passenger demand, higher fuel prices and the delayed economic recovery. Some of these airlines included Air Afrique (4,200), Air Canada (1,300), Air New Zealand (1,000), Olympic Airways (2,000), Scandinavian Airlines System (SAS) (3,500), and Varig (1,400). This was followed by the second dismissal in less than nine months for those thousands of employees (15,000) who were rehired to relaunch Ansett in Australia. ESSENBERG (2003a P. 14)²⁷

Assim, no cenário da aviação mundial, os problemas financeiros vividos pelas empresas de grande porte com a Varig eram muito preocupantes, em decorrência de todos esses fatores contribuintes.

Como se não bastasse todo este cenário político externo árido, a aviação estava cada vez mais vulnerável aos fatores econômicos. Para melhor entendermos esta relação, passaremos à próxima seção, que propõe a análise das principais influências deste campo no mercado da aviação.

3.1.2 Crise do Petróleo

O combustível é, sabidamente, um dos principais gastos de uma empresa aérea. Por isso, qualquer alteração causa forte impacto nas operações.

Como confirmam PEREIRA, FERREIRA & MACHADO (2008):

Nas empresas aéreas, como em toda empresa de transportes, há a dependência de combustíveis derivados do petróleo, que chega a corresponder a quase a metade de seus custos diretos e, dada a sua relevância, o preço do petróleo pode interferir muito na situação interna das empresas. Portanto, o seu preço pode ocasionar sérias dificuldades e apresentar riscos de continuidades. PEREIRA, FERREIRA & MACHADO (2008 p. 131)

Para as empresas de transportes, o petróleo tem grande, senão o maior, peso nas planilhas de custos do setor aéreo nacional.

²⁷ Tradução livre do inglês: “... ao longo de 2002, várias empresas aéreas foram forçadas a anunciar medidas extras de reestruturação incluindo cortes de empregos (em torno de 30.000) por causa da baixa demanda de passageiros, preços de combustível mais alto e a recuperação econômica atrasada. Algumas destas empresas aéreas incluíam Air Afrique (4,200), Air Canada (1,300), Air New Zealand (1,000), Olympic Airways (2,000), Scandinavian Airlines System (SAS) (3,500), e Varig (1,400). Isto precedeu a segunda demissão em menos de nove meses para aqueles milhares de funcionários (15.000) que foram recontratados para relançarem a Ansett na Austrália.”

Fazendo um pequeno retrospecto da crise, conforme MALTA (1998), o primeiro choque do petróleo mundial foi em 1973, quando a OPEP passou a comandar o mercado produtor determinando o preço internacional do petróleo bruto, roubando o papel que até então era determinado pelo oligopólio das *majors*, também conhecidas como sete irmãs.²⁸

O segundo grande choque de petróleo se deu no fim de 1978, início de 1979, quando a quebra de oferta do petróleo gerada pela guerra civil do Irã permitiu à OPEP mais uma alta significativa no aumento dos preços. Os preços do barril que tinham variado entre US\$ 10 e US\$13 durante os anos seguintes ao primeiro choque, tiveram o seu preço aumentado em março de 1979 para US\$ 22, determinando que os preços médios daquele ano fossem de US\$ 29 por barril.

A partir de 1986, inicia-se um processo de enfraquecimento de poder da OPEP e o preço do petróleo passa a ser controlado pelo mercado. Com a guerra do Golfo, os preços sofrem um novo aumento, deixando o patamar dos anos anteriores de US\$ 18 por barril, para um preço médio de US\$ 22. Como podemos ver, mesmo com a guerra, as variações não foram tão significativas como as dos dois primeiros choques.

O ano de 2003 foi um ano difícil para a atividade, sofrendo todas as influências dos períodos anteriores, somado à instabilidade gerada pelo conflito no Iraque. O preço do combustível aumentou bem acima dos nossos índices de inflação. De acordo com Giovanni Bisignani, Diretor Geral da IATA, *“The War in Iraq, SARS and world-wide economic slowdown produced a dismal environment for the air transport industry in first half of 2003”*.²⁹

No ano de 2004 foi verificada uma leve melhora no mercado, porém no ano seguinte, em setembro de 2005, a IATA anunciava uma previsão de prejuízos na indústria aérea de US\$ 7.4 bilhões em virtude da disparada dos preços dos combustíveis para aquele ano. Com sabemos, esta época estava sendo crucial para a Varig. Conforme o que disse Giovanni Bisignani, Diretor Geral da IATA, *“Oil is once again robbing the industry of a return to profitability. Each dollar added to the price of a barrel of oil adds US\$1 billion*

²⁸ *Majors*: as sete grandes empresas que dominavam o mercado mundial de petróleo desde a exploração até a sua comercialização, desde a década de 20 até o primeiro choque, e que correspondiam às empresas Exxon, BP, Shell, Móbil Oil, Chevron, Texaco, Gulf Oil.

²⁹ Tradução livre do inglês: “A guerra no Iraque, a SARS e a desaceleração econômica mundial produziram um ambiente sombrio para a indústria do transporte aéreo no primeiro semestre de 2003.”

in cost to the industry. Cost reduction and efficiency gains have never been more critical”.^{30,31}

Ainda, PEREIRA, FERREIRA & MACHADO (2008) conduziram um estudo específico sobre a rentabilidade da TAM no contexto de elevação do preço do petróleo e compararam a evolução do preço do barril de petróleo com a do combustível mais utilizado no setor de transportes: o QAV, ou querosene de aviação, que é o combustível mais consumido pelas grandes empresas, utilizado em aeronaves de grande porte, e identificam que é evidente a forte influência dos preços do combustível na rentabilidade de uma empresa aérea³².

QUADRO 6 Evolução do preço médio mensal do petróleo

Preço médio mensal do petróleo Brent e WTI ³³ (US\$/barril)													
Ano	Cotação	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2001	WTI	29,30	29,72	27,27	27,62	28,68	27,52	26,47	27,31	25,55	22,16	19,63	19,32
	Brent	26,20	27,78	25,46	26,40	28,58	27,79	25,22	25,76	26,09	21,43	19,21	18,91
2002	WTI	19,73	20,72	24,44	26,20	27,01	26,86	26,94	28,20	29,67	28,86	26,24	29,10
	Brent	20,00	20,26	24,16	25,97	25,67	25,58	25,68	26,34	28,29	27,36	24,35	27,17
2003	WTI	32,70	35,52	32,99	28,03	28,17	30,19	30,70	31,60	28,37	30,35	31,06	32,10
	Brent	30,33	32,15	29,41	24,70	25,54	28,33	28,35	29,66	26,82	28,97	28,81	29,61
2004	WTI	34,22	34,44	36,72	36,57	40,28	38,08	40,81	44,88	46,07	53,13	48,45	43,26
	Brent	30,65	30,30	32,73	32,97	37,20	35,52	37,67	41,75	42,96	49,31	44,55	40,25
2005	WTI	46,94	48,70	54,71	53,26	49,75	56,42	59,03	64,99	65,53	62,21	58,30	59,30
	Brent	44,49	46,07	53,21	53,28	49,73	55,42	57,95	63,80	63,76	59,47	56,19	57,54
2006	WTI	65,56	62,01	62,97	70,09	70,83	70,97	74,50	73,08	63,90	59,21	59,57	62,07
	Brent	63,90	61,10	63,03	70,33	70,85	69,82	74,26	73,90	63,63	59,90	60,01	62,31

Fonte: NYMEX e IPE

³⁰ IATA Press Release, n. 26, 12/09/05. Disponível em: www.iata.org.

³¹ Tradução livre do inglês: “O petróleo está, mais uma vez, fazendo com que a indústria não retorne ao lucro. Cada dólar somado ao preço do barril de petróleo acrescenta 1 bilhão de dólares em custo para a indústria. A redução de custos e ganhos de eficiência nunca foram tão críticos.”

³² Os autores colocam que o ano de 2006, apesar do alto preço do petróleo, foi próspero para a TAM, que ampliou seu quadro de funcionários, contratando mais 4.700. Atribuímos isso à quebra da Varig, pois a TAM absorveu grande parte do mercado deixado pela Varig, bem como alguma parte da mão-de-obra.

³³ Estas nomenclaturas indicam a origem do óleo e o mercado onde ele é negociado. O petróleo Brent foi batizado assim porque era extraído de uma base da Shell chamada Brent. Atualmente, designa o petróleo comercializado na Bolsa de Londres. A cotação Brent é referência para os mercados europeu e asiático. Enquanto o petróleo WTI tem o nome derivado de West Texas Intermediate. West Texas é a principal região petrolífera dos Estados Unidos, e o óleo WTI é negociado na Bolsa de Nova York sendo sua cotação referência para o mercado norte-americano.

Dessa forma, podemos verificar o grande impacto que as empresas sentiram com o aumento dos preços dos combustíveis, conforme podemos verificar os quadros 1 e 6. Esse aumento entre os anos de 2000 a 2006 foi muito significativo, quando o peso dos combustíveis nas contas das empresas praticamente dobrou, tornando este insumo o mais alto nos custos da aviação dentre todos os outros.

Além da grande relevância dos custos dos combustíveis nas finanças das empresas, elas têm de ser bastante competitivas em um mercado muito acirrado, no qual o risco de uma concorrência predatória é iminente.

3.1.3 Regulamentação Internacional

A regulação econômica da aviação aérea foi estabelecida após a década de 30, como uma forma de conter o problema da competição destrutiva, procurando racionalizar as rotas e estabilizar os preços.³⁴ A ideia da desregulamentação surgiu em meados dos anos 70, no mercado aéreo norte americano, com a alegação de que a competição forçaria as empresas a acabar com a prática de cobrar preços fixos pelas passagens, incentivando a concorrência.

A aviação mundial, após a Segunda Guerra Mundial, viveria a sua grande expansão, e teria o seu período de “ouro”, que duraria até o primeiro choque do petróleo em 1973, quando a economia mundial sofreria uma grave crise. Como uma ofensiva estatal o *Airline deregulation act* americano, conforme mencionado na seção 2.3.4, deu início à redução da intervenção do governo no funcionamento da economia, na redução do mercado. Este fato, que dividiu a história da regulação do mercado da aviação civil, trouxe uma nova maneira de comportamento para a aviação, um modo de fazer negócio em que a competitividade entre as empresas ganharia uma força muito grande e seria determinante para o sucesso e para a sobrevivência com estas novas regras de mercado.

Nessa nova fase da aviação mundial, observou-se a retirada da ingerência governamental no setor, na tentativa de se colocar em prática a política dos “Céus Abertos”. As empresas tiveram de redefinir as suas formas de atuação no mercado, incentivando os acordos multilaterais, para a atuação conjunta, como os *code share*.

Este novo regime, que comumente é chamado de globalização, termo usado rotineiramente no meio jornalístico, retrata muito bem o que aconteceu com a aviação, após a desregulamentação americana, visto que se num primeiro momento houve a

³⁴ Cf. Dempsey & Gesell (1997 p. 84)

liberação do mercado, o que ocorreu posteriormente foi a exposição da vulnerabilidade das empresas às investidas de companhias de maior poder econômico.

Com esta abertura de mercado, o risco inerente que se tem é a quebra das empresas de um país com menos poder econômico, com a livre entrada de concorrentes estrangeiros, onde aquele mercado representa apenas uma pequena parte do faturamento total da empresa, propiciando a formação de monopólios, o que certamente será prejudicial aos consumidores em decorrência do aumento das tarifas. Além disso, e muito mais grave, é o risco de o país ficar refém do transporte aéreo de uma empresa estrangeira, o que torna inviável qualquer medida coercitiva por parte das autoridades governamentais, pois caso esta empresa em represália suspenda as operações naquele país, o transporte aéreo estaria seriamente comprometido, uma vez que nenhuma das suas empresas estaria apta a assumir a atividade de propiciar o transporte da população.

Desta forma, se a desregulamentação inicialmente traz vantagens aos usuários do transporte aéreo, a história nos tem mostrado que isso, num segundo momento, incentiva a formação de cartéis no mercado, o que, invariavelmente, leva ao aumento de preços das passagens aéreas.

Nesta mesma linha, temos as desvantagens apontadas por COELHO (2003) em relação à globalização. Primeiramente a questão da inserção regional na estrutura produtiva em nível mundial, que fica limitada a alguns poucos países desenvolvidos. Em segundo lugar, a exclusão social que, com a grande mobilidade de capital por grandes grupos, faz com que o combate a este mal não possa ser feito apenas por medidas estatais. Em terceiro lugar, a crise cultural entre os indivíduos e, por último, o problema da anulação política, do esvaziamento do Estado, levando à descrença da população em relação à política.

Segundo BARAT (2006), a União Europeia caminhou de forma gradativa na busca da flexibilização da regulação econômica e da consolidação de mecanismos reguladores para a União Europeia como um todo. A primeira etapa de liberalização foi implementada em 1987, seguida de uma segunda, em 1990, uma terceira, em 1992, com aperfeiçoamentos em 1997 e introduzindo, nesta última, as seguintes aberturas: emissão e retirada de licenças de voo com âmbito para a União Europeia, acesso livre ao mercado europeu e a liberalização das tarifas aéreas.

3.1.4 Epidemias: a SARS e a Gripe Aviária

A aviação tem ainda que lidar com as epidemias que sazonalmente ocorrem no mundo, acarretando prejuízos enormes para as companhias aéreas. Assim foi com a SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome), na tradução para o português: Síndrome Respiratória Aguda Grave, que teve os primeiros casos registrados em novembro de 2002, porém os maiores impactos se deram no ano de 2003. Esta doença, muitas vezes confundida com a gripe aviária, não é causada pelo vírus influenza e sim por um tipo de coronavírus. Isso causou prejuízos enormes para a aviação, estimados em 10 bilhões de dólares.

Segundo ESSENBERG (2003a), a SARS pode ter causado mais prejuízos à indústria aérea global do que os ataques de 11 de setembro e a guerra do Iraque juntos. Em nenhum outro tempo na história da aviação civil houve declínios desta magnitude na região da Ásia em decorrência da SARS. Exemplificando: em abril de 2003, a CATHAY Pacific Airways transportou 340.691 passageiros, ou uma média de 11.300 por dia, o que representou em torno de 65% a menos do mesmo mês em 2002 e, em meados de maio de 2003, a companhia estava transportando apenas 7 mil passageiros por dia.

A gripe aviária causou ao mundo, em especial à aviação, um impacto muito forte com a pandemia do vírus Influenza H5N1. A doença teve o seu primeiro surto no final de 2003, na Coreia do Sul. Em 2004, a pandemia se espalhou por outros países da região, como o Japão, causando grandes prejuízos às empresas de aviação como a Japan Airlines – JAL, conforme relatório da companhia de 2004³⁵:

*In international passenger operations, factors such as Iraq Conflict and the outbreaks of SARS and avian influenza had a major impact on demand, which fell to 80.2% of its year-earlier level in terms of revenue passengers carried, and to 84.6% in terms of revenue passenger-kilometers.*³⁶

No ano 2006, a gripe aviária atingiu também a Europa e a África, fazendo com que as agências de saúde divulgassem alertas sobre a doença em todo o mundo, assim como a IATA fez recomendações de precaução com os possíveis contágios nos voos e em

³⁵ Disponível em: http://www.jal.com/en/ir/finance/pdf/line/040331_1.pdf

³⁶ Tradução livre do inglês: “Em operações de passageiros internacionais, fatores tais como o conflito no Iraque, os surtos das SARS e a gripe aviária tiveram um impacto maior na demanda, que caiu para 80,2% do nível do ano anterior em termos de receita sobre passageiros transportados e para 84,6% em termos de receita por passageiro – quilômetro.”

aeroportos. Todos esses fatores, aliados à repercussão na imprensa que a pandemia teve, afastaram muitos passageiros dos voos para as aéreas atingidas.

O Brasil, nesta época, não foi atingido diretamente pela doença. Entretanto, as empresas que têm negócios com aquela região do mundo foram afetadas diretamente. Neste quadro, temos a Varig, a nossa principal empresa de bandeira da época, que tinha o maior volume de rotas para a Europa e Ásia.

É evidente que essas doenças respiratórias têm uma maior proliferação no inverno, quando os locais fechados são um foco de contágio. Para a aviação, não é somente nisto que o clima exerce influência. Como sabemos, a operação aérea está diretamente condicionada a boas condições climáticas. Abordaremos, a partir da próxima seção, os efeitos das condições atmosféricas para a aviação.

3.1.5 Clima

A aviação sofre influência direta do clima da região onde se pretende operar, seja no outono e no inverno, quando os nevoeiros são a principal causa de atrasos no voo, ou no verão, quando as fortes chuvas muitas vezes causam transtornos. Como a malha de voos de uma companhia é totalmente interligada, o fechamento de um aeroporto central no Brasil, como Guarulhos, por exemplo, causa um efeito cascata em toda a operação de uma empresa aérea, acarretando, muitas vezes, cancelamentos de voos e consequentes prejuízos para as empresas.

Sabidamente, existe uma série de equipamentos em solo e a bordo que auxiliam a operação em condições de baixa visibilidade. Porém, como todos estes equipamentos são de alto custo, a manutenção deve ser criteriosa e, conseqüentemente, onerosa. Além disso, toda a tripulação tem de ser treinada em simuladores de voo para poderem estar habilitadas para a operação nestas condições climáticas.

Ademais, os equipamentos em solo são instalados por iniciativa das administrações aeroportuárias, não dependendo, na maioria das vezes, das empresas aéreas. No Brasil, os investimentos nesta aérea estão muito abaixo do necessário, principalmente considerando a magnitude e o potencial de um país como o nosso em termos de infraestrutura, impactando negativamente as empresas e os usuários da aviação civil.

No caso das empresas europeias que operam em condições climáticas desfavoráveis durante boa parte do ano, este custo é inerente à operação, sendo

compensado pela diminuição de voos cancelados ou de voos que necessitariam ir para um aeroporto de alternativa, caso suas aeronaves e tripulações não estivessem devidamente habilitadas.

Já para uma empresa brasileira, este custo é proporcionalmente bem maior, haja visto que o número de operações das nossas companhias para estas localidades é muito menor. Nesta perspectiva, temos a Varig, que sempre priorizou a manutenção das aeronaves e o treinamento dos pilotos, mesmo no auge da crise que levou à quebra da empresa.

