

5 A Aviação Comercial

Tendo apresentado os elementos teóricos que embasam essa pesquisa, passa-se, então, aos tópicos diretamente associados ao caso VARIG Brasil. A empresa selecionada para ser objeto de estudo é uma companhia aérea de atuação doméstica e internacional, inserida em um mercado altamente competitivo e instável.

Como o setor aéreo é influenciado pelos mais diversos aspectos, é necessário que se desenvolva uma capacidade de analisar as situações com focos diferentes, afastando-se ou aproximando-se do objeto, conforme a conveniência. Assim, inicia-se a descrição do estudo da Empresa pelo foco amplo, a aviação comercial no mundo. O ponto de foco mais convergente é a apresentação das estratégias da Empresa, e entre os dois extremos, fala-se sobre a aviação comercial no Brasil e o histórico e as características da Empresa em questão.

Este Capítulo e o seguinte são elaborados com finalidade de prover suficientes informações para fazer as devidas avaliações e considerações. Pretende-se, ao longo dos dois próximos Capítulos, apresentar os fatos com bastante isenção. Apenas algumas interferências menores são feitas, reservando o entendimento do caso com base nas premissas teóricas para o capítulo seguinte.

Certamente, há muito mais informações e ângulos de abordagem dos que são tratados aqui, contudo, acredita-se serem ao menos a maioria das questões essenciais abordada.

5.1. A Aviação Comercial no Mundo

Em 1978, o governo americano determinou um novo rumo para a estrutura da aviação comercial em todo o mundo. O então presidente Jim Carter aprovou o *Airline Deregulation Act*, decreto que abriu o mercado do transporte de passageiros e de carga dos Estados Unidos. De acordo com a publicação “De homens e ideais: os cinquenta anos da Fundação Ruben Berta” (1996), a

predominância das empresas norte-americanas de fabricação de aeronaves e transporte de passageiros na indústria de transporte aéreo como um todo fez com que os reflexos dessa mudança ultrapassassem as fronteiras daquele país.

Inicialmente, de acordo com Gourdin (1998), as empresas norte-americanas conviviam com a total liberação dos céus de seu país e a rigidez das políticas de controle da aviação do resto do mundo. Aos poucos, a desregulamentação da indústria aérea foi sendo implementada em outros países, porém somente no que diz respeito aos serviços domésticos. O transporte aéreo global continuou sendo baseado em negociações bilaterais entre os países interessados, conforme um acordo promulgado na Convenção de Chicago de 1944. Embora os Estados Unidos tivessem defendido a abertura total do céu mundial, outros países foram contra por temerem uma possível dominação das empresas americanas no mercado internacional.

Gourdin (1998) explica que os acordos bilaterais são negociados entre países e não entre empresas aéreas e são muito específicos no que diz respeito aos aeroportos a serem utilizados, à frequência de uso e ao tipo de aeronaves a serem operadas. Recentemente, alguns países vêm negociando tais acordos com um número reduzido de restrições, deixando que a competitividade determine os rumos do mercado. No entanto, em nenhum dos casos se permite que companhias estrangeiras realizem vôos exclusivamente domésticos.

No caso brasileiro, esses acordos podem representar uma ameaça às próprias companhias nacionais. A política de concessão de linhas e os acordos bilaterais, no Brasil, determinam que quando uma empresa brasileira solicita uma rota para o exterior, uma outra empresa estrangeira, em troca, terá concessão de uma rota para o Brasil. Caso a companhia nacional não consiga manter a operação e se retire do mercado em questão, ela perderá seu espaço sem alterar as concessões já feitas à companhia estrangeira. Dessa forma, a saída da companhia aérea brasileira da concorrência consolida a posição da companhia do outro país, reduzindo o *market-share* nacional.

Nessa questão de acordos para vôos internacionais, um desenvolvimento significativo foi a formação de blocos por alguns países, como a Comunidade Européia e o Mercosul, por exemplo. Nesses casos, procurou-se obter um maior grau de abertura, formando acordos comuns entre os estados membros e, posteriormente, negociar com países não participantes do bloco. Algumas

dificuldades foram detectadas no que diz respeito a essa solução, já que alguns países relutaram em abrir mão de seus acordos bilaterais. Outra questão considerada foi o *'fifth-freedom right'* que dá permissão a uma companhia de transportar passageiros entre dois outros países, o que poderia ser prejudicial principalmente a algumas companhias menores. Até 1998, segundo Gourdin (1998), os únicos acordos multilaterais em vigência eram entre os países da Comunidade Européia e o Grupo *Andean* na América do Sul – entre Bolívia, Colômbia, Equador, Peru e Venezuela. Em ambos os casos, a área de atuação do acordo limita-se à região dos próprios envolvidos.