Ainda temos os altos custos com as operações de degelo das aeronaves que estão operando em condições de gelo, sem contar os grandes acidentes na aviação causados por condições climáticas adversas: formação de gelo nas superfícies aerodinâmicas das aeronaves, aproximações e decolagens em condições de *windshear*³⁷, dentre outros.

Historicamente, a questão climática é uma preocupação inerente ao ser humano, especialmente para os que vivem em regiões de clima adverso, pois uma nevasca pode atrasar ou até mesmo cancelar muitos planejamentos, e na aviação, por exemplo, pode interromper as operações de um aeroporto, como o JFK em Nova Iorque, por vários dias, causando, além dos transtornos normais, sérios prejuízos econômicos.

As condições atmosféricas são determinantes para a operação aérea, mesmo quando não há uma relação direta com as condições climáticas da região.

Um exemplo recente, apesar de estar fora da linha do tempo desta pesquisa, ocorreu na ocasião em que o vulcão islandês Eyjafjallajokull entrou em erupção no dia 14 de abril de 2010, expelindo nuvens de cinzas vulcânicas que paralisaram o tráfego aéreo da Europa por vários dias durante os meses de abril e maio deste ano. O caos aéreo, provocado pelo fechamento do espaço aéreo de vários países, foi considerado o pior desde os atentados de 11 de setembro de 2001. Estima-se, segundo cálculos da Comissão Europeia (CE), que o cancelamento de centenas de voos causou um prejuízo entre 1,5 bilhão e 2,5 bilhões de euros para as companhias aéreas e às agências de turismo.

Conforme artigo publicado em Zero Hora³⁸: “Ainda é cedo para se ter avaliação dos estragos causados pelo vulcão aos caixas das companhias aéreas. Mas é certo que muitas precisarão de ajuda governamental para não quebrar, e algumas mesmo assim quebrarão”.

³⁷ Na tradução para o português as chamadas tesouras de vento.

³⁸ Artigo publicado no Jornal Zero Hora de 22 de abril de 2010, pág. 15.

Para melhor entendermos o impacto que acarretou para o setor o fechamento do espaço aéreo em decorrência das cinzas vulcânicas, basta verificar o decréscimo no consumo de querosene para aviação que é consumido pela aviação comercial mundial. Segundo o levantamento feito pela IATA³⁹, o consumo diário que é de 4,3 milhões de barris, chegou a cair para 1,2 milhão de barril no auge do problema.

Com isso, podemos ter uma pequena mostra do grau de importância que as condições atmosféricas, nas suas mais variadas interpretações, acarretam diretamente às empresas aéreas. Assim, após termos discorrido sobre os fatores externos que influenciam o país como um todo, mais especificamente a aviação, passaremos a estudar os fatores internos do Brasil que mais contribuíram para a crise na aviação civil brasileira.

3.2 Panorama nacional

3.2.1 Fatores Político-econômicos no Âmbito Interno

A economia brasileira tem como característica a constante participação do Governo Federal, que frequentemente altera as políticas monetária, fiscal e de crédito, entre outras, para influenciar o curso da economia. As medidas do Governo Federal para controlar a inflação e influenciar outras políticas podem ser implementadas mediante controle de preços e salários, depreciação do real, controles sobre a remessa de recursos ao exterior, intervenção do Banco Central para afetar a taxa básica de juros, bem como outras medidas. Conseqüentemente, as atividades relacionadas ao transporte aéreo e, por conseguinte, a situação financeira e os resultados operacionais das empresas do setor são afetados pelas mudanças nas políticas do Governo Federal, bem como por fatores econômicos em geral, entre os quais se incluem:

- crescimento da economia nacional;
- inflação;
- flutuações nas taxas de câmbio;
- políticas de controle cambial;

³⁹ IATA Economic Briefing - The impact of Eyjafjallajokull's Volcanic Ash Plume, 4 de maio de 2010.

- política fiscal e alterações na legislação tributária;
- taxas de juros;
- liquidez dos mercados de capitais e de empréstimos locais;
- controle do Governo Federal na atividade de produção e refinação de petróleo;
- outros desenvolvimentos políticos, sociais e econômicos no Brasil ou que afetem o País.

3.2.1.1 Moratória brasileira

Para discorrer sobre a moratória brasileira também é necessário contextualizar essa medida do nosso governo com o cenário econômico mundial. Não podemos deixar de mencionar, também, o pedido de ajuda do governo brasileiro ao Fundo Monetário Internacional em 1982. Apesar de este acontecimento ser anterior ao período histórico de que trata este trabalho, tal medida acarretou uma escassez das linhas de crédito para as empresas brasileiras.

SANTOS (1991, p. 139) lembra que:

Do final da década de 60 ao início da década de 80, quando o excesso de liquidez do sistema financeiro internacional propiciava recursos abundantes e as taxas de juros eram baixas, os bancos emprestavam facilmente para os países subdesenvolvidos elevados volumes de recursos. A elevação abrupta das taxas de juros em 1979, provocada pela política monetária americana, bem com a crise do petróleo⁴⁰ já antecipavam as dificuldades que iriam se agravar nos anos seguintes.

Ao longo de diversas décadas, o Brasil não parou de crescer. Segundo dados do BNDES, entre 1940 e 1980, o PIB real foi multiplicado por 5, resultado de uma taxa de crescimento média de 7% a.a. Um dos períodos mais vigorosos de crescimento foi o período de 1968 a 1973, conhecido como "milagre" econômico brasileiro, em função das extraordinárias taxas de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), elevando-se a mais de 10% a.a., ou seja, muito acima das taxas de crescimento dos períodos e décadas anteriores. De fato, no período do regime militar, volumosos recursos foram injetados nos

⁴⁰ Uma das consequências do conflito árabe-israelense de 1973 foi o expressivo aumento dos preços do petróleo, mais de trezentos por cento no período de outubro de 1973 e janeiro de 1974. Conhecido como o primeiro choque do petróleo, seus efeitos adversos sobre as economias dos países não exportadores do produto, industrializados e países em desenvolvimento, condicionou o comportamento da economia internacional no período de 1973 a 1978.

setores de energia (pesquisa e lavra de petróleo, hidrelétricas, usinas nucleares e programas do álcool e do carvão), de transportes (metrô de São Paulo) e áreas de siderurgia, metais não ferrosos e bens de capital. Este desenvolvimento foi financiado largamente com empréstimos advindos do sistema financeiro internacional que chegaram ao Brasil em volume muito grande, sendo que tanto empresas privadas quanto estatais foram beneficiadas, além das multinacionais, principalmente a indústria automobilística.

Todavia, com a redução do fluxo de empréstimos no segundo semestre de 1980, quando o sistema financeiro internacional começou a restringir o crédito em face dos pontos citados em SANTOS (1991), não restou outra alternativa para o Brasil senão iniciar um severo processo de ajustamento e, conseqüentemente, a economia brasileira enfrentou uma das mais graves crises de sua história econômica. Uma das principais causas desta crise foi o desequilíbrio financeiro estrutural do setor público, o qual, por sua vez, teve como uma de suas causas fundamentais o tamanho excessivo da dívida externa pública. No final de 1981, o total da dívida externa atingiu US\$ 61 bilhões, sendo 68% relativos à dívida pública e 32% dívida do setor privado.

Em outubro de 1982, o fluxo de recursos externos foi reduzido pela metade e o Brasil, que recebeu durante vários anos maciços aportes de recursos, em curto prazo de tempo, passou a receber dinheiro novo apenas para pagar dívida velha. Assim, no final de 1982, já com o caixa negativo, o Brasil se vê obrigado a recorrer ao Fundo Monetário Internacional, decisão anunciada em 22 de novembro de 1982. Em consequência, de 1981 a 1992, o crescimento econômico foi bastante modesto e a dívida externa crescente, como se pode observar no quadro abaixo, devido, principalmente, à elevação da taxa nominal de juros no mercado internacional em face da inflação nos EUA.

QUADRO 7 – Evolução da dívida externa – Pública e Privada em US\$ milhões

Período	Pública	%	Privada	%	Total
Dez/81	41.788	68,05	19.623	31,95	61.411
Dez/82	47.402	67,53	22.795	32,47	70.197
Dez/83	60.292	74,14	21.027	25,86	81.319
Dez/84	71.756	78,77	19.335	21,23	91.091
Dez/85	78.681	82,08	17.176	17,92	95.857
Dez/86	87.118	85,61	14.641	14,39	101.759
Dez/87	93.079	86,57	14.435	13,43	107.514

Fonte: BACEN

As diversas tentativas heterodoxas e planos econômicos (Plano Cruzado I e II) adotados para estabilizar a inflação e estancar a recessão fracassaram, resultando na declaração da moratória em fevereiro de 1987. Esse fato afetou adversamente a economia como um todo em face de dificultar sobremaneira a obtenção de financiamentos, tanto para o setor público como para as empresas em geral e, fundamentalmente, causou sérias dificuldades para as empresas do setor aéreo, fortes demandantes de linhas para financiamentos e *leasing* de aeronaves. Além disso, as empresas de capital aberto, como era o caso da Varig, Vasp e Transbrasil, tiveram também grandes dificuldades no acesso ao mercado de capitais, limitando, ainda mais, a capacidade de financiamento de suas operações, inclusive para manutenção, renovação e crescimento da frota.

A seguir, apresentamos os planos de estabilização econômica adotados pelo Brasil, no período de 1986 a 2006, e as principais providências adotadas.

3.2.1.2 Plano Cruzado I e II

O início de 1986 é marcado por índices de inflação alarmantes: 17,8% em janeiro e 22,4% em fevereiro. Sob esse cenário é que, em 27 de fevereiro, através do Decreto-Lei Nº 2.283 de 27.02.1986, posteriormente substituído pelo Decreto-Lei Nº 2.284 de 10.03.1986, foi implantado um conjunto de medidas conhecido como Plano Cruzado, que procurava conciliar o combate à inflação com a manutenção do crescimento econômico. O Presidente da República era José Sarney e o Ministro da Fazenda, Dílson Domingos Funaro.

As principais providências podem ser assim resumidas:

- a) alteração do padrão monetário, ou seja, o cruzeiro (Cr\$) passa a denominar-se cruzado (Cz\$) e o valor paritário será de 1.000 (mil) cruzeiros por cruzado (Cr\$ 1000,00 = Cz\$1,00);
- b) a Obrigação Reajustável do Tesouro Nacional - ORTN, de que trata a Lei nº 4.357, de 16 de julho de 1964, passa a denominar-se Obrigação do Tesouro Nacional - OTN e seu valor é de Cz\$ 106,40 (cento e seis cruzados e quarenta centavos), inalterado até 1º de março de 1987;
- c) a partir da vigência desse Decreto-Lei, é vedada, sob pena de nulidade, cláusula de reajuste monetário nos contratos de prazos inferiores a 1 (um) ano;
- d) criação de “tablita” para conversão das obrigações de pagamentos, expressas em cruzeiros, sem cláusula de correção monetária prefixada;

- e) fica restabelecida a anualidade para os aumentos de salários, vencimentos, soldos e remuneração em geral. A partir do primeiro dissídio, os reajustes seriam automáticos toda vez que a variação acumulada do Índice de Preços ao Consumidor (IPC) ultrapassasse 20% (vinte por cento);
- f) Congelamento de preços. Todos os preços, inclusive aluguéis residenciais, são expressos em cruzados e ficam, a partir dessa data, congelados nos níveis do dia 27 de fevereiro de 1986.

O Plano Cruzado conseguiu aquecer a economia, aumentando o consumo. Todavia, o congelamento de preços resultou em elevação descontrolada do consumo, sem o mesmo ritmo de investimentos na produção, reanimando as forças inflacionárias. No setor de veículos, o efeito combinado do congelamento de preços e da alta demanda por automóveis desencadeou o fenômeno do ágio, que chegava a 30%. Diante desse cenário, em julho de 1986, algumas medidas de correção tiveram de ser adotadas. Foi quando, através do Decreto-Lei Nº 2.288 de 23.07.1986, foi criado o Fundo Nacional de Desenvolvimento e instituído o empréstimo compulsório para absorção temporária de excesso de poder aquisitivo. Este empréstimo compulsório era exigido dos consumidores de gasolina ou álcool para veículos automotores, bem como dos adquirentes de automóveis de passeio e utilitários e tinha as seguintes alíquotas:

Art 11. O valor do empréstimo é equivalente a:
I - 28% do valor do consumo de gasolina e álcool carburante;
II - 30% do preço de aquisição de veículos novos e de até um ano de fabricação;
III - 20% do preço de aquisição de veículos com mais de um e até dois anos de fabricação;
IV - 10% do preço de aquisição de veículos com mais de dois e até quatro anos de fabricação. (Decreto-Lei Nº 2.288 de 23.07.1986)

Entretanto, estas medidas foram consideradas tímidas e insuficientes. Assim, em novembro do mesmo ano, houve o lançamento do Cruzado II, através do Decreto-Lei Nº 2.290 de 21.11.1986, anunciado seis dias após as eleições de 15 de novembro de 1986, nas quais o PMDB (Partido do Movimento Democrático Brasileiro) conquistou uma expressiva vitória eleitoral. Muitos dizem que José Sarney teria esticado a adoção destas medidas de correção para que o PMDB ganhasse as eleições.

O Decreto-Lei Nº 2.290, popularmente conhecido por "Plano Cruzado II", libera os preços dos produtos e serviços; o reajuste dos aluguéis deveria ser negociado entre proprietários e inquilinos e houve alteração do cálculo da inflação, que passaria a ter como base de cálculo uma cesta básica de consumo de famílias com rendimento de um a cinco salários mínimos, com exclusão de fatores sazonais e irregulares, além de impostos indiretos e despesas com fumo e bebidas alcoólicas. Mais uma vez, os ajustes se mostraram insuficientes visto que a inflação disparou, com elevação dos preços dos combustíveis acima de 60% e os preços dos automóveis e bebidas em níveis acima de 80%.

Em 20 de fevereiro de 1987, sem reservas cambiais, o Brasil decreta moratória, suspendendo o pagamento da dívida externa. Em maio de 1987, o Ministro da Fazenda, Dílson Domingos Funaro, é substituído por Luiz Carlos Bresser Pereira.

3.2.1.3 Plano Bresser

Em 12 de junho de 1987, através do Decreto-Lei Nº 2.335, o Ministro da Fazenda, Luiz Carlos Bresser Pereira, lançou o chamado Plano Bresser, cujas principais providências foram:

- a) congelamento de preços pelo prazo máximo de 90 (noventa) dias, inclusive os preços referentes a mercadorias, prestações de serviços e tarifas, nos níveis dos preços já autorizados ou dos preços à vista efetivamente praticados no dia 12 de junho de 1987;
- b) Criação da Unidade de Referência de Preços (URP) para fins de reajustes de preços e salários. O valor da URP era determinado pela média mensal da variação do IPC ocorrida no trimestre imediatamente anterior e era aplicada a cada mês do trimestre subsequente;
- c) as obrigações contratuais pecuniárias e os títulos de crédito que tivessem sido constituídos em cruzados no período de 1º de janeiro a 15 de junho de 1987, sem cláusula de reajuste ou de correção monetária ou com cláusula de correção monetária prefixada, seriam deflacionados, no dia do vencimento, dividindo-se o montante expresso em cruzados pelo fator de deflação que era diário e calculado pela multiplicação cumulativa de 1,00467, para cada dia decorrido, a partir de 16 de junho de 1987. Ficou conhecido por "tablita".

No final de 1987, a equipe econômica foi alterada novamente, ficando o cargo de Ministro da Fazenda para Maílson Ferreira da Nóbrega. Em janeiro de 1989, foi lançado novo plano econômico - o Plano Verão.

3.2.1.4 Plano Verão

Em 15 de janeiro de 1989, através da Medida Provisória Nº 32, convertida na lei Nº 7.730 em 31.01.1989, é lançado o terceiro plano de estabilização econômica do governo Sarney. As principais providências foram:

- a) alteração do padrão monetário, de cruzado (Cz\$) para cruzado novo (NCz\$), com o valor paritário de 1.000 (mil) cruzados por cruzado novo (Cz\$ 1000,00 = NCz\$1,00);
- b) os salários, vencimentos, soldos, proventos, aposentadorias e demais remunerações de assalariados, bem como pensões relativas ao mês de fevereiro de 1989, foram nivelados ao respectivo valor médio real de 1988;
- c) congelamento, por prazo indeterminado, de todos os preços, inclusive os referentes a mercadorias, prestação de serviços e tarifas, nos níveis dos preços já autorizados pelos órgãos oficiais competentes ou dos preços efetivamente praticados no dia 14 de janeiro de 1989;
- d) os preços efetivamente praticados em 14 de janeiro de 1989, para venda a prazo, deveriam ser ajustados de forma a eliminar a expectativa inflacionária neles contida, ou seja, mais uma vez há adoção de “tablita”;
- e) extinção da Obrigação do Tesouro Nacional (OTN) com variação diária (OTN fiscal) e em 01 de fevereiro de 1989, da Obrigação do Tesouro Nacional.

3.2.1.5 Plano Collor I

Um dia após ser empossado como Presidente da República, Fernando Collor de Melo instituiu o Plano Brasil Novo, conhecido como Plano Collor I. A pasta do ministério da fazenda era ocupada por Zélia Maria Cardoso de Mello. As principais providências do plano, cuja legislação básica foi a Medida Provisória Nº 168 de 15.03.1990, convertida na Lei nº 8.024, de 12.4.1990, a Resolução CMN nº 1.689, de 18.3.1990 e as Leis nºs 8.030, 8.031, 8.032, 8.033 e 8.034, de 12.4.1990, foram:

- a) alteração do padrão monetário, de cruzado novo para cruzeiro, sendo um cruzeiro correspondente a um cruzado novo e as quantias em dinheiro seriam escritas precedidas do símbolo Cr\$;
- b) bloqueio de todos os ativos financeiros que ultrapassassem a quantia de NCZ\$ 50 mil (cruzados novos). As quantias que excediam o limite fixado de NCZ\$ 50 mil eram convertidas, a partir de 16 de setembro de 1991, em doze parcelas mensais iguais e sucessivas;
- c) proibição, por tempo indeterminado, de quaisquer reajustes de preços de mercadorias e serviços em geral, a partir de 15.3.1990, sem a prévia autorização em portaria do Ministro da Economia, Fazenda e Planejamento;
- d) criação do Programa Nacional de Desestatização e dos Certificados de Privatização;
- e) isenção ou redução de impostos de importação e cancelamento da exigência de depósito no Banco Central das operações de câmbio celebradas para pagamento de importações;
- f) os aumentos salariais acima do nível mínimo fixado pelo Governo poderiam ser livremente negociados entre as partes, mas não seriam considerados para efeito de cálculo da variação média mensal dos preços. Da mesma forma, o Ministro foi autorizado a baixar atos determinando o percentual de reajuste máximo mensal dos preços autorizados para as mercadorias e serviços em geral;
- g) estabelecimento da livre pactuação das taxas de câmbio de compra e venda entre as partes contratantes, nas operações prontas e futuras, realizadas junto a estabelecimentos autorizados a operar em câmbio;
- h) suspensão o pagamento de juros e demais encargos incidentes sobre depósitos registrados em moeda estrangeira;
- i) determinação compulsória do alongamento do prazo médio dos papéis, com substancial redução nos encargos financeiros correspondentes. O alongamento se deu com a emissão do Bônus do Tesouro Nacional Série Especial (BTNE), já que o vencimento desses papéis teve início a partir de setembro de 1991, em doze parcelas sucessivas, enquanto as Letras Financeiras do Tesouro Nacional (LFT) apresentavam prazo médio de seis a nove meses;

- j) determinação a incidência do IOF, em caráter transitório, sobre operações de resgate de títulos e valores mobiliários, transmissão de ouro e das ações negociadas em bolsa e saques em caderneta de poupança;
- k) resgates de aplicações sem identificação de origem ficaram sujeitos ao pagamento de imposto de renda, à alíquota de 25%.

3.2.1.6 Plano Collor II

A inflação, mais uma vez, alcança níveis alarmantes com índices mensais de dois dígitos e o acumulado de 12 meses superior a 1.000%. (vide quadro abaixo)

QUADRO 8 Evolução da inflação no ano de 1990

Período	IGP-DI			IPA-DI			IPA-OG		
	Variação Mensal (%)	Variação Ano (%)	Variação 12m (%)	Variação Mensal (%)	Variação Ano (%)	Variação 12m (%)	Variação Mensal (%)	Variação Ano (%)	Variação 12m (%)
jan/90	66,67	66,67	0,00	66,67	66,67	0,00	66,67	66,67	0,00
fev/90	60,00	166,67	0,00	80,00	200,00	0,00	80,00	200,00	0,00
mar/90	87,50	400,00	0,00	88,89	466,67	0,00	88,89	466,67	0,00
abr/90	13,33	466,67	0,00	11,76	533,33	0,00	11,76	533,33	0,00
mai/90	5,88	500,00	0,00	10,53	600,00	0,00	10,53	600,00	0,00
jun/90	11,11	566,67	0,00	4,76	633,33	0,00	4,76	633,33	0,00
jul/90	10,00	633,33	0,00	13,64	733,33	2.400,00	13,64	733,33	2.400,00
ago/90	13,64	733,33	2.400,00	12,00	833,33	2.700,00	12,00	833,33	2.700,00
set/90	12,00	833,33	2.700,00	10,71	933,33	3.000,00	10,71	933,33	3.000,00
out/90	14,29	966,67	3.100,00	12,90	1.066,67	3.400,00	12,90	1.066,67	3.400,00
nov/90	18,75	1.166,67	1.800,00	20,00	1.300,00	2.000,00	20,00	1.300,00	2.000,00
dez/90	15,79	1.366,67	1.366,67	14,29	1.500,00	1.500,00	14,29	1.500,00	1.500,00

Fonte: Tendências - Consultorias Integradas

É neste contexto que o governo, através das Medidas Provisórias nºs 294 e 295, de 31.1.1991, convertidas, respectivamente, nas Leis nºs 8.177 e 8.178, de 1.3.1991, decreta o Plano Collor II, cujas principais providências foram:

- a) determinou que os preços de bens e serviços praticados em 30.1.1991 somente poderiam ser majorados mediante prévia e expressa autorização do Ministério da Fazenda;
- b) estabeleceu regras para que os salários do mês de fevereiro de 1991, exceto os vencimentos, soldos e demais remunerações e vantagens pecuniárias de servidores

- públicos civis e militares, fossem reajustados com base no salário médio dos últimos doze meses;
- c) definiu regras determinando que as obrigações contratuais e pecuniárias constituídas no período de 1.9.1990 a 31.1.1991, sem cláusula de reajuste ou com cláusula de correção monetária prefixada, ficassem sujeitas a deflacionamento, no dia do vencimento, mediante o uso de "tablita";
 - d) criou a taxa de referencial de juros (TR) de acordo com metodologia divulgada pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), como instrumento de remuneração das aplicações financeiras de curto prazo;
 - e) extinguiu, a partir de 1.2.1991, o BTN fiscal e o BTN, o Maior Valor de Referência (MVR), as operações de *overnight* para pessoas físicas e jurídicas não financeiras, a correção monetária, o índice de reajuste de valores fiscais (IRVF) e o índice da cesta básica (ICB);
 - f) criou a nota do Tesouro Nacional (NTN), a ser emitida, respeitada a autorização concedida e os limites fixados na lei orçamentária, bem como seus créditos adicionais, com a finalidade de prover o Tesouro Nacional de recursos necessários à manutenção do equilíbrio orçamentário ou para a realização de operações de crédito por antecipação de receita.

3.2.1.7 Plano Real

Considerado o último plano de estabilização econômica até o presente momento, o Plano Real foi instituído pelo Presidente da República, Itamar Augusto Cautiero Franco. Na época, Rubens Ricupero era o Ministro da Fazenda e Pedro Sampaio Malan, presidente do Banco Central.

Como os demais, foi criado através de medida provisória que posteriormente foi convertida em Lei (Medida Provisória nº542, de 30.6.1994, convertida na Lei nº 9.069, de 29.6.1995) e as principais providências foram:

- a) a partir de 1º de julho de 1994, a unidade do Sistema Monetário Nacional passa a ser o Real. A paridade entre o Real e o Cruzeiro Real foi fixado com base na Unidade Real de Valor (URV) estabelecida pelo Banco Central do Brasil para o

dia 30 de junho de 1994. Assim, o valor paritário do Cruzeiro Real (CR\$) para Real (R\$) foi de CR\$ 2.750,00 por R\$ 1,00;

- b) extinção da Ufir diária, a qual passou a ser fixada trimestralmente, além de atrelar a variação das unidades fiscais estaduais à Ufir;
- c) permissão para dedução nos contratos do setor público sem cláusula de atualização monetária entre a data do período de adimplemento da obrigação e a data da exigibilidade do pagamento, da expectativa de inflação relativamente a esse prazo. Se o contrato não mencionasse explicitamente a expectativa inflacionária, seria adotado o IGP-DI, aplicado *pro rata tempore*⁴¹ relativamente ao prazo previsto para o pagamento. Nos contratos em que houvesse cláusula de atualização monetária, poderia ser aplicada a devida dedução;
- d) determinação de que as dotações constantes no Orçamento Geral da União (OGU), com as modificações propostas, seriam corrigidas para preços médios de 1994 mediante aplicação, sobre valores expressos a preços de abril de 1993, do multiplicador 66,8402, e então convertidas em real em 1º de julho de 1994;
- e) suspensão, até 30 de junho de 1995: da concessão de avais e quaisquer outras garantias, para qualquer fim, pelo Tesouro Nacional; da aprovação de novos projetos financiados no âmbito do Cofix; da abertura de créditos especiais ao orçamento geral da união; da conversão, em títulos públicos federais, de créditos oriundos da Conta de Resultado a Compensar; da colocação de qualquer título ou obrigação no exterior; da contratação de novas operações de crédito interno ou externo, exceto operações para amortização do principal corrigido da dívida interna ou externa, ou referente a operações mercantis;
- f) determinação para que os resultados positivos do Banco Central passassem a ser recolhidos semestralmente ao Tesouro Nacional, até o dia 10 do mês subsequente ao da apuração.

Em junho de 1995, ou seja, um ano após a implantação do Plano Real, já no governo do então Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, ocasião em que o Ministro da Fazenda era Pedro Sampaio Malan e o presidente do Banco Central era

⁴¹ Pro rata: expressão latina que significa ‘parte, proporção’. Pro rata tempore: Expressão em latim que significa “proporcionalmente ao tempo”. Em finanças, juros pro-rata tempore são aqueles definidos por uma taxa nominal (12% ao ano), mas contados proporcionalmente ao tempo de vigência do empréstimo (dias ou meses).

Gustavo Jorge Loyola, houve a introdução de medidas complementares (Medida Provisória nº 1.053, de 30.6.1995, convertida na Lei nº 10.192, de 14.2.2001) que visavam a desindexação da economia e que levaram a extinção da correção monetária.

Como se pode observar, no período de 1986 a 1995, o governo brasileiro implementou vários planos econômicos que resultaram em cinco alterações de padrão monetário, nos quais em quatro houve alterações de paridades. Vide quadro resumo abaixo e Síntese dos Padrões Monetários Brasileiros, no anexo 3.

QUADRO 9 Alterações de Padrões Monetários Brasileiros. (1986 – 1995)

Padrão Monetário	Equivalência	Período de vigência	Governo que instituiu
Cruzado (Cz\$)	Cr\$ 1.000 = Cz\$ 1,00	28.02.1986 a 15.01.1989	José Sarney
Cruzado Novo (NCz\$)	Cz\$ 1.000,00 = NCz\$ 1,00	16.01.1989 a 15.03.1990	José Sarney
Cruzeiro (Cr\$)	NCz\$ 1,00 = Cr\$ 1,00	16.03.1990 a 31.07.1993	Fernando Collor de Mello
Cruzeiro Real (CR\$)	Cr\$ 1.000,00 = CR\$ 1,00	01.08.1993 a 30.06.1994	Itamar Franco
Real (R\$)	CR\$ 2.750,00 = R\$ 1,00	Em vigor a partir de 01.07.1994	Itamar Franco

Nesse período, houve, igualmente, a utilização de diversas políticas de taxas de câmbio. Isto, aliado às já comentadas variações de padrão monetário e de paridade, dificulta muito uma retrospectiva em termos de taxa de câmbio para períodos anteriores a 1994, razão pela qual o próximo tópico – desvalorização cambial – abrange o período pós - implantação do Plano Real.

3.2.1.8 Desvalorização cambial.

A taxa de câmbio é considerada uma das referências de valor mais relevantes de uma economia, pois é usada para intermediar e/ou expressar as relações comerciais e financeiras de um país com os demais países do mundo. Para os exportadores, uma taxa de câmbio desvalorizada é mais atraente, por representar maiores receitas em moeda nacional advindas das exportações, cuja transação é feita em moeda estrangeira. Por outro lado, para os importadores é sempre interessante a valorização da moeda local, pois assim suas despesas ou custos com importação ficam menores. No setor de aviação, especificamente, uma forte desvalorização cambial gera forte contração da demanda e afeta expressivamente a estrutura de custos operacionais e financeiros das empresas aéreas.

Em 1994, quando da implantação do Plano Real em 1º de julho, a estratégia da política monetária era de ancorar a inflação por meio da fixação da taxa de câmbio, que seguia o regime de bandas cambiais. Importante lembrar que, junto com as elevadas taxas de juros em face da política monetária restritiva em vigor, a estabilidade do câmbio, com um Real valorizado, foi um importante instrumento para a contenção do aumento de preços.

Todavia, em janeiro de 1999, com a crise financeira decorrente do elevado déficit na balança de pagamentos, conjugada a um cenário internacional desfavorável em razão dos impactos sofridos com as crises da Ásia em 1997 e Rússia em 1998, e com o intuito de conter a perda de reservas, o Banco Central, entre outras medidas, alterou a política monetária. Inicialmente, ampliou a banda cambial e, logo em seguida, apenas dois dias mais tarde, visto que o ajuste se mostrou insuficiente para refrear a evasão de divisas, permitiu que o Real passasse a flutuar livremente. Com isso, houve a primeira forte desvalorização do câmbio pós-Plano Real, provocando sua elevação progressiva, com a paridade real/dólar subindo rapidamente de R\$ 1,21 em 12/01/1999 para um pico de R\$ 2,16 em 03/03/1999, chegando ao final de maio de 1999 a R\$ 1,72.

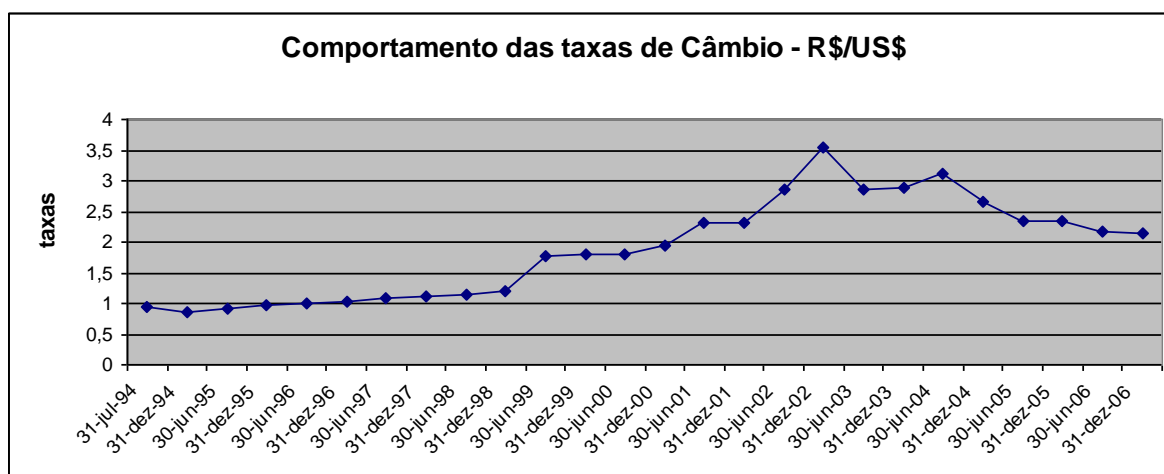
Apesar de não ter havido novas alterações no regime de câmbio no Brasil, que desde janeiro de 1999 adota o regime de câmbio flutuante, ou seja, o governo não arbitra o valor do dólar e das outras moedas, houve significativas oscilações, tanto no sentido da desvalorização como da apreciação da moeda. Assim é que, em 2001, a paridade chegou ao máximo daquele ano em 21 de setembro, quando o dólar ficou em R\$ 2,80, porém, em dezembro, já havia recuado novamente para R\$ 2,32. Em 2002, novamente sofreu forte

desvalorização, mais especificamente no auge da crise de confiança de 2002/2003, quando a taxa real/dólar chegou ao seu pico máximo de R\$ 3,95 em 22 de outubro de 2002, reagindo gradativamente ao longo de 2003, a ponto de encerrar o ano em R\$ 2,89, ou seja, com significativa recuperação da moeda brasileira.

A partir de 2004, o real passou por um processo de contínua valorização, chegando ao final de junho de 2006 cotado a R\$ 2,16, ou seja, no mesmo patamar de março de 1999.

O gráfico 1 ilustra o comportamento da taxa de câmbio a partir da implantação do real.

QUADRO 10 Paridade R\$ versus US\$ taxa final do semestre com início em julho de 1994 até Dezembro de 2006.



Fonte: Banco Central do Brasil

3.2.2 Fatores Político-institucionais

3.2.2.1 Movimento de Ação Industrial

Em resposta à crise, as empresas aéreas estavam trabalhando para conter ou reduzir custos. As medidas de emergências incluíam reduções em capacidade, incluindo a suspensão de rotas para alguns destinos, ou redução de frequências de voo, o uso de aviões menores e a paralisação de aeronaves em excesso. Com relação aos recursos humanos, redução de salários, licença obrigatória sem vencimentos e demissões estavam entre as medidas utilizadas.

Em contrapartida a essas medidas das empresas, as associações de pilotos, em vários países, implementaram planos de ações estratégicas na tentativa de frear os cortes feitos pelas companhias. Foi nesse caminho que os pilotos da Associação de Pilotos da Varig – APVAR, em assembleias realizadas em Porto Alegre, São Paulo e Rio de Janeiro, nos dias 21, 22 e 23 de janeiro de 2002, respectivamente, decidiram pelo início do movimento de Ação Industrial⁴².

Este movimento consistia em um plano de ação, com o objetivo de buscar reverter o processo de enxugamento e estagnação que vivia o quadro de pilotos da Varig, tendo em vista que no quadro de pilotos das empresas subsidiárias do grupo – RIOSUL e NORDESTE – as promoções continuavam ocorrendo. Tal movimento era dividido em quatro fases. A primeira fase consistia na não colaboração dos pilotos. A segunda fase, um pouco mais forte, previa a não agilização dos voos. A terceira fase previa a colaboração total dos pilotos para mostrar como uma empresa poderia ganhar com os funcionários trabalhando a favor do negócio e uma quarta e última fase que seria a greve dos pilotos.

O movimento, já na sua primeira fase, sofreu com as medidas drásticas da companhia, com a demissão de vários pilotos, inclusive a diretoria da associação. Conforme estava previsto nas regras do movimento, os pilotos demitidos mantiveram parte dos seus proventos pagos pelos demais associados. Em assembleias realizadas no Rio de Janeiro, em São Paulo e em Porto Alegre, nos dias 20, 21 e 22 de fevereiro de 2002, respectivamente, os quase 800 pilotos presentes decidiram pela continuação do movimento de Ação Industrial, iniciado em 2 de fevereiro, passando neste momento para a segunda fase.

O movimento nunca chegaria na terceira e quarta fases, pois o aumento do número de pilotos demitidos ameaçava o grupo de tripulantes, causando medo de maiores represálias por parte da empresa. O grupo de pilotos começava a perder a sua força e a cada assembleia o número de participantes diminuía. Muitos associados pararam de contribuir com a associação, uma vez que o valor da contribuição aumentava à medida que mais pilotos ficavam sem seus empregos.

Conforme relato de Marco Antonio de Castro Espírito Santo Junior, um dos pilotos demitidos pela empresa durante o movimento⁴³:

⁴² O Movimento de Ação Industrial é uma forma de mobilização dos pilotos da empresa em busca de melhores condições de trabalho. Este movimento foi inspirado na ação movida pelos pilotos da United Airlines no ano de 1985, que resultou na paralisação dos pilotos daquela empresa por 29 dias.

⁴³ Relato enviado por correio eletrônico em 9 de maio de 2010.