A política de abertura provocada pelo *'deregulation act'* foi expandida e mais bem definida nos anos oitenta, década marcada pelo neoliberalismo dos governos norte-americano e inglês. No entanto, o cenário da época não era tão favorável para todas as empresas. O aumento da competitividade como efeito da política de desregulamentação do setor, o despreparo de empresas que não perceberam como a mudança poderia afetá-las e crises como a do petróleo – provocando aumento nos preços dos combustíveis, que representam, aproximadamente, 20% dos custos operacionais da empresa – foram alguns dos contratemplos enfrentados pela indústria da aviação comercial.

Ao longo de todo o período da história da aviação, percebem-se marcos de desenvolvimento tecnológico. Esse avanço tem impacto benéfico nos custos operacional e na melhoria das condições de segurança, porém, também acarretam problemas. O aumento do tamanho e da capacidade das aeronaves assim como a rapidez com que essas aeronaves modernas foram sendo introduzidas no mercado – de modo geral, em resposta aos movimentos da concorrência – acabaram por gerar grandes quedas nos índices de ocupação dos aviões. A demanda não acompanhou a oferta. De acordo com Doganis (1991), os índices médios de ocupação das companhias filiadas à Organização de Aviação Civil Internacional – OACI, caíram de aproximadamente 60%, em 1950, para menos de 48%, em 1969. Somente no final da década de 70, os índices voltaram a atingir 60%, quando as companhias aéreas, finalmente, perceberam o problema e reduziram o número de vôos.

Nos anos 80, segundo Doganis (1991), a taxa de ocupação voltou a cair. Isso deveu-se à desregulamentação do setor, que teve como resultado o aumento

do número de companhias aéreas, conjuntamente com a recessão que afetava o mundo todo.

Se, por um lado, a evolução tecnológica reduziu os custos operacionais, por outro lado, ela acarretou uma rápida elevação nos custos de novas aeronaves. Conforme Doganis (1991), em 1974, uma aeronave *Boeing 727-200*, para 189 passageiros, custava entre 8 e 9 milhões de dólares. Dez anos depois, as companhias estavam pagando aproximadamente 45 milhões de dólares por um *Airbus A310*, de 265 lugares, para substituir os antigos 727. Já em 1990, o preço da mesma aeronave era de até 60 milhões de dólares. Esses grandes aumentos alteraram a forma de financiamento e compra dos aviões. Inicialmente, as companhias aéreas recorriam a empréstimos bancários, governamentais ou nas bolsas de valores mundiais. Posteriormente, os próprios fabricantes de aeronaves se encarregaram de levantar o capital para seus clientes, transformando essa facilidade em fator de decisão na escolha do fabricante pela companhia aérea. Nos anos 80, as empresas de *leasing* tomaram conta do mercado e, até hoje, têm se mantido no cenário da aviação comercial. Um dos motivos da crise no setor aéreo, segundo Doganis (1991), foi o comprometimento das companhias com a compra de aeronaves, aumentando a oferta e acreditando em um aumento de demanda, que não ocorreu nas proporções esperadas. As empresas viram-se extremamente endividadas e algumas, como a *Branniff* e a *Laker*, em 1982, faliram, já que seus credores desistiram de renegociar as dívidas.

De acordo com Lima (2000), no começo dos anos 90, a situação da aviação comercial era caracterizada por balanços negativos, aumento de dívidas e redução de investimentos. Esse cenário vem se mantendo até os dias atuais. Em 1992, um tratado entre Estados Unidos e Holanda determinou o início ao processo de abertura dos céus internacionais. Em 1997, Panamá, Costa Rica, Nicarágua, Guatemala, El Salvador e Honduras assinaram acordos com os Estados Unidos, seguidos de Aruba, Peru e Antilhas Holandesas. Em 1999, foi a vez de Chile, República Dominicana e Argentina.

O crescimento e a estagnação alternavam-se e as companhias oscilavam entre bons e maus resultados. Como marca dessa década e da passada, ficou a crescente recessão, que teve, entre suas vítimas, três das maiores companhias aéreas norte-americanas, a *Panam*, a *Braniff* e a *Eastern*. (De homens e ideais, 1996) O século XXI, iniciou-se com mais recessão. O ataque terrorista aos

Estados Unidos, em 2001, trouxe enormes prejuízos para as companhias aéreas. Surpreendentemente, apesar de todos os obstáculos, nas últimas três décadas, observou-se um crescimento de mais de seis vezes na utilização do transporte aéreo em todo o mundo, como se vê na Figura 7.