A APVAR iniciou um trabalho que tentava esclarecer todos os funcionários e não só os pilotos, da real situação da empresa, de tentar implementar o famoso e complexo PRA (plano de reestruturação ampla). Em vão. A maioria, por vários motivos, não acreditou. A administração, por sua vez, que interpretava esse movimento como uma tentativa de tomada de poder (motim) resolveu agir para calar qualquer tentativa de se alertar os funcionários. Demitiu, com intuito de impor o medo. Como você sabe, fui um dos demitidos dessa vez. Fui demitido por perseguição política, por defender minhas ideias, por não calar perante injustiças, por não ter medo de falar o que penso mesmo diante dos comandantes mais antigos da empresa.

Os sentimentos de insegurança dos empregados das companhias aéreas diante de crises nesse mercado cresciam, e pode ser evidenciado na mídia escrita internacional, como podemos ver abaixo:

Reasons for workers' feelings of insecurity: the aviation industry is cash-flow dependant and characterized by cyclical demand. It has, on average, achieved only marginal profitability in good years, even in those countries where the industry has achieved major economies of scale. This bust and boom periods in the industry, new entrants to the market and the failures of other companies make employment and benefits in the industry insecure. This, in turn, results in feelings of insecurity among the industry's employees. ESSENBERG (2003b, p.1)⁴⁴

Na tentativa de propor um plano de recuperação para a empresa, está claro que as associações/ sindicatos estão muito preocupadas com as consequências da crise para os empregos, salários e condições de trabalho. Confrontados com o dilema de fazer concessões ou fechar a empresa, essas associações e seus membros entendem a gravidade da situação financeira das empresas e muitas vezes aceitam fazer duras concessões, a fim de proteger o maior número possível de empregos.

Assim, a APVAR contratou a consultoria do economista Paulo Rabello de Castro para desenvolver um plano de recuperação para empresa, chamado de Plano de Reestruturação Ampla – PRA, que previa uma série de medidas para tentar reverter a situação da empresa. Entretanto, o plano não teve o apoio necessário do grupo e também,

⁴⁴ Tradução livre do inglês: “Razões para os sentimentos de insegurança dos funcionários: a indústria da aviação é dependente de fluxo de caixa e é caracterizada por demanda cíclica. Em média a indústria atingiu apenas uma lucratividade mínima em alguns anos, até mesmo em países onde ela alcançou grandes economias de escala. Estes períodos de expansão, novos operadores no mercado e a falência de outras empresas tornam instável o emprego e os benefícios. Isto resulta em sentimentos de insegurança entre os funcionários da indústria.”

por razões óbvias, foi duramente combatido pela direção da empresa representada pela Fundação Ruben Berta (FRB).

ESSENBERG, especialista em transportes da ILO- *International Labour Office*-, menciona, em 2003, que, no centro da visão dos sindicatos está a noção da função do serviço público como parte da infraestrutura econômica nacional básica e como um mecanismo de juntar pessoas e culturas.

Podemos ver em que este movimento teve repercussão mundial:

Aviation unions in the Southern Cone of Latin America are making rapid progress in drawing an urgent rescue plan for their industry. The sub-region's problems reflect in part the global crisis in aviation, but it faces additional problems of under-investments, poor management, fragmentation and ill-conceived government deregulation of markets. ESSENBERG (2003a, p.21)⁴⁵

Desta forma, ESSENBERG claramente se refere aos principais problemas da Varig na época do movimento industrial. Para melhor entender todo o processo vivido pela empresa, no próximo capítulo, novamente abordaremos este assunto à luz das entrevistas com ex-funcionários da empresa. Entretanto, antes disso, faz-se necessário entendermos que, além deste cenário conturbado interno, o país passava por uma mudança no poder, e esta mudança acarretou um prolongamento na demora da criação da ANAC, como veremos mais particularmente na próxima seção.

3.2.2.2 Demora para a criação da ANAC

A Constituição Federal de 1988 e as Emendas subsequentes postularam uma progressiva descentralização de algumas funções em autarquias da Administração Indireta, com a criação de Agências Reguladoras incumbidas da realização de uma ação administrativa pautada pelos critérios jurídicos da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

⁴⁵ Tradução livre do inglês: “As associações de classe da aviação no cone sul da America Latina estão tendo um rápido progresso em estabelecer um plano urgente de socorro para a sua indústria. Os problemas da região refletem em parte a crise global da aviação, mas o plano enfrenta problemas adicionais de sub-investimentos, má gestão, fragmentação e desregulamentação de mercados malconcebida pelo governo.”

O Brasil, país de dimensões continentais, demanda a existência de uma aviação civil adequada, capaz de promover a integração nacional, a integração do país no contexto mundial, a descentralização das atividades econômicas e o desenvolvimento social e econômico brasileiro.

O esgotamento do papel do Estado como executor e provedor de serviços, observado no âmbito mundial, teve repercussão sobre o desenvolvimento da aviação civil e, em especial, sobre o mercado de transportes aéreos no Brasil. Este mercado, sem um planejamento prévio e uma adequada transição, passou de um modelo caracterizado pela intervenção para a liberalização e desregulamentação do setor. Essas mudanças, juntamente com os fatores de instabilidade macroeconômica, propiciaram uma crise na aviação incompatível com um setor que se caracteriza pelo emprego de recursos humanos de elevada qualificação, pelo uso intensivo de capital e pela utilização de tecnologias e matérias de alto valor agregado.

A Regulação do mercado de transporte aéreo brasileiro era conduzida, desde 1931, pelo Departamento de Aviação Civil (DAC) subordinado ao Ministério de Viação e Obras Públicas e, a partir de 1941, ao Ministério da Aeronáutica, quando este foi criado.

Sendo assim, a aviação civil brasileira se desenvolveu sob a coordenação do extinto Ministério da Aeronáutica, cuja visão integradora permitiu ao Brasil atingir um certo grau de excelência reconhecido internacionalmente.

Em 1997, iniciaram-se os estudos para a criação de uma agência nacional de transportes. Discutiu-se, na época, a transferência do DAC para essa nova agência reguladora. Entretanto, dada a grande resistência do Ministério da Aeronáutica, o DAC acabou sendo excluído desse projeto inicial. Os militares alegavam que o setor de transporte aéreo não poderia ser tratado da mesma forma que as outras modalidades de transporte, em razão das suas especificidades. A partir desse momento, nos anos que antecedem a criação de ANAC, começa um movimento de esvaziamento de pessoal do DAC, causando sérios prejuízos à regulação da aviação civil brasileira.

A criação do Ministério da Defesa, em 10 de junho de 1999, teve como incumbência a implementação de uma política de defesa sustentável, a qual depende da construção de um modelo de desenvolvimento que fortaleça a democracia, reduza as desigualdades sociais e os desequilíbrios regionais, adequando as prioridades nos campos social, político e econômico com as necessidades de defesa e de ação diplomática.

O Conselho de Aviação Civil – CONAC⁴⁶ foi implementado com a missão de estabelecer junto ao governo papéis de planejamento e de diretrizes políticas da aviação civil, tendo como premissa um modelo que visa à promoção do desenvolvimento integrado dos transportes aéreos, da infraestrutura aeroportuária, do sistema de controle do espaço aéreo e da indústria aeronáutica.

Assim, em 2006 (somente anos depois), foi criada a ANAC (com a sua instalação em março de 2006, cf. Lei 11.182, de 27 de setembro de 2005, que cria a Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, e dá outras providências).

A ANAC é uma entidade integrante da Administração Pública Federal indireta, uma autarquia especial vinculada ao Ministério da Defesa. A natureza de uma autarquia especial é caracterizada por independência administrativa, autonomia financeira, ausência de subordinação hierárquica e mandato fixo de seus dirigentes.

A ANAC tem como atribuições a regulação e a fiscalização das atividades de aviação civil e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária, devendo observar e implementar orientações, diretrizes e políticas estabelecidas pelo CONAC, conforme Resolução CONAC 002, de 06 de junho de 2007.

Para isso, é fundamental que o modelo de regulação implementado pela ANAC contribua para criar um ambiente institucional e de mercado favorável ao desenvolvimento sustentável da aviação civil no Brasil, de forma integrada, em seus diversos segmentos, priorizando ainda o fomento e a disseminação do conhecimento do sistema como um todo.

A responsabilidade do poder público sobre o setor aéreo volta a ganhar importância no momento em que a crise econômica atinge as empresas de transporte aéreo, exigindo assim do governo decisões claras e efetivas na busca de soluções, que devem ser rápidas, sempre com o objetivo de construirmos uma política para o setor aéreo buscando um cenário estável para o futuro.

Ademais, a regulação não é um sistema perfeito e blindado às influências externas. Não podemos deixar de mencionar o risco que os agentes reguladores têm de serem “capturados”, ou seja, passarem a ser manipulados pelo governo, pela burocracia ou pelos próprios regulados⁴⁷.

Contudo, temos de buscar o objetivo de uma regulação o mais próximo possível do ideal que, em última instância, pode ser definido pela substituição da indesejável

⁴⁶ Órgão de assessoramento do Presidente da República para a formulação da política nacional de aviação civil, conforme disposto pelo Decreto nº 3.564/2000.

⁴⁷ Remeto o leitor a SALGADO (2003), para mais informações sobre este tema.

discricionarietà (que sabidamente permeia os mecanismos estatais), por aquilo que seja compatível com o estado democrático, através do controle social transparente, sempre prestando contas à sociedade.

Além disso, não podemos imaginar um modelo de regulação efetivo sem estabilidade e previsibilidade de regras, ou seja, o estabelecimento de um marco regulatório perene e eficiente é fundamental, principalmente quando a regulação envolve a fiscalização de serviços de concessão pública essenciais, como o caso da aviação.

Assim, pode-se observar o quanto um país como o Brasil, que tem a segunda maior frota de aeronaves civis do mundo, necessita de um sistema regulador eficiente, capaz de ordenar e legislar um mercado com todas essas particularidades.

4 OS FATORES PARA A QUEBRA DA VARIG NAS VOZES DE ALGUNS DOS SEUS GESTORES.

4.1 As Entrevistas

Nos capítulos anteriores, apresentamos o panorama da aviação civil nacional e as suas influências externas e, em alguns momentos, citamos, além de referenciais teóricos, depoimentos de algumas pessoas que foram entrevistadas para os fins desta pesquisa.

Assim, a partir disso, propomos, neste capítulo, apresentar algumas razões às quais podemos atribuir a quebra da Varig, razões que podem ser corroboradas através dos depoimentos de ex-funcionários da empresa. Dessa maneira, elencaremos os principais motivos desse desfecho e as respectivas justificativas para cada ponto abordado.

Para tanto, organizamos o capítulo em quatro seções: A primeira seção descreve os sujeitos entrevistados, pois é necessário identificarmos quem está falando. A segunda seção propõe algumas questões sobre o modelo de gestão da Varig. Como veremos, este modelo de gestão da empresa é, de modo genérico, um dos principais fatores que levaram a empresa à falência. Na terceira seção, elencamos alguns fatores político-econômicos associados à quebra da Varig: verificaremos como a questão econômica e como os governos brasileiros também tiveram grande importância para o desfecho. Na última seção, veremos se de alguma forma as instituições ligadas à Varig (como as associações de classe e o AERUS) tiveram também influência na quebra da empresa.

No período de junho de 2009 a maio de 2010, foram realizadas seis entrevistas com cinco ex-funcionários da Varig, a saber:

O senhor Nelson Hillcoat Riet Correa, nascido em 28 de janeiro de 1942, ingressou na Varig em 1966 como aluno-piloto, foi comandante das aeronaves Avro, B-737, B-707, DC-10 e B-747; foi, também, superintendente de operações em São Paulo de 1988 a 1990, diretor de operações de 1990 a 1996 e, em 1997, deixou a companhia para trabalhar na aviação executiva no exterior.

O senhor Ênio Lourenço Dexheimer, nascido em 5 de junho de 1946, ingressou na empresa como aluno piloto em 1969, foi comandante na Varig das aeronaves F-27, B-737, A-300, DC-10, B-747, MD-11 e B-777. Foi membro do Colégio Deliberante da FRB e

atualmente atua como professor e instrutor na Faculdade de Ciências Aeronáuticas da PUC-RS.

O senhor Carlos Luiz Martins Pereira e Souza, nascido em 18 de julho de 1946, admitido na Varig em 20 de abril de 1970, engenheiro mecânico, foi mecânico de voo e piloto da empresa. Além disso, foi assistente do superintendente de operações em São Paulo de 1989 a 1990, sendo o superintendente de tripulantes, também em São Paulo em 1990, vindo a ser assistente do Diretor de Operações em 1992. Membro do Colégio Deliberantes da FRB em 1986, foi eleito membro do primeiro conselho de curadores da FRB em 1995. Em janeiro de 2004 foi efetivado pelo Conselho de Administração como Diretor-Presidente da Varig, permanecendo nesta função até abril de 2005.

O senhor Mário Cezar Corrêa da Costa de Castro Pinto, nascido em 21 de dezembro 1960, ingressou na Varig em 1987, sendo promovido a comandante em 1998 na aeronave B-737. Em 2003 passou a fazer parte da Diretoria da APVAR, sendo o representante da subsede de Porto Alegre. Deixou a empresa em 2006.

O senhor Edmar Filippi, nascido em 25 de novembro 1938, admitido na Varig em 1º de janeiro de 1956, mecânico por formação, participou da fundação da RIO-SUL em 24 de agosto de 1976, trabalhando nesta empresa em cargos gerenciais até sua aposentadoria em dezembro de 1993.

Todos eles são ex-funcionários da Varig e tiveram cargos de chefia na própria companhia ou em entidades associadas à mesma.

4.2 O Modelo de Gestão da Varig pela FRB:

A Varig, que havia sido administrada por muitos anos por empreendedores natos, como Otto Meyer, Ruben Berta e Erik de Carvalho, no início dos anos 80 passou a ser comandada por mãos não tão hábeis.

A Varig e seus dirigentes tiveram nos seus primeiros 50 anos um grande comprometimento com o negócio e mantinham uma atitude de muita austeridade. Os gastos eram planejados e priorizavam os investimentos necessários para o crescimento da empresa. Com essa postura, mantinham a saúde financeira e, conseqüentemente, a confiabilidade na empresa pelo mercado era muito elevada, facilitando o crédito para a

compra das aeronaves; os fabricantes e os bancos faziam poucas exigências à empresa, pois tinham a certeza da garantia do negócio.

Como a História busca compreender os processos das mudanças, e para entendermos melhor esta questão, procuraremos demonstrar as características de um empreendedor como aquele que assume riscos e se propõe a trabalhar em algo novo.

Para isso, faremos um pequeno retrospecto da evolução do que se considera empreendedor. Na sua primeira definição, seria o intermediário, conforme temos em HISRICH (2009, p27): “Um exemplo inicial da definição de empreendedor como ‘intermediário’ é Marco Polo, que tentou estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente.”

Na idade média, o termo empreendedor era usado para se referir ao administrador e aos participantes de grandes projetos de produção. No século XVII, difundiu-se a associação do empreendedorismo com a capacidade de assumir riscos. No século seguinte, o empreendedor era alguém que também inventava e buscava novas tecnologias. No século XX é que o empreendedor teve a sua imagem associada ao inovador, aquele capaz de desenvolver uma novidade com organização e criatividade, aceitando o risco.

O empreendedor, primeiramente, deve ser, no mundo real, aquela pessoa que busca a solução para os problemas, que transforma sonhos em realidade, decide por si e pela empresa a melhor estratégia de penetração e posicionamento no mercado, determina o produto e o público-alvo e arregança as mangas para alcançar os objetivos e metas traçados. CORDEIRO & RIBEIRO (2002, p. 6)

No caso da aviação, fica ainda mais evidente a necessidade de o empreendedor não temer o fracasso, principalmente devido ao aspecto inovador que essa atividade tinha no seu início.

Nessa linha, vemos claramente as qualidades de empreendedor inerentes a Otto Meyer, Ruben Berta e Erik de Carvalho. A empresa foi administrada por mais de cinquenta anos por profissionais de altíssima capacidade administrativa e empreendedorismo.

A administração da Varig pela FRB também funcionou assim por muitos anos, como podemos ver na declaração de Ênio Dexheimer:

A ideia de fundação é bárbara, muito bonita, ela pode funcionar, tanto que funcionou por muito tempo. Durante quarenta anos a Fundação funcionou admiravelmente, mas, depois de um tempo, esse jogo político menor foi minando as coisas e no início você pensa: Não, tem um grupo ali que não tem ética, talvez não tenha moral, mas eles vão ficar isolados, mas isso é como um carcinoma, se espalha.

A partir do final da década de 80, a FRB começou a mostrar algumas evidências de que o seu modelo de gestão necessitava de uma reformulação para acompanhar as mudanças que estavam ocorrendo. No cenário mundial, verificamos que os modelos de gestão das empresas passaram por mudanças profundas, principalmente após 1990, conforme temos em:

A partir da década de 1990 o ambiente de negócios se tornou mais complexo. Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando o ambiente empresarial. A globalização da economia, alavancada pela tecnologia da informação e da comunicação, é uma realidade inescapável. As chamadas novas tecnologias, bem como as novas formas de organização do trabalho, têm colocado os métodos tradicionais de gestão das empresas no banco dos réus. CORDEIRO & RIBEIRO (2002, p. 1)

A Varig, mesmo de forma tímida, tentou implementar na década de 90 o programa de *Total Quality Control* (TQC) que previa, dentro de outras medidas, estoques o mais próximo possível de zero. Esse programa obteve algum êxito em poucos setores da empresa, como por exemplo, na Diretoria de Engenharia e Manutenção. Porém, na maioria dos setores, em uma empresa com o tamanho da Varig e com culturas muito particulares, a implantação do TQC não teve sucesso, uma vez que o comprometimento do pessoal e das respectivas chefias não correspondeu ao desejado.