Tráfego Anual Mundial – Trilhões (Receita Passageiro-Kilômetro)

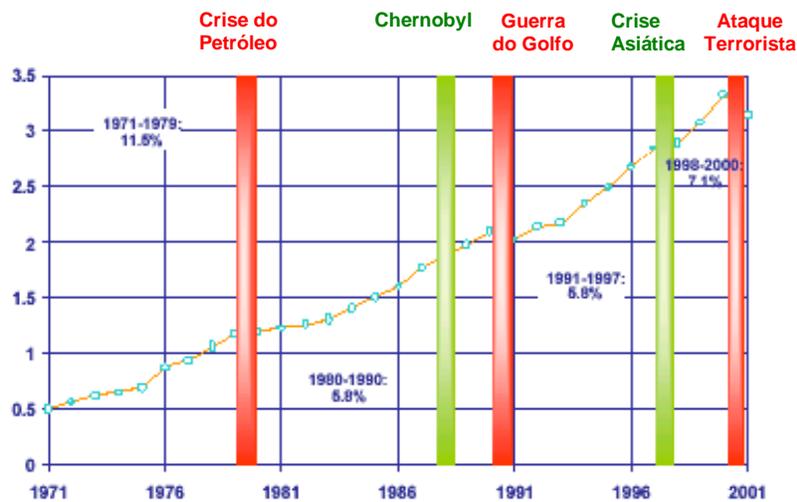


Figura 7 – Crescimento das Viagens Aéreas – Período: 1971 – 2001.

Fonte: 2002 Airbus Global Market Forecast (2002).

Apesar do rápido crescimento da demanda verificado, Doganis (1991) diz que a lucratividade das empresas aéreas nos últimos anos tem sido marginal. Na Figura 8, observa-se a evolução histórica do *yield*, que representa o quociente entre receita e passageiros.

Declínio no *Yield* Real das Companhias Aéreas

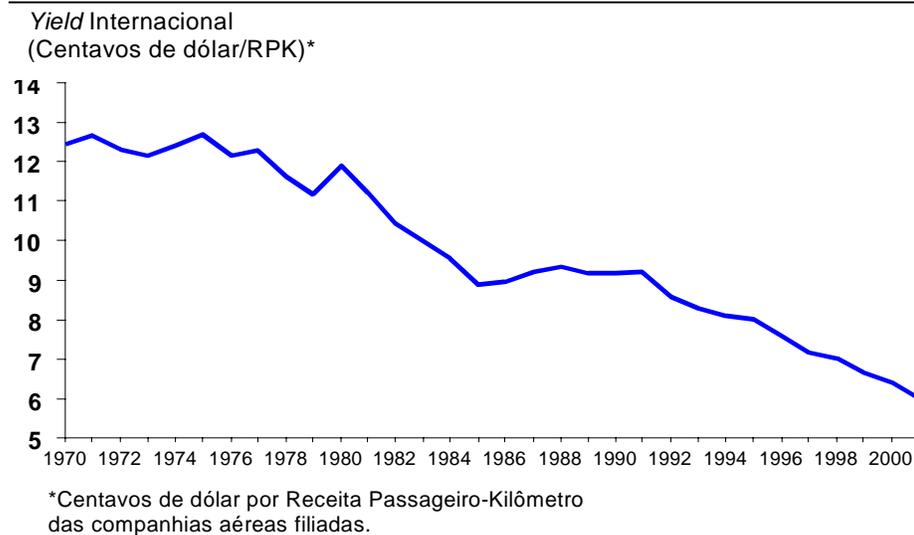


Figura 8 – Evolução do *Yield* Internacional das Companhias Aéreas.

Fonte: Apresentação *Star Alliance*. (2002).

A situação crítica do setor aéreo é assunto desde o período em que a aviação iniciou sua expansão, ou seja, no período pós Segunda Guerra. A indústria da aviação, de modo geral, sempre recorreu aos constantes subsídios governamentais. Como exemplo, podem ser citadas as recentes perdas das empresas americanas quando os aeroportos ficaram fechados por três dias consecutivos devido aos ataques de 11 de Setembro de 2001. O prejuízo foi calculado em 1,3 bilhão de dólares, o que corresponde à metade dos lucros do ano anterior, e o auxílio do governo norte-americano totalizou 15 bilhões de dólares. Ainda assim, constata-se que a recuperação ainda não foi completa. Nesse caso, o auxílio governamental poderia ser justificado por uma situação completamente atípica.

O subsídio, porém, não aparece só em situações extremas, pois, de acordo com Gourdin (1998), uma empresa aérea de atuação internacional gera muitos empregos, além de ser uma forma de projetar a imagem do país no exterior, assumindo uma importância política considerável. Isso justifica, segundo o mesmo autor, que os governos insistam em manter as companhias aéreas como estatais ou injetem dinheiro em empresas privadas. Além disso, a manutenção de uma companhia aérea, para um país, é uma questão de segurança nacional. Se o governo permitisse que todas as companhias nacionais fossem falência, ficando o

transporte aéreo de um país a cargo de uma empresa estrangeira, no caso de uma guerra, por exemplo, o país correria o risco de sofrer sérias conseqüências por causa da interrupção do sistema de transporte aéreo.

Para a concorrência, de acordo com Gourdin (1998), o patrocínio governamental permite que empresas ofereçam um nível de serviço muito mais elevado que outras que operam às suas próprias custas, uma