Assim, se analisarmos o ambiente organizacional da Varig, verificamos estar estabelecida na empresa a maioria das características de uma cultura organizacional tradicional, na medida em que se mantinha um sistema de compensações que tipicamente favoreciam decisões conservadoras. Ainda, conforme HISRICH (2009), temos:

A Cultura corporativa tradicional difere significativamente da cultura empreendedora. As diretrizes de uma cultura corporativa tradicional são: aderir às instruções recebidas. Não cometer erros. Não fracassar. Não tomar iniciativa e esperar por instruções, ficar no seu lugar e proteger a retaguarda. [...] As metas de uma cultura empreendedora são bem diferentes: desenvolver versões, objetivos e planos de ação; ser recompensado pelas ações empreendidas; sugerir, tentar e experimentar; criar e desenvolver em qualquer área, e assumir responsabilidade e propriedade. HISRICH (2009, p. 92)

As diferenças de valores entre as duas culturas fica também evidente à medida que verificamos numa corporação tradicional uma natureza hierárquica com linhas de autoridade estabelecidas. Uma cultura empreendedora, em contrapartida, estabelece uma estrutura organizacional plana com várias redes. A partir dessas considerações, podemos ver que a FRB não soube ou não quis implementar mudanças profundas na administração da empresa, ou por falta de capacidade administrativa ou por acomodação, para manter os privilégios dos seus integrantes principais.

É importante salientar que o modelo de gestão implementado pela FRB também foi responsável pelo crescimento e consolidação da Varig durante grande parte da sua história. Entretanto, este mesmo modelo não soube se adaptar para acompanhar a nova realidade do mercado. Assim, nos deparamos com o seguinte paradoxo: o mesmo modelo de gestão que fez com que a Varig se tornasse a empresa aérea brasileira de referência, em outro momento, foi determinante para a sua quebra.

Dessa forma, se por um lado a administração paternalista contribuiu para o crescimento da empresa durante muito tempo, por outro lado, esse modelo de gestão não atendeu mais as necessidades gerenciais para que a empresa superasse as dificuldades que vieram a partir do final da década de 80. E é deste período da administração da empresa que este trabalho procura abordar.

Para entendermos melhor o processo de mudança que os modelos de gestão sofreram, vejamos um quadro de comparação entre os gerentes tradicionais e os empreendedores corporativos.

QUADRO 11 – Comparativo entre os gerentes tradicionais e os empreendedores.

Categorias:	GERENTES TRADICIONAIS	EMPREENDEDORES CORPORATIVOS
Motivos principais	Promoção e outras recompensas corporativas tradicionais como escritório, auxiliares e poder produtivo.	Independência e capacidade de alcançar em termos de recompensas corporativas.
Orientação de tempo	Curto prazo – atingir cotas e orçamento semanais, mensais, trimestrais, e o planejamento anual.	Depende da urgência em atingir o cronograma auto-imposto e corporativo.
Atividade	Delega e supervisiona mais do que participa diretamente.	Mais participação direta do que delegação de tarefas.
Risco	Cuidadoso.	Assume riscos moderados.
Status	Preocupado com símbolos de status.	Sem preocupação com símbolos de status tradicionais – almeja independência.
Falhas e erros	Tenta evitar erros e surpresas.	Tenta esconder projetos arriscados até que estejam prontos.
Decisões	Geralmente concorda com os que têm cargos na administração superior.	Capaz de fazer com que os outros concordem em ajudar a realizar o seu sonho.
A quem servem	Aos outros.	A si, aos clientes e aos patrocinadores.
Histórico familiar	Membros da família trabalham em grandes organizações.	Experiência empresarial em pequenas empresas.
Relacionamento com os outros	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.

Fonte: versão simplificada da tabela disponível em HISRICH (2009, p. 93)

Dentre as informações mostradas no quadro 11, podemos destacar algumas características da FRB como exemplo de gestão tradicional. A seguir, listaremos algumas destas características que estão intimamente associadas às razões pelas quais a Varig quebrou.

- a) Na categoria “motivos principais”, verificamos as promoções como forma de recompensa pelos serviços oportunos prestados a determinadas esferas do controle administrativo. Sabidamente, a organização corporativa da Varig era um claro exemplo disso, quando alguns funcionários recebiam promoções, não por sua capacidade técnica, mas pelo tempo de serviço a uma determinada área ou pessoa.
- b) Com relação ao item “orientação de tempo”, podemos dizer que a empresa, de um modo geral, não evidenciava planejamento a longo prazo, principalmente nos últimos anos, talvez em parte pela preocupação com a saúde financeira imediata. De qualquer forma, uma administração que se preocupasse com mais critérios em relação ao futuro da empresa teria mantido um planejamento de longo prazo mais claro e que pudesse, de alguma forma, retirar a empresa da situação crítica em que ela se encontrava.
- c) O critério “atividade” é facilmente observado no tipo de administração implementado pela Varig, na qual o gestor não participava ativamente do processo, nem desempenhando tarefas de supervisão básicas competentes às características de um gestor tradicional.
- d) “Status”: a constante preocupação dos gestores da FRB em manter os símbolos de status, o poder, não fazendo as concessões necessárias que permitissem o interesse da empresa por parte de outros investidores que pudessem trazer alguma solução para a empresa.
- e) “As decisões”: as decisões do Colégio Deliberante já vinham prontas e eram ratificadas prontamente, sem a discussão necessária, conforme alguns depoimentos a serem exemplificados.
- f) “Histórico familiar”: uma característica muito forte na Varig era o paternalismo, isto é, quando os vários membros de uma mesma família fazem parte do quadro da empresa, o que, algumas vezes, fazia com que

profissionais não tão capacitados assumissem cargos relevantes sem a devida competência.

Assim, o modelo de gestão da empresa através da Fundação Ruben Berta, após os anos 80, contribuiu muito para que a situação chegasse ao insustentável, permitindo privilégios internos e não incentivando as mudanças necessárias para a empresa se tornar competitiva no mercado.

A evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos, tendo as mudanças e o conhecimento como novos paradigmas, têm exigido uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais voltados para uma realidade diferenciada e emergente. CORDEIRO & RIBEIRO (2002, p. 1)

A FRB, também, não soube preparar os seus gestores para os novos tempos. A profissionalização da gestão das empresas observada, na maioria delas, após os anos 90, não foi uma realidade constante na Varig. A FRB historicamente não se preocupava em promover a capacitação dos seus gestores, procurando com soluções caseiras resolver a carência de pessoal qualificado para trabalhar na maior parte dos setores. Conforme entrevista de Nelson Riet, quando assumiu a Diretoria de Operações, temos:

A Varig nunca investiu muito na formação dos seus dirigentes. Eu, quando entrei, tinha um bom conhecimento de operações, [...] mas não tinha um conhecimento grande de empresa, de administração de empresa, então, eu tive que lutar durante uns seis meses para conseguir fazer aquele curso em Londres da *London Business School* de administração de empresa aérea.

Assim, se a Varig tinha como um de seus pontos fortes a alta capacidade técnica dos seus funcionários que trabalhavam na área de operações e manutenção, onde se mantinha a capacitação continuada desses profissionais, o mesmo não pode ser dito da área administrativa, em que não foi observada a mesma preocupação de melhorar e aprimorar os conhecimentos das pessoas que ocupavam posições de decisão e que poderiam ter dado realmente um rumo melhor para a empresa.

A marca Varig tinha muita força, o produto que ela oferecia vendia sem necessidade de grandes esforços para isso, o que numa empresa com uma administração paternalista, como era a que a FRB implementava na empresa, acabava causando algumas distorções administrativas. O controle dos gastos não era adequado: tinha-se a sensação de

que a entrada de dinheiro na empresa era tão grande que se permitiam gastos além do limite para que a saúde financeira da empresa não fosse comprometida. Conforme Ênio Dexheimer declara:

Toda uma cultura de que se pode gastar, porque o recurso vem mesmo, toda uma cultura de “vamos proteger os amigos e parentes”. A partir de noventa e dois comecei a fazer parte do Colégio Deliberante. Aí comecei a ver aquelas *panelinhas*, aquelas coisas sabe? Não que no tempo do Ruben Berta, do Erik de Carvalho isso não tenha havido, mas funcionava, a *panelinha* era competente.

Numa administração profissional, a gestão dos recursos é crucial, sejam recursos materiais, financeiros, humanos, entre outros. A administração da Varig mantinha uma postura de acreditar que nenhum gasto era desnecessário e que tudo seria absorvido sem maiores problemas, como temos, também, na entrevista com Ênio Dexheimer:

Eu ouvi de diretor da Varig nessa época, certamente um pouco antes, “eu não estou preocupado com despesas, eu não me preocupo com gastos, entra tanto, sabe...” eu fiquei chocado [...] A Varig não estava pagando as contas em noventa e um, noventa e dois, quer dizer, aí, sim, tem alguma coisa de errado, mas é claro que vão solucionar, então a gente começa a esperar. No auge desse mal estar todo, a companhia vai lá e compra jumbo 747 e falavam em oferta irrecusável e o jumbo 747. [...] Eu já não gostei daquela festa quando vieram apresentar o avião em Porto Alegre.

Nessa perspectiva, Nelson Riet, quando questionado se os membros do Colégio Deliberante tinham poder decisório, responde: “Não, a gente chamava de colégio concordante”. Assim, pode-se ter uma ideia do que acontecia nas reuniões do Colégio, quando as decisões já vinham prontas apenas para a chancela dos seus membros. E todas as tentativas de impedir esse tipo de situação era fortemente combatido pela FRB. Corroborando para isso, Ênio Dexheimer nos diz: “teve uma época, em início de noventa, meados de noventa, que a Fundação começou a ter uma política suja, uma política ruim favorecendo amigos, de cassar quem ousava falar na assembleia.”

Como já vimos anteriormente, para sobreviver, uma empresa tem de ser contemporânea do seu tempo. Ela precisa se ajustar às exigências das mudanças, uma vez que sem as mudanças necessárias, dificilmente uma organização sobrevive no mercado

atual. As tomadas de decisões têm sido cada vez mais rápidas, a gestão, hoje, deve possuir características como: interdisciplinaridade, competitividade e inovação.

O poder que era dado ao presidente da Fundação era um poder triplo, o que o tornava muito forte e somente com o seu consentimento ele poderia ser destituído, como podemos ver em entrevista com Corrêa da Costa:

Antes de existir o conselho de curadores, o presidente da Fundação Rubem Berta se autoempossava como presidente do conselho de administração da Varig e se autoempossava presidente da Varig, então ele era tri presidente [...] só poderia ser retirado se ele concordasse, ou seja, não ia ser retirado nunca.

Começou, então, a ser articulada a mudança nos estatutos da FRB, conforme Corrêa da Costa:

E nessa época o Luiz Martins foi um dos caras que mais articulou essa mudança do estatuto da Fundação Rubem Berta para a criação do conselho de curadores que, a princípio era uma coisa boa. O problema que eu sempre vi é que você tem um grupo de membros do Conselho Deliberante que é vitalício, eles não são renovados e não eram eleitos pelo corpo funcional.

Dessa forma, na Assembleia Geral da FRB de 14 de maio de 1994, Carlos Luiz Martins Pereira e Souza propôs a mudança do estatuto que visava, em linhas gerais a acabar com a concentração do poder na FRB e na Varig, sugerindo ainda a modernização desses estatutos, segundo os quais a Fundação atuaria como a maior acionista e contrataria uma administração profissional para gerenciar a Varig. (vide anexo 1)

Segundo Luiz Martins, isso demandaria cerca de dois anos para acontecer, dadas as questões burocráticas envolvidas, o que retardaria a efetivação da proposta. Ele próprio, por sua vez, começou um abaixo-assinado para que se acelerasse o processo e essas medidas entrassem em vigor o mais rápido possível. Após conseguir a assinatura do então presidente, Rubel Thomas, a adesão foi maciça, possibilitando que a proposta fosse colocada em votação em Assembleia extraordinária. Sendo assim, em 18 de fevereiro de 1995 realizou-se a referida assembleia, na qual foram aprovadas as mudanças no estatuto da FRB, onde seria descentralizado o poder, formando uma espécie de senado na FRB chamado Conselho de Curadores da FRB, composto de sete membros, que se reuniriam para tomar decisões relativas à empresa. (vide anexo 2)

A ideia do conselho de curadores nos parece interessante, e poderia ter funcionado, caso as decisões fossem efetivamente discutidas pelos membros. Entretanto, não foi o que ocorreu. O próprio Luiz Martins, um dos membros do conselho, corrobora isso, dizendo-nos:

Todos assinavam e ficava eu contestando só, eu era o único: “Não, para aí, esse troço tem que ser discutido, não adianta vocês discutirem lá e trazerem pra gente homologar, isso aí é um troço de faz de conta”. Deu uma, duas, dez vezes e eu disse: “Vocês estão desvirtuando o conselho de curadores, não é nada disso.”

Assim, como podemos ver, o jogo de poder e vaidades após a mudança dos estatutos da Fundação não só não terminou, mas aumentou após isso. Colaborando para isso, temos a entrevista de Edmar Filippi:

A Fundação foi boa até o momento em que o presidente da Fundação era o mesmo presidente da Varig. Eu acho que, quando separou, criou talvez mais uma disputa de vaidade. [...] Eu acho que quando o presidente da Varig era o mesmo presidente da Fundação, a coisa funcionava melhor, me parecia assim, mas alguém entendeu que não era, que deveria ser separado, e aí começou certas brigas, certas vaidades.

O depoimento de Nelson Riet também é um bom exemplo disso. Após a saída de Rubel Thomas e da mudança dos estatutos da FRB, o presidente da Varig passou a não ter o mesmo poder que até então lhe era confiado. Dessa forma, Fernando Pinto, visto por muitos como uma pessoa capaz e que poderia tirar a Varig da situação difícil em que se encontrava, não teve a oportunidade de usufruir de todo o poder que anteriormente era dado ao presidente da empresa. Diversas propostas de modernização e saneamento foram impedidas, uma vez que a Fundação se preservava de qualquer alteração que pudesse diminuir seus privilégios.

Nelson Riet ainda nos diz:

...essa mudança de estatuto da FRB, se não ocasionou, pelo menos precipitou esse final da Varig. Porque se a gente tivesse combatido o Rubel de outra forma e tivesse posto um presidente que fosse bom, que continuasse, tipo o Fernando Pinto, [...] se tivéssemos colocado o Fernando Pinto com todo esse poder, com certeza ele teria feito. O destino da Varig teria sido outro.

Pelo que podemos ver, a mudança de estatutos da FRB não propiciou a melhoria que se propunha, pois ela continuou com o poder e passou a disputar o controle com o presidente da Varig, isto é, o rumo a ser dado à empresa. Luiz Martins exemplifica esse problema nos dizendo:

O Yutaka, que era o vice-presidente, mandava, e o Ozires era o presidente. Grande parte do estigma que a Varig teve foi por causa disso, porque o Ozires, apesar de não ser um primor de executivo e administrador, ele era um cara com carisma enorme. Foi o único, talvez, na história, que vai ter presidido as três maiores marcas brasileira: Varig, Embraer e a Petrobrás e foi Ministro de Minas e Energia. Então, tinha uma percepção e projeção enorme e se sentia humilhado ou muito complicado, pela interferência do Yutaka na administração dele.

Assim, a disputa pelo poder na FRB ficou ainda mais evidente quando Yutaka Imagawa se recusou a aceitar as condições que foram impostas pelo BNDES para a concessão do empréstimo em 2002, fato que poderia não ter salvo a empresa, mas certamente traria as condições mínimas para a Varig iniciar um processo de recuperação e reestruturação da companhia.

Dessa forma, podemos apontar a mudança de estatuto da FRB em 1995 como um dos fatores contribuintes para a quebra da empresa. A briga pelo poder e manutenção dos cargos e do status dentro da FRB passou a ser mais importante do que a reestruturação da empresa. É possível que a falsa premissa de que o governo não deixaria a Varig quebrar tenha levado os controladores da FRB a uma disputa interna desmedida e irresponsável à espera de uma solução governamental.

Quando a FRB é afastada da gestão da empresa no final de 2005, pouca coisa ainda poderia ser feita. A Varig estava mergulhada em uma crise sem retorno. O grande passivo e a certeza, cada vez mais concreta, de que o governo não empregaria dinheiro público na companhia, transformou-a em uma empresa sem atrativos para investidores que realmente tivessem o interesse de recuperá-la.

Ainda sobre o modelo de gestão da Varig, faz-se necessária uma análise sobre questões relativas à sua alternância de poder. Após a saída de Rubel Thomas, começou a ocorrer uma constante alternância de poder ocasionando sérios problemas de governança (vide anexo 4). Segundo FAY (2006), nenhuma empresa suporta essa constante troca de comando.

Essas mudanças na direção da companhia eram tão constantes que os próprios funcionários ficavam confusos sobre quem estava no comando, ao contrário do período das gestões de Ruben Berta e Erik de Carvalho, quando a empresa era bem conduzida. Nessa época, a FRB não tinha o poder que passaria a ter, principalmente após a mudança dos estatutos feita no ano de 1995, com a criação do conselho de curadores que tinha como bandeira a descentralização do poder e passou a ser, nos anos seguintes, mais uma forma de disputa desse poder dentro da companhia. Este tipo de comportamento dentro da empresa pode nos indicar, no mínimo, falta de responsabilidade social de seus dirigentes, quando a disputa pelo poder fica maior que a própria manutenção da empresa e dos empregos nela alocados.

É fundamental que o gestor de uma empresa entenda todos os fatores que influenciam diretamente o seu negócio como, por exemplo: tecnologia, mudanças de mercado e mudanças nos regulamentos do governo. Nessa perspectiva, vemos que, apesar de constatarmos que a abertura do mercado aéreo brasileiro foi realizada de forma abrupta e até irresponsável, verificamos que a administração da Varig permaneceu passiva no alto do seu gigantismo, não tomando as ações necessárias para se adequar à nova realidade.

Conforme declara Nelson Riet:

O Ruben Berta já tinha dito que a Varig iria se destruir internamente e não externamente. Na verdade, um dos fatores que contribuiu muito para o desfecho da Varig foi a falta de credibilidade dos seus dirigentes. Então, a Varig se matou, a gente não pode botar a culpa nos outros, eu acho que a culpa foi da administração, das administrações.

O que restou para a Varig foi ser comprada pela Volo do Brasil, empresa que representava os interesses do fundo de investimentos Mattlin Patterson, com um único objetivo: fazer lucro em pouco tempo com a compra da empresa que tinha o seu valor para o mercado, baseado, nesta época, quase que tão somente no nome e na tradição de 79 anos de história.

4.3 Fatores Político-econômicos Associados à Quebra da Varig

No capítulo anterior, elencamos uma série de fatores que têm influência direta na aviação mundial, a saber, a questão do petróleo, as guerras, as epidemias, as questões políticas e econômicas, dentre outros. Nesta subseção, propomo-nos a descrever um pouco melhor como esses fatores tiveram influência direta e específica na quebra da Varig.

Especificamente envolvido à quebra da Varig, podemos citar, conforme mencionamos em 3.1.1, o quanto é difícil manter um negócio sujeito a tantas influências externas como a aviação.

A guerra do Golfo, por exemplo, foi muito impactante para a empresa: numa época em que a Varig já não dispunha de nenhuma ajuda governamental para os momentos de crise, a empresa viria a sentir fortemente o peso que a guerra traria aos seus cofres. Assim, se a administração não tinha as qualificações necessárias para comandar uma empresa do porte da Varig, os fatores intervenientes externos também ajudaram para que a crise se agravasse.

A aviação internacional foi fortemente afetada nessa época. A Varig, que tinha uma grande parte de sua receita proveniente dos voos internacionais, seria a empresa brasileira que teria o maior prejuízo. Não obstante, o Brasil também vivia um momento de instabilidade político-econômica que culminaria no Impeachment do presidente Collor. Isso também afetaria as viagens internas.

Todos os planos econômicos e a questão da moratória brasileira trouxeram prejuízos para a empresa que até hoje não foram ressarcidos e que, se tivessem sido quando a Varig ainda tinha condição de se reestruturar, poderia ter levado a um desfecho diferente.

Todos esses fatores intervenientes abordados no capítulo anterior nos trazem a seguinte questão – Como é possível se manter um negócio cada vez menos lucrativo em um ambiente tão instável? – Tanto é complicado que nenhuma das empresas aéreas brasileiras de grande porte, que passaram por todas essas turbulências econômicas, sobreviveu a todas essas crises. A TAM, que hoje é a nossa maior empresa aérea, na época dos congelamentos das tarifas tinha uma participação pequena no mercado, não tendo sofrido as mesmas perdas que as concorrentes maiores.

Dessa forma, a Varig, que por ter grande participação no mercado nacional e internacional, conseguia equilibrar suas finanças, ora com o mercado interno, ora com o mercado externo, viria a sentir fortemente essas somas de fatores negativos.

Nos anos seguintes, veríamos um crescente aumento dos preços dos combustíveis, principalmente após o início da guerra do Iraque, o que se tornou uma das maiores fontes de preocupação para o fechamento do balanço das empresas. O aumento constante do petróleo acabou colocando em xeque todos os planejamentos que uma empresa poderia fazer para o futuro.

Assim, podemos apontar como outro grande fator contribuinte para a quebra da Varig a conjuntura político-econômica nacional e internacional, no período temporal que delimita esta pesquisa, que em nada favoreceu a empresa. Quando ESSENBERG (2003a) indaga se aquela era a pior crise de todos os tempos, o autor não estava sendo alarmista, estava apenas apontando para as claras evidências de que as grandes perdas que teríamos nas empresas após todos aqueles fatores negativos, apontados no capítulo anterior, causariam danos irreparáveis a grande parte das companhias aéreas em todo o mundo.

A desregulamentação do mercado americano, que influenciaria a abertura de outros mercados, causaria uma mudança muito profunda no mercado e conseqüentemente nas empresas. Como mencionamos, o governo brasileiro fez a abertura do nosso mercado, sem se preocupar com os efeitos que isso poderia causar às nossas empresas. A abertura do mercado como foi realizada no Brasil só não teve efeitos mais imediatos porque a Varig ainda tinha alguma força, mas tal medida também seria danosa para o futuro da empresa.

As empresas que operaram nesse período passaram, além dos problemas de origem político-econômica, a absorver prejuízos causados pelos problemas das epidemias que afetaram sobremaneira as empresas nos mercados internacionais.

Assim, se a administração da Varig teve uma grande parte da responsabilidade pela situação a que chegou a empresa, os fatores externos a ela trouxeram um ambiente que mesmo empresas estrangeiras muito maiores tiveram grandes dificuldades para superar e muitas não conseguiram, ainda que tivessem ajuda governamental, um auxílio que a Varig não teve.

E, ainda, para manter as concessões de rotas, a Varig, apesar de estar mergulhada numa severa crise, teve de refinar os impostos atrasados, conforme temos na entrevista de Luiz Martins:

Uma série de coisas culminaram com o aumento do nosso passivo. Para renovar nossa concessão, tínhamos que ter a certidão positiva com efeito negativo. Então, quem estava no Refis pagava uma fábula. Foi a única companhia que nos três anos da minha gestão pagou seiscentos milhões de reais de impostos atrasados.

As empresas aéreas de vários países tiveram historicamente grandes ajudas financeiras por parte dos seus governos. A maioria desses países fez aportes financeiros às empresas, sabendo que o fato de se ter uma empresa de bandeira no país é uma questão vinculada à soberania nacional. Não há como imaginar uma aviação num país continental como o nosso sem empresas genuinamente brasileiras, que transportem os nossos passageiros para o maior número possível de localidades e não somente nas rotas mais lucrativas.

Porém, no campo da política, a Varig, desde o governo Collor, não transitava tão bem como tinha sido até então. Os governos seguintes também não quiseram se comprometer em promover uma ajuda financeira para a Varig. Falava-se muito em uma solução de mercado, entretanto era difícil uma solução desse tipo numa empresa administrada por uma fundação que não queria sair do poder e, com o volume de dívidas da Varig, certamente nenhum interessado sério apareceria.

É neste cenário que, em 2003, houve a tentativa de fusão da Varig com a TAM. A maioria dos funcionários foi contrária à ideia, porém aquela talvez fosse a última oportunidade que a Varig teria para continuar existindo, conforme Ênio Dexheimer nos diz:

Depois disso, teve aquela tentativa de fusão com a TAM, que nunca ficou muito claro. Na época me pareceu que era uma solução e até fiquei muito triste vendo colegas fazendo passeata no aeroporto contra a fusão, ou seja, a favor da falência, mas ali ninguém estava com a cabeça no lugar.

Realmente, nesta época já não se tinha mais o discernimento claro do que era melhor para a empresa. A ideia de se vincular a empresa à concorrente foi fortemente rejeitada pela imensa maioria dos funcionários. Com certeza, se a fusão tivesse ocorrido, a Varig não seria mais a mesma, pois as empresas eram muito diferentes e a filosofia administrativa da TAM iria prevalecer, uma vez que ela era a empresa em melhores condições financeiras. Entretanto, o número de postos de trabalho, que poderia até ter sofrido uma queda num primeiro momento, teria sido muito maior do que o número de trabalhadores que permaneceram na Varig após o leilão.

Ademais, a empresa resultante dessa fusão seria muito maior que a TAM hoje, que no mercado internacional ainda não ultrapassou o tamanho da Varig em 2005, pois muitas das rotas rentáveis cuja concessão a Varig detinha, até hoje não foram retomadas

por nenhuma empresa brasileira. Para exemplificar, temos a entrevista de Corrêa da Costa que nos diz:

A Varig, quando deixou de voar internacionalmente em 2005, tinha uma receita de 1.7 bilhões de dólares, receita esta que entrava nos cofres das nossas contas, que hoje estão negativas e entravam direto no Brasil, porque a empresa era brasileira. Hoje, a TAM está vendendo 1.2 bilhões, ou seja, quinhentos milhões de dólares menos que a Varig vendia cinco anos depois, tendo o mercado crescido quase que 20% ao ano. O mercado praticamente dobrou em cinco anos, ou seja, se a Varig crescesse 100% nestes cinco anos, 1,7 bilhão dela seriam 3,4 bilhões e a TAM hoje vende em passagem internacional 1,2 bilhão, ou seja, a TAM faz 1/3 do que a Varig fazia. O quê que o país não perdeu? Essa receita toda que seria os 3,4 bilhões hoje e que a TAM só tem 1,2, está onde? Tá na TAP que voa por um monte de capital do Brasil, tá pra American, tá pra Delta que pousa em Recife, Belém, Manaus, [...], coisas que a Varig fazia.

A partir desse depoimento, podemos verificar o tamanho das perdas que o país teve com o fim da Varig, entretanto isto não foi levado em consideração pelo governo brasileiro, que era o único com o poder suficiente para ter evitado a perda da Varig, que era uma marca brasileira mundialmente conhecida. Suas lojas, espalhadas pelo mundo, funcionavam como uma referência para os brasileiros em viagem ao exterior. Inúmeras foram as vezes em que brasileiros em dificuldades, pelos mais diversos motivos, contaram com o apoio da Varig no exterior e mesmo quando não eram passageiros da empresa.

Temos, ainda, a questão da mão-de-obra altamente especializada que o país perdeu. Os pilotos da Varig hoje estão voando pelo mundo todo e são muito bem recebidos. São profissionais que se destacam nas mais diversas companhias, como podemos ver na entrevista de Corrêa da Costa:

Em termos econômicos, se você imaginar, você perdeu num país onde a mão-de-obra qualificada que eu falo é escassa. [...] A gente já começa a experimentar uma falta de mão-de-obra tanto que a ANAC hoje começa a oferecer bolsas para formar mão-de-obra. Já há preocupação, porque já devia estar formando faz tempo, porque hoje já falta. Hoje eu participo, porque fui voar dois anos fora, na Índia, de um grupo de debate dos brasileiros expatriados. Tem hoje, fora do Brasil, quase 600 pilotos brasileiros, mão-de-obra qualificada e talvez 80% dessa mão-de-obra formada pela Varig.

Se computarmos os gastos que as nossas empresas tiveram com a formação desses pilotos, para hoje eles estarem voando numa empresa estrangeira, tem-se mais evidência de perda para o Brasil, não só em valores financeiros como também de *expertise*. Esses são alguns dos valores que o Brasil perdeu com a quebra da empresa.

O problema social que ocorreu em decorrência da quebra da Varig não pode ser deixado de lado: calcula-se que mais de 100 mil empregos diretos e indiretos foram afetados com a crise na empresa.

Assim, o fato de o governo brasileiro não ter prestado o socorro que uma empresa desse porte deveria ter recebido é mais um grande fator contribuinte para a quebra da Varig. Se o governo, de alguma maneira, interviesse na empresa, afastando a administração e colocando pessoas competentes e isentas de interesses pessoais, com os recursos necessários, que poderiam ter sido somente os referentes às ações devido aos congelamentos das tarifas, o Brasil certamente não teria sofrido essa perda de divisas que tivemos com a parada da Varig. A empresa bem administrada, certamente acabaria retornando esses valores aos cofres públicos.

4.4 Fatores Político-institucionais Associados à Quebra da Varig

O grupo de profissionais técnicos que atuavam na empresa, na sua maioria, era composto de pessoas altamente comprometidas com a mesma. Entretanto, não há como negar que o grupo também tinha as suas distorções, embora eram minoria.

Os salários dos trabalhadores na Varig eram, de um modo geral, mais altos que os das concorrentes. Todavia, estava muito longe de serem salários fora da realidade como normalmente era estigmatizado pelas pessoas de fora da companhia. E o salário não vinha em primeiro lugar, pois se assim fosse, os funcionários não teriam trabalhado tanto tempo com os salários atrasados, como fizeram na Varig. Grande número de funcionários, que foram demitidos após o leilão da empresa em julho de 2006, já estava há mais de quatro meses sem receber seus vencimentos.

O movimento de ação industrial pode não ter sido conduzido da melhor forma possível, e algumas pessoas envolvidas poderiam ter seus interesses particulares, mas aquela foi a tentativa de parte do grupo de pilotos em salvar a empresa, em tentar fazer com que o destino não fosse esse. Porém, o grupo não teve estrutura, assim com a empresa não tinha mais força para continuar no ar.

Se, por um lado, temos a entrevista de Luiz Martins dizendo: “a APVAR sempre quis, ela não queria o bem da Varig, ela queria o poder da Varig e pra isso queria tirar o ativo do AERUS com o tal plano PRA, ‘plano de recuperação ampla’, que era um engodo”, por outro lado, temos a opinião de Nelson Riet que nos diz: “A APVAR ajudou a Varig a crescer, porque como ela queria coisas, ela se estruturava e fazia com que a Varig se estruturasse também e se preparasse melhor até para o DAC. [...] Então foi uma, eu diria, que fez parte ativa e boa do crescimento da Varig esses anos todos”.

O movimento de ação industrial foi deflagrado, como uma tentativa de negociação de acordo coletivo de trabalho, buscando recuperar a carreira dos pilotos da Varig, cujas promoções estavam estagnadas há bastante tempo, como temos na entrevista de Corrêa da Costa:

Naquela ocasião, a diretoria de 2001 da APVAR assumiu que tinha como presidente o comandante Flávio Sousa e a maior reivindicação dos pilotos da Varig era em relação à demora de serem promovidos a comandante. A nossa... a minha geração, acredito que a tua também, todos nós ficamos muito tempo como co-pilotos. Eu entrei na Varig em 1987, efetivamente em 87, para ser promovido em 1998, onze anos, como co-piloto. Mais recentemente os co-pilotos estão quinze, dezesseis e dezessete anos como co-piloto, numa empresa que praticamente estagnou a promoção e as empresas subsidiárias promoviam aceleradamente que era o caso da Rio-Sul e da Nordeste.

Por essas e outras questões o grupo de funcionários encontrava-se dividido. Não se tinha uma união em torno de um só objetivo – o de manter a empresa voando. Sem considerarmos o mérito de quem estava com a razão. A verdade é que os interesses pessoais e as disputas pelo poder foram mais fortes que a preocupação com a empresa. Assim, os funcionários também tiveram sua parcela de culpa na quebra da empresa. Eles mesmos não conseguiram que o interesse de manter a empresa voando fosse colocado em primeiro lugar. Para ilustrar, como exemplo da postura de muitos funcionários da Varig, temos a entrevista de Ênio Dexheimer que nos diz:

O funcionário da Varig era muito parecido com o funcionalismo público: todos tínhamos muito orgulho, mas em geral a turma toda era meio que funcionário público, meio sem compromisso com o resultado, porque o resultado vem igual e isso ajudou muito a não velocidade em acompanhar as mudanças na aviação.

Ainda dentro do tópico das instituições, faz-se necessário abordarmos a questão do AERUS. Há uma corrente que afirma que o AERUS também contribuiu para a quebra da Varig, opinião de que discordamos, pois se o fundo de pensão tinha problemas de administração é porque também havia falta de fiscalização por parte do governo.

Em 1981, o então Ministro da Aeronáutica, Brigadeiro Délio Jardim de Mattos, determinou a instituição de um grupo de trabalho que elaborou documento embasando o surgimento do AERUS. Sendo assim, o Instituto AERUS de Seguridade Social surgiu em 20 de outubro de 1982. O AERUS é uma Entidade Fechada de Previdência Complementar (EFPC) que reunia empresas patrocinadoras ligadas ao setor aéreo: Varig, Cruzeiro e Transbrasil. Além da contribuição do patrocinador e dos empregados, o governo havia criado uma taxa adicional de 3% sobre o valor das passagens dos voos domésticos para capitalizar o fundo. Essa taxa que tinha a previsão de durar 30 anos, entretanto, foi extinta cerca de dez anos depois.

Assim, corroborando com isso temos a entrevista de Luiz Martins que nos diz:

Outra coisa é o AERUS, todo mundo fala que o AERUS é da Varig, mas não era da Varig. O AERUS foi criado pelo governo para atender uma classe aeronáutica que havia uma diminuição no nível de recebimento fantástica por ocasião da aposentadoria, uma ação social do governo, tanto é que a secretaria de previdência complementar é quem fiscalizava o AERUS e foi criado entre três pilares: patrocinadores, participantes e uma taxa que chamamos de terceira fonte, que era uma taxa de 3% sobre as tarifas nacionais com uma vigência de trinta anos para criar o volume atuarial que permitisse a sobrevivência do instituto, só que depois de dez anos o governo unilateralmente extinguiu essa taxa.

O AERUS permitiria uma aposentadoria mais digna aos trabalhadores da classe aeronáutica. Porém, sem a Varig e sem as contribuições dos participantes ativos, além da extinção da taxa de 3% sobre as tarifas domésticas, não se pode imaginar uma sobrevivência do instituto sem que ocorra alguma medida governamental. O AERUS hoje está sob intervenção e os benefícios foram reduzidos drasticamente, principalmente para os pensionistas do plano I, que percebem 10% dos vencimentos que deveriam receber. Ademais, após o falecimento do funcionário, o cônjuge fica descoberto e não recebe mais o benefício.

O quadro atual do AERUS sabidamente poderia ter sido previsto. Uma evidência disto é:

Employees are also concerned that, if the company fails or ceases to operate, their entitlements – even those provided for under law- will not be paid in the absence of a social plan or the necessary funds. The acute possibility of a collapse of airline pension plans is reminiscent of previous pension crises in the industry. Major airlines are suffering because they must assume the risks of the traditional defined benefit pension plans they offer. ESSENBERG (2003b p. 2)⁴⁸

Assim, o problema social do AERUS é muito sério, e somente poderá haver alguma solução com a intervenção do governo. Enquanto isso, os participantes estão envelhecendo e, em muitos casos, quando uma alternativa para essas pessoas for dada, talvez já seja tarde demais.

Dessa forma, procuramos expor neste capítulo as principais causas para a quebra da Varig, utilizando como fonte primária os depoimentos de ex-funcionários que fizeram carreira dentro da empresa. Procuramos entender esses fatores e colocar a nossa leitura do assunto.

Sobre a questão de como se procedeu ao leilão da empresa, isso ainda não é claro. O assunto tem muito mais para ser explorado. Entretanto, o curto distanciamento temporal do referido leilão, apenas quatro anos, dificulta falarmos mais acerca disto. Muitos fatos ainda não foram revelados, muitos outros provavelmente nunca serão. De qualquer forma, o tema está muito longe de ser esgotado e vários trabalhos sobre a Varig serão publicados, demonstrando a importância dessa empresa não somente para as pessoas que nela trabalharam, mas também para as que utilizaram os serviços da Pioneira.

⁴⁸ Tradução livre do inglês: “Os funcionários estão preocupados, ainda, com o fato de que, se a empresa quebra, seus direitos trabalhistas não são pagos na ausência de um plano social ou fundos necessários. A grande possibilidade de um colapso nos planos de pensão das empresas aéreas é herança de crises anteriores em fundos de pensão na indústria. Grandes empresas aéreas estão sofrendo porque devem assumir o risco dos tradicionais planos de pensão de benefício já definidos que eles oferecem.”

5 CONCLUSÃO:

Procuramos, nesta dissertação, mostrar o panorama da aviação civil nacional de 1986 até 2006, buscando apontar os fatores intervenientes para a quebra da Varig – Viação Aérea Rio Grandense S.A., nos seus 79 anos de sua história. Como vimos, esta pesquisa foi baseada nos dados coletados e nos depoimentos de ex-funcionários, com o objetivo de se chegar o mais próximo possível do que levou uma empresa de tamanha tradição como a Varig deixar de ser a nossa referência em aviação e parar, quase que totalmente, com as suas operações no ano de 2006.

Ao escolher o tema, tínhamos a certeza de que, ao estudar a história de uma Empresa como a Varig, teríamos de vencer alguns obstáculos. Um deles seria trabalhar com o pouco distanciamento temporal que se tem para o ano de 2006, ao abordar temas associados à História empresarial e imediata, o que poderia ser questionado por alguns historiadores tradicionais, que possivelmente alegariam que com tão pouco tempo decorrido após o evento da quebra da empresa, muitos fatos ainda não foram revelados. É possível que, em parte, este argumento tenha as suas razões. Entretanto, foi essa dificuldade e a relevância deste tema para os estudos relacionados à aviação comercial brasileira que nos impulsionaram a buscarmos explicações para o tema.

A partir das considerações teóricas realizadas no capítulo dois, pudemos observar o quanto são importantes os estudos relativos à história empresarial, à medida que eles nos trazem, além da contribuição histórica, os ensinamentos necessários para que o aprendizado obtido em função dos erros passados nos leve à melhor compreensão dos elementos essenciais para a permanência de uma empresa no mercado.

A breve revisão da história da Varig nos permitiu um melhor entendimento de como a empresa foi construída e nos deu os insumos necessários para prosseguirmos na busca pelos fatores que levaram à quebra.

Assim, ao olharmos a composição dos custos para as empresas aéreas, de 2000 a 2006⁴⁹, identificamos um problema sério que elas sofreram naquele período: o aumento do preço do petróleo nas suas contas. E procuramos demonstrar que a maior parte dos custos de uma empresa aérea não está sob seu controle, o que identifica o grau de especificidade que o setor possui.

⁴⁹ Cf. Quadro 1

A dívida da Varig no ano de 2005 estava próxima dos R\$ 6 bilhões. Entretanto, 64% desta dívida era com o governo e empresas estatais, o que invariavelmente nos leva a pensar que o governo, como o maior credor, deveria ter procurado dar as condições para que a empresa pudesse se reestruturar, pois com a quebra da Varig, a dívida se tornou prejuízo certo para os cofres públicos, além da certeza de que esse dinheiro não voltaria para o governo.

No terceiro capítulo, procuramos aprofundar as questões que permeiam o mercado aéreo. Pudemos, então, verificar o quanto a aviação mundial foi afetada por crises econômicas mundiais, guerras, mudanças na regulamentação do mercado, epidemias e pelo clima. As perdas foram sentidas pelas maiores empresas do mundo e também causaram sérios prejuízos às nossas empresas.

A conjuntura internacional também influenciou muito a aviação no período abordado nesta pesquisa, trazendo para a nossa maior empresa sérios prejuízos que aumentariam as dívidas da Varig. Uma empresa aérea do seu tamanho podia equilibrar as suas contas quando o mercado interno não estava bem com os lucros provenientes do mercado externo, e vice e versa. Entretanto, no período de 1986 a 2006, podemos verificar vários momentos em que ambos os mercados estavam enfraquecidos por crises econômicas, instabilidades políticas, atentados terroristas, etc. Dessa maneira, a Varig não pôde fazer o natural ajuste do seu balanço, tendo prejuízo tanto nas linhas nacionais quanto internacionais.

Observamos, ainda, a questão do clima que influencia diariamente a atividade aérea, assim como também os fenômenos naturais. Um exemplo recente disso foi o impacto das cinzas vulcânicas que causaram a suspensão da atividade aérea em uma vasta região da Europa em abril deste ano.

A questão nacional abordada no capítulo 3 foi ainda mais impactante para as nossas empresas. Ao fazermos a recapitulação dos planos econômicos pudemos observar o grau de instabilidade econômica que o nosso país sofreu, com isso, desestabilizando as empresas aéreas, que constituem um dos primeiros setores a sofrerem com as crises econômicas. Assim, quando o país passou pelos congelamentos de preços no plano cruzado, a Varig foi diretamente atingida, uma vez que as suas tarifas ficaram deficitárias por um longo período.

Ainda, no retorno da democracia ao Brasil, passaríamos por uma moratória, vários planos econômicos que trariam diversas consequências à economia brasileira. Para a

aviação, o dano causado pelo congelamento das tarifas no plano cruzado seria um grande revés nas finanças das empresas. Para a Varig, este fator somado à questão da falta de crédito que o país sofreu no início da década de 80 – levando a Varig a fazer contratos de *leasing* de aeronaves em moeda japonesa – iniciaria um processo de desestabilização financeira na empresa e os gestores que a comandavam a empresa, na época, não teriam a competência necessária para reverter esse quadro.

Ademais, temos a questão da abertura do espaço aéreo brasileiro feita de forma desastrosa pelo governo Collor. O mercado aéreo, que até então tinha uma regulação restrita, passaria por uma liberalização sem que a Varig a Vasp e Transbrasil tivessem um período de adaptação. Passaram, de uma hora para outra, a ter de enfrentar as gigantes empresas americanas, que ao contrário das empresas brasileiras, puderam contar com a ajuda do governo nas situações de crise.

Essa atitude impensada do nosso governo não levou em consideração a importância que representa proteger as nossas empresas das grandes companhias estrangeiras, como usualmente os norte-americanos e os europeus fazem.

Com isso, a empresa mais prejudicada foi a Varig, pois o mercado aéreo norte-americano representava para a empresa cerca de 35% do seu faturamento. Em contrapartida, o mercado brasileiro para as empresas americanas percentualmente é muito pequeno (da ordem de 3%), permitindo que essas empresas façam preços muito mais baixos e diluindo qualquer eventual prejuízo em suas demais rotas. As empresas americanas, ainda, são favorecidas em relação às nossas, em termos de questões fiscais, custo do capital (juros no exterior muito inferior aos níveis do Brasil) e preço do combustível.

Assim, o processo de abertura, somado a toda instabilidade econômica, contribuiu sobremaneira para que a dívida da Varig aumentasse muito, concomitantemente com a perda de capacidade de pagamento da empresa.

O plano real com a economia estabilizada nos levava a crer que não teríamos mais grandes surpresas. Entretanto, veio a forte desvalorização cambial que atingiu a todas as nossas empresas que dependiam de insumos externos (como foi o caso da Varig). O dólar passou a valer em poucos meses mais do que o dobro e, com isso, a dívida da Varig ficou representativamente muito maior. Desta forma, a Varig, que tinha uma dívida pesada e programada para ser paga em dólar (sendo que a sua receita é em boa parte proveniente de ganhos em moeda nacional), teve o seu endividamento aumentado. Isso tornou a conta

muito pesada para a empresa, que não soube também buscar saídas para a crise que vinha se agravando.

A Varig tinha na sua cultura gerencial o traço do paternalismo muito forte, que funcionou muito bem até o início dos anos 80. Serviu para criar a identidade Varig em seus funcionários, que entendiam fazer parte de uma família e se comportavam como tal, contribuindo para o crescimento da empresa em vários outros setores além da aviação.

A Varig não era somente uma empresa aérea e de manutenção aeronáutica. A empresa mantinha fazendas onde se produzia boa parte dos alimentos que eram consumidos a bordo. Sua rede de hotéis Tropical estava presente em várias cidades brasileiras. O nome da empresa era reconhecido em várias localidades do mundo e se atrelava muitas vezes ao nome do Brasil, fazendo parte das referências do nosso país.

Enquanto o Brasil crescia, a Varig se desenvolvia e conseguia levar algum progresso às regiões mais remotas deste país. Porém, nos anos 80, esta história mudaria.

O modelo gerencial em que a própria empresa produzia boa parte dos insumos e equipamentos funcionou por bastante tempo. Até mesmo os terminais de computador utilizados na Varig durante muitos anos eram montados em suas oficinas. Porém, a estrutura da empresa foi ficando muito grande e difícil de administrar pela FRB.

A Varig, a partir dos anos 90, passou por um processo de terceirização dos seus fornecedores com o intuito de diminuir a estrutura da empresa e reduzir custos. Porém, a terceirização se mostrou uma ferramenta não tão eficaz quanto se pensava. Os custos com as refeições servidas a bordo, por exemplo, não tiveram a redução prometida e muitas vezes o que se observava era a redução da qualidade.

Assim, as poucas mudanças que a FRB procurava fazer na Varig foram, na maioria das vezes, sem eficácia ou eram ações que acabavam prejudicando o serviço da empresa, demonstrando a falta de capacidade gerencial da maioria dos seus dirigentes. E, principalmente, o que ficava mais evidente era a dificuldade que os seus gestores tinham em tomar decisão, quando o faziam.

A própria estrutura administrativa da empresa dificultava as tomadas de decisões. Como, na maioria dos casos, as decisões tinham de passar pela aprovação do Colégio Deliberante, isto tornava o processo muito moroso e, quando uma posição era tomada, muitas vezes ela seria inadequada para aquele momento, ou já não seria mais validade.

Assim, a falta de uma adequada capacitação dos seus dirigentes, somada à pouca habilidade gerencial dos mesmos, a partir dos anos 80, e o sistema inadequado de tomadas

de decisões tornaram a Varig uma empresa sem planejamento e metas e com uma estrutura tão engessada que tornava qualquer mudança na empresa algo difícilimo.

Já a partir do final dos anos 90, o que se observou na empresa foi uma troca desmedida de presidentes, o que impediu a continuidade de qualquer tentativa séria de solução para a crise na companhia.

Esses fatores se potencializaram após o governo Collor, quando a empresa não teria mais o apoio político com que contou nos anos anteriores. A empresa, sem esse apoio, deveria ter buscado uma modernização completa na sua estrutura, que permitisse a redução significativa dos custos desnecessários, com uma melhor alocação dos seus recursos. Entretanto, a Varig permaneceu inerte, sem esboçar a desejada modernização.

A aviação é um tipo de mercado em que as mudanças literalmente voam. A evolução que a indústria aeronáutica teve em pouco mais de um século foi enorme, assim como o modo de o mercado se comportar. A aviação começou com pequenas aeronaves e na metade do século passado, ligava os pontos mais remotos do planeta, onde normalmente não se teria outra alternativa para chegar senão por meio de transporte aéreo. Com a chegada de aeronaves cada vez maiores, mais modernas e conseqüentemente mais caras, a manutenção das rotas para cidades menores foi economicamente inviabilizada. No Brasil, aliado a esse problema, não tivemos os investimentos de infraestrutura necessários para que seus aeroportos pudessem comportar tais operações.

Assim, é nesse ritmo de mudanças que o modelo de gestão da Varig não soube evoluir na mesma velocidade que o próprio negócio. A manutenção do comportamento gerencial paternalista, permitindo privilégios incompatíveis com o grau de competitividade que a aviação foi adquirindo, sem dúvida, representou um dos principais fatores para a quebra da empresa.

A mudança dos estatutos da FRB, quando se desvincularam os cargos de presidente da Varig, da FRB e do Conselho de Administração, criando o Conselho de Curadores, foi também um grande agravador para a crise da empresa. A ideia de se descentralizar o poder é válida, para que as decisões passem por mais de uma avaliação. Entretanto, é preciso que os objetivos estejam afinados e que o desenvolvimento e manutenção da empresa estejam em primeiro lugar.

Porém, o que se observou na empresa após a mudança dos estatutos foi o acirramento das brigas políticas dentro da empresa e a disputa pelo poder foi deixando a Varig cada vez mais sem o gerenciamento necessário para uma empresa desse porte. Ela

contava com um presidente executivo, mas não podia fazer as mudanças necessárias sem que o presidente da FRB concordasse.

Tal fato, sem dúvida, incentivou o problema da grande troca de presidentes que a empresa sofreu, depois da mudança dos estatutos. Os gestores da empresa acabavam ficando desgastados e eram substituídos, o que além de não permitir uma continuidade no planejamento da empresa, deixava o cargo da Varig pouco atrativo para profissionais reconhecidamente competentes. Dessa forma, os últimos presidentes da Varig teve eram nomes desconhecidos no meio empresarial, o que gerava incertezas para mercado, diminuindo ainda mais a credibilidade na companhia.

Assim, a mudança de estatutos, além de não resolver o problema de gestão empresarial, trouxe um clima de insegurança para os seus gestores e transmitia para o mercado que era mais importante a manutenção dos cargos que a sobrevivência da empresa.

Havia, também, por parte da FRB e dos funcionários a crença de que o governo não deixaria a Varig quebrar. O tamanho da empresa e o peso da marca favoreciam essa ideia. Porém, a ajuda não se concretizou: o governo optou por não intervir na situação da empresa, apesar das perdas imediatas de divisas que o país certamente sofreria com a sua quebra.

A tentativa de uma mudança no rumo da empresa liderada pela APVAR também não traria os resultados esperados, acarretando até uma certa desconfiança do mercado para com os funcionários, mercado que julgava aquelas medidas inapropriadas para o momento que a empresa vivia. Isso contribuiu para a redução do número de interessados na Varig.

A perda financeira para o país foi um problema sério, porém, mais grave foram as milhares de pessoas que ficaram sem seus empregos. Profissionais, na sua grande maioria, altamente capacitados que tiveram sérios problemas em decorrência disso. Até mesmo os funcionários aposentados, que deveriam estar com seus benefícios garantidos, estão, hoje, em situação financeira bastante comprometida em decorrência do grave problema financeiro em que o AERUS se encontra. Não se pode imaginar que após anos de contribuição para um fundo de previdência privada, não se tenha nenhuma garantia de manutenção do seu benefício, o que causa uma sensação de insegurança incompatível com a idade já avançada da maioria dos aposentados da Varig.

As perdas com a quebra da Varig foram inúmeras. Este trabalho procurou apresentar apenas parte dessas perdas. É certo que muitos outros trabalhos serão publicados sobre o tema, demonstrando a importância da Varig para a aviação brasileira. Temos certeza de que o tópico é muito rico e apresenta muitas possibilidades de exploração, fato que pode incentivar outros pesquisadores a procurarem entender melhor o assunto e se aprofundarem num tema que, certamente, desde o primeiro voo do 14 bis, encanta muitos brasileiros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

_____. **A CRISE Aérea e a nova ANAC.** Jornal Zero Hora, Porto Alegre, 1º nov. 2007. Editorial, p.12.

BAGNOLI, Vicente. **Autonomia e independência das Agências Reguladoras.** Disponível em: http://www4.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/FDir/Artigos/vicente_bagnoli.pdf , 2007.

BARAT, Josef **ENSAIO: Regulação do Transporte Aéreo.** Revista Consulex, Ano X, nº 224: Maio de 2006, pp. 26-37. Disponível em: http://www.barat.com.br/artigosrevistas/art_4.asp Acessos em 26/05/2010

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Rio de Janeiro: Edições 70, 1977.

BACEN - Banco Central do Brasil. DEPARTAMENTO ECONÔMICO - DEPEC - **Sumário dos Planos Brasileiros de Estabilização e Glossário de Instrumentos e Normas Relacionadas à Política Econômico-Financeira** - Elaboração: SEPLAN/Coplanec. Disponível em <http://www.bcb.gov.br>. Acessos em 17 e 18 de abril de 2010.

BETING, Gianfranco e BETING, Joelmir. **Varig a Eterna Pioneira.** Porto Alegre: EDIPUCRS; São Paulo: Beting Books, 2009.

BRESSER - PEREIRA, Luiz Carlos. **Da crise fiscal à redução da dívida.** In João Paulo dos Reis Velloso, org. Dívida Externa e Desenvolvimento. Rio de Janeiro: José Olympio, 1990: 16-46. Trabalho apresentado ao Fórum Nacional: Ideias para a Modernização do Brasil, Rio de Janeiro, novembro 1988.

BOVESPA- **Bolsa de Valores de São Paulo.** Disponível em <http://www.bovespa.com.br>. Acessos em 13,14,15 de março 2010.

BRINDLEY, John F. **Wings for the world. 1945-1995 – IATA,** Montreal, Canadá: International Air Transport Association, 1995.

BROWN, Ashley. Seis opções para os modelos de regulação no Brasil. Seminário Internacional Sociedade, Estado e Regulação, UFRGS, Faculdade de Ciências

Econômicas, 27 e 28 mar. 1998, *apud* BRUNETTO, Thiago C. Reforma do estado, estado regulador. In: MOLL, Luiza Helena (org.), **Agências de regulação do mercado**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2002.

BRUNETTO, Thiago C. Reforma do estado, estado regulador. In: MOLL, Luiza Helena (org.), **Agências de regulação do mercado**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2002.

CERQUEIRA, Ceres Aires. **Dívida Externa Brasileira – Processo Negocial 1983-1996**, Disponível em <http://www.bcb.gov.br>.

CHANDLER, Alfred D., resenha de Kirkland, Edward C. Dream and thought in business community, 1860-1900, Ithaca, Cornell University Press, 1956, *apud* McCraw. Thomas K. **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Editora fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1998.

CHANDLER, Alfred D. Tomada de decisões e moderna evolução institucional. Journal of Economic history, 33:1-15, Mar,1973, *apud* McCraw. Thomas K. **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Editora fundação Getúlio Vargas, 1998.

COELHO, Rodrigo Pereyra de S. **IMPACTOS DA DESREGULAÇÃO DO SETOR AÉREO COMERCIAL SOBRE OS TRABALHADORES: uma análise dos casos brasileiro e norte-americano**. Dissertação de mestrado. UNICAMP, 2003.

CONSTANTINO, Núncia Santoro de. **Pesquisa histórica e análise de conteúdo: pertinência e possibilidades. Estudos Ibero-americanos**. PUCRS, v. XXVIII, n. 1, p. 183-194, junho de 2002.

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello & RIBEIRO, Renato Vieira. Gestão de Empresa. In: **Coleção Gestão Empresarial, 2**. Curitiba: Editora Gazeta do Povo e Fae Business School, 2002.

CVM – **Comissão de valores mobiliários**. Disponível em <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em 13,14,15 de março 2010.

_____. **De Homens e ideais**. Prêmio Editorial. Rio de Janeiro, 1996.

DEMPSEY, Paul S. & GESELL, Laurence E. **Airline Management: Strategies for the 21Century**, Chandler, Arizona: Coast Aire Publications, 1997.

ESSENBERG, Bert. (a) **Civil Aviation: The worst crisis ever?** In: Sectoral Activities Program, Working Paper. Genebra: International Labour Office, 2003.

ESSENBERG, Bert (b) **Restructuring – How to deal with worker’s feelings of insecurity.** In: Aviation in Transition: Challenges & Opportunities of Liberalization. Seminar prior to the ICAO World Air Transport Conference. Montreal, 2003.

FALCON, Francisco. História e Poder. Em: CARDOSO, Ciro Flamarion & VAINFAS, Ronaldo (org.) **Domínios da História: Ensaio de Teoria e Metodologia**, Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

FAY, Claudia Musa. A questão do transporte aéreo no Brasil e as crises econômicas contemporâneas. In: RIBEIRO, Maria Manoela Tavares (Coord.) **Portugal-Brasil Uma visão interdisciplinar do século XX** - Actas do colóquio. 2 a 5 de abril de 2003. Coimbra: Quarteto, 2003.

FAY, Claudia Musa. **Crise nas alturas: a questão da aviação civil (1927-1975)**. Tese de Doutorado, Porto Alegre: UFRGS, 2001.

FAY, Claudia Musa. **Varig: asas quebradas em céu hostil**. Entrevista para o site <http://www.viapolitica.com.br>, em maio de 2006.

_____. **FORTALECER as agências reguladoras**. Gazeta Mercantil- InvestNews, São Paulo, 31ago.2007. Caderno Setoriais. Disponível em: <http://www.gazeta.com.br/homeInvestNews.aspx>

FRAGOSO, João & FLORENTINO, Manolo. História Econômica. In: CARDOSO, Ciro Flamarion & VAINFAS, Ronaldo (org.) **Domínios da História: Ensaio de Teoria e Metodologia**, Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

GERMANO, Luiz Paulo Rosek. **A Privatização dos Serviços Públicos**. Faculdade de Direito/ Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/ Curso de pós-graduação. Porto Alegre, 2001. 123 f.

GIAMBIAGI, Fábio. Estabilização, reformas e desequilíbrios macroeconômicos: os anos FHC. In: GIMBIAGI, Fábio; VILLELA, André; CASTRO, Lavínia Barros e HERMANN, Jennifer (Org.) **Economia Brasileira Contemporânea (1945-2004)**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, São Paulo: Atlas, 1989.

GROSSI, Venâncio. **Aviação civil e a transição do modelo atual**. Palestra ministrada no Seminário “Modernização do Transporte Aéreo. Revista Brasileira de direito aeroespacial, Gazeta mercantil, março, 2000.

GUIMARÃES, Eduardo A & SALGADO, Lucia Helena. **A regulação do mercado de aviação civil no Brasil**. IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Rio de Janeiro, outubro de 2003, disponível em <http://www.ipea.gov.br>

HELMS, Henrique & MACHADO, Silvio Romero Martins. **Historia de empresa - uma abordagem preliminar**, VII Congresso Internacional de Estudos Ibero-Americanos, PUCRS, Porto Alegre, 2008. ISBN: 978-85-7430-811-1

HISRICH (2009) Robert D. **Empreendedorismo**, Porto Alegre: Bookman, 2009.

_____. **IATA Economic Briefing: The impact of Eyjafjallajokull’s Volcanic Ash Plume**. Montreal: IATA Economics, maio, 2010. Disponível em: www.iata.org/economics

LE GOFF, Jacques. A visão dos outros: um medievalista diante do presente. In: CHAUVEAU, Agnès. **Questões para a História do Presente**. São Paulo: EDUSC, 1999.

LOBO, Eulália L. História Empresarial. Em: CARDOSO, Ciro Flamarion & VAINFAS, Ronaldo (org.) **Domínios da História: Ensaio de Teoria e Metodologia**, Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MALTA, Maria Mello de. **Economia Política dos Preços Internacionais do Petróleo**. III Encontro Nacional de Economia Política. Niterói, 1998. Disponível em: [HTTP://www.sep.org.br/artigo/iiicongresso19.pdf](http://www.sep.org.br/artigo/iiicongresso19.pdf) . Acesso em: 18/05/2010.

MENDES, José Amado. **História das organizações na reabilitação da história econômica e social**. In: RIBEIRO, Maria Manoela Tavares (Coord.) Portugal-Brasil **Uma visão interdisciplinar do século XX - Actas do colóquio. 2 a 5 de abril de 2003**. Coimbra: Quarteto, 2003.

MONTENEGRO, Antonio Torres. **História oral e memória: a cultura popular revisitada**. São Paulo: Contexto, 1992.

MONTEIRO, Cristiano Fonseca. **Empresariado e ação política no contexto das reformas neoliberais: o caso da aviação comercial.** Trabalho apresentado no V WORKSHOP empresa empresários e sociedade: o mundo empresarial e a questão social. ANAIS. Porto Alegre: PUCRS/FEE, 2006.

MONTEIRO, Cristiano Fonseca. **A Varig e o Brasil entre o desenvolvimento nacional e a competitividade global.** *Civitas: revista de ciências sociais*. Porto Alegre: PUCRS, v. 7, n. 1, jan.-jun. 2007.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo. Educação,** Porto Alegre: Faculdade de Educação/ PUCRS/ Curso de pós-graduação. Porto Alegre, 1999. p. 5-31.

MORAES, Roque & GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise Textual Discursiva.** Ijuí: Editora Ijuí, 2007.

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades – Caderno de Pesquisa em Administração.** Boletins N^o 3, 2^o SEM., São Paulo, 1996.

NOGUEIRA BATISTA JR., Paulo. **A transformação da dívida externa em títulos de longo prazo,** em Revista de Economia Política, vol. 8, n^o 3, jul, de 1988. São Paulo.

O'DONNELL, Guillermo. *Accountability* Horizontal e Novas Poliarquias. In: **Lua Nova Revista de Cultura e Política, N^o 44.** São Paulo: CEDEC, 1998.

OLIVEIRA, Alessandro. **Transporte Aéreo: Economia e Políticas Públicas.** São Paulo: Pezco Editora, 2009.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Recife: Bagaco, 2005.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses.** Rio de Janeiro: Impetus, 2003.

PLANALTO - <http://www.planalto.gov.br/ccivil/Leis/L8030.htm>

PEREIRA, Antonio Nunes & FERREIRA, Roniere Batista & MACHADO, Vandresa Lúcia. (2008) A Rentabilidade da TAM no Contexto de Elevação do Preço do Barril de Petróleo. In: **Revista Contemporânea de Contabilidade ano 05, v.1, n^o10,** p. 129-146, Jul./Dez. Florianópolis: UFSC, 2008. Disponível em <http://www.periodicos.ufsc.br>.

_____. Resolução CONAC 002, de 06 de junho de 2007. **Altera o regimento interno do Conselho.** DO Nº 110, S/1, p.6, 11/06/2007.

RIBEIRO, Elones Fernando. **A FORMAÇÃO DO PILOTO DE LINHA AÉREA: CASO VARIG – O ensino aeronáutico acompanhando a evolução tecnológica.** Tese de Doutorado. PUCRS, 2008.

RIBEIRO, Maria Manoela Tavares (Coord.) Portugal-Brasil **Uma visão interdisciplinar do século XX - Actas do colóquio. 2 a 5 de abril de 2003.** Coimbra: Quarteto, 2003.

SABATOVSKI, Emilio; FONTOURA, Iara P. e KNIHS, Karla (org.). **Código Brasileiro de Aeronáutica.** Curitiba: Juruá, 2007.

SALGADO, Lucia Helena **Agências Regulatórias na Experiência brasileira: um Panorama do Atual Desenho Institucional.** Rio de Janeiro: IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, março de 2003. Disponível em <http://www.ipea.gov.br>

SANTOS, Gilton Carneiro. **Os bancos credores e a dívida brasileira,** em Revista de Economia Política, volume II, N^o 2 (42), abril-junho/1991. São Paulo.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica TCC, monografia, dissertação, tese.** Niterói: Impetus, 2005.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2004

VALDOLISO, Jesus M.^a & LÓPEZ, Santiago. ¿Sirve para algo la historia empresarial? In: ERRO, Carmen (directora). **Historia Empresarial Pasado, Presente y Retos de Futuro.** Barcelona: Ariel, 2003.

VEJA. Revista. Editora Abril. São Paulo. Edições: Janeiro de 1980/ Dezembro de 2007.

Tribunal Superior Eleitoral. Disponível em <http://www.tse.gov.br>. Acessos em 11 de maio de 2010.

THOMPSON, Paul. **A voz do passado: história oral.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

ANEXO 1 – Cópia do discurso de Luiz Martins datado de 14.05.1994

Rio de Janeiro, 14 de maio de 1994

Prezados Sras. e Srs., membros do Colégio Deliberante, Sr. Presidente e Vice-Presidente da Fundação Ruben Berta, demais componentes da mesa.

Por considerarmos ser este o fórum adequado para o tratamento desse assunto, vimos perante esta assembléia, fazer algumas considerações que gostaríamos que merecessem análise e posterior decisão.

Há quase 50 anos, o saudoso Ruben Berta com sua característica empreendedora e rara visão, criou a Fundação dos Funcionários da VARIG, com o objetivo, de prover o bem estar social de seus empregados e perpetuar o empreendimento.

Para gerir esta Fundação "Seu Berta" criou uma diretoria, eleita por um colégio de empregados, com mais de 10 anos de empresa, que tem como uma das suas principais atribuições a de indicar o Presidente da VARIG. Era sua intenção, além de proteger a Empresa da vaidade humana, assegurar através de uma participação de seus funcionários mais antigos a longevidade da VARIG, para a qual dedicou toda sua vida.

A VARIG a principal empresa da fundação cresceu, tomou dimensões que acreditamos não faziam parte dos mais arrojados anseios do "Seu Berta", absorveu concorrentes e suas culturas, aumentou sua frota, empregou quase 27.000

peças. Parecia que os ventos eram favoráveis, entretanto a atividade do transporte aéreo, outrora promissora, passou a ter conotações de verdadeira guerra comercial entre nações, onde os contendores, que não eram apoiados diretamente pelos seus governos tinham uma situação econômica-financeira díspare.

Nosso governo, antes sensível a esse cenário, subitamente escudado numa filosofia superficial de liberalização, abriu nossos céus à outras empresas, desproporcionalmente maiores, tornando a competição quase insuportável, obrigando-nos para a sobrevivência a uma diminuição do nosso patrimônio líquido à níveis alarmantes.

A situação é preocupante. A crise sem precedentes, que ora atravessamos exige, além da reestruturação financeira e administrativa, já em andamento, mudanças filosóficas radicais, para que possamos navegar nesse novo universo com a mesma eficiência de antigamente.

As reestruturações financeira e administrativa são mudanças táticas, infelizmente ditadas por agentes externos e pela conjuntura atual adversa, porém a grande mudança necessária é a estratégica, que consiste na adaptação da filosofia da Empresa aos tempos modernos.

Temos que aprender a ser ágeis, eficientes, comprometidos, voltados para o cliente, rápidos, profissionais e sobretudo com custos baixíssimos para que possamos enfrentar a concorrência atual.

Como um dos instrumentos para tal transformação, está a necessidade de adaptação do Colégio Deliberante e suas disposições estatutárias aos novos tempos.

Como simples exemplo das medidas que poderiam ser adotadas para que os funcionários realmente sintam-se donos e participantes (atualmente a maioria não se sente como tal), está possibilidade da indicação pelos funcionários dos candidatos a membros do Colégio, através de uma lista tríplice, que após sancionados pela diretoria, seriam confirmados ou não pelos demais integrantes do Colégio, para que possamos assim conseguir a legitimidade, tão necessária nos difíceis tempos que fatalmente virão.

Não é justo, obedecendo os preceitos sob os quais a Fundação foi criada, imputarmos toda a responsabilidade dos nossos males à figura do Presidente da Fundação e conseqüentemente o da VARIG. A responsabilidade também é nossa. Devemos e queremos participar. Todo o corpo de funcionários precisa ter essa oportunidade, naturalmente preservando a independência executiva da administração, para assegurarmos a transparência e o debate tão necessários na sociedade de hoje.

Todo o sistema político sadio é baseado no conflito de idéias e participação de todos, pois deles é que emana sempre a melhor solução. Parafraseando o grande estadista inglês Sir Winston Churchill, "a democracia é um sistema perverso, porém é o melhor até hoje conhecido".

A VARIG não é isoladamente um contrato social registrado na junta comercial em Porto Alegre, nem o são seus acionistas, nem tampouco a administração. Somos TODOS NÓS.

Para muitos, a participação intensa dos funcionários nos destinos de suas empresas, tal e qual a erradicação da miséria no mundo, é tida como uma utopia, porém será


mandatária para o progresso contínuo das nações desenvolvidas, bem como dos grandes empreendimentos.

Para finalizar, queremos apresentar a proposta para que seja constituído um grupo multi-setorial eleito pelo Colégio para estudar e apresentar uma proposta definida sobre o aperfeiçoamento dos estatutos do Colégio Deliberante.

Atenciosamente,


Carlos Luiz Martins Pereira e Souza

Obs.: Receberos o original para ser anexado a respectiva Ata.



ANEXO 2 – Cópia do discurso de Luiz Martins datado de 18.02.1995

Rio de Janeiro, 18 de fevereiro de 1995

Prezado Sr Presidente, Sras. e Srs. colegas do Colégio Deliberante e demais filiados da Fundação Ruben Berta.

Nessa Assembléia Geral Extraordinária, convocada para analisar e votar as modificações do estatuto da F.R.B., não poderia deixar de pronunciar-me, fazendo algumas considerações que acredito importantes para a consecução dos objetivos das propostas originais, até porque, tive a oportunidade de acompanhar de perto desde o início esse processo.

Primeiramente, queria registrar o espírito democrático, transparente e altruísta da presidência da Fundação que acolheu e incentivou essa proposta de modernização do estatuto. A oportunidade que foi dada a todos os membros, para enviarem suas sugestões à uma comissão eleita pelo próprio Colégio, para então ser elaborado o projeto do novo estatuto, imprimiu ao Colégio uma nova e vibrante dimensão. Por si só, isso já é uma evolução sem precedentes na história, quase cinqüentenária, da Fundação.

O processo participativo além de mais legítimo, é sabidamente muito mais rico em soluções, resultados e eficiência, porém, é muito mais complexo, e para que possamos usufruir os benefícios dessa evolução é necessário que tenhamos a plena consciência da importância do nosso papel no novo esquema. A participação vem atrelada à responsabilidade e ao comprometimento.

Não podemos permitir, que a Fundação ou qualquer das empresas controladas ou coligadas sejam submetidas à interesses de grupos ou pessoas, interna ou externamente, em detrimento dos princípios originais da sua criação. Devemos cada vez mais unirmo-nos para que possamos enfrentar a concorrência externa e a resistência aos valores sob os quais foi criada a Fundação . Não devemos aceitar manobras cujo alvo é simplesmente a conquista ou manutenção de poderes, prestígio e benefícios pessoais, e sim, agirmos com despreendimento, responsabilidade e maturidade.

Com a mesma franqueza e honestidade de propósitos, que no passado obrigou-me a tomar posições contrárias à maioria do grupo de vôo, e acreditem, foi uma das coisas mais difíceis e dolorosas da minha carreira, venho aqui manifestar a minha preocupação que a polarização setorial de interesses, hoje existente na VARIG, venha a transferir-se para o Colégio Deliberante dificultando a tranqüilidade e comunhão de intenções, essenciais ao desempenho das suas funções.

O novo estatuto deverá promover a descentralização e independência da governança, dentro do princípio de quem executa não fiscaliza, além de proporcionar maior participação dos funcionários nas decisões. Devemos lembrar-nos que era a intenção de Ruben Berta, registrada no discurso que faria ao Colégio uma semana após a data de seu falecimento, a criação de uma espécie de senado para a Fundação. Foi motivo também de um movimento em 1972 na gestão do Sr.

Erik de Carvalho e era a intenção do saudoso Sr. Helio Smidt.

Sras. e Srs., não podemos deixar passar esta oportunidade ímpar de contribuirmos expressivamente para a evolução da Fundação Ruben Berta que tanto nos orgulhamos em pertencer. Votemos, obedecendo aos princípios mais íntimos da nossa consciência para que efetivamente tenhamos traduzida no novo estatuto a real vontade da maioria.

Quero manifestar o meu apreço e admiração por todos aqueles, que durante este processo, porventura possam ter sofrido qualquer tipo de pressão ou coação, até por superiores hierárquicos, e nem por isso renegaram suas convicções, mantendo-se firmes em seus propósitos. Este é o perfil das pessoas que realmente merecem estar aqui, pois serão os verdadeiros construtores da nossa ponte para a modernidade.

Gostaria de expressar a satisfação e o privilégio de ter integrado a comissão eleita pelo Colégio para a elaboração do projeto do novo estatuto, que sob a democrática coordenação do Dr. Aguinaldo Junqueira, acreditamos ter feito um bom trabalho.

Não há dúvida, que independente da forma final do estatuto, a F.R.B. sairá dessa Assembléia mais moderna, participativa, consciente de seu verdadeiro papel, e por conseguinte, com maior capacidade de garantir o pleno desenvolvimento pessoal e profissional

✓ 6

de seus filiados, bem como o fortalecimento de seus empreendimentos.

Muito obrigado


Carlos Luiz Martins Pereira e Souza

Obs.: Recebemos o original para ser anexado a respectiva Ata.



ANEXO 4 – Os presidentes da Varig de 1986 a 2006

Presidente	Período
Hélio Smidt	abril de 1980 – abril de 1990
Rubel Thomas	abril/90 – abril de 1995
Carlos Engels	maio de 1995 – março de 1996
Fernando Pinto	abril de 1996 – janeiro de 2000
Ozires Silva	janeiro de 2000 – agosto de 2002
Arnim Lore	agosto de 2002 – novembro de 2002
Manuel Guedes	novembro de 2002 – abril de 2003
Roberto Macedo	maio de 2003 – agosto de 2003
Luiz Martins	agosto de 2003 – maio de 2005
Henrique Sutton Neves	maio de 2005 – julho de 2005
Omar Carneiro da Cunha	julho de 2005 – novembro de 2005
Marcelo Bottini	novembro de 2005 – julho de 2006

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](#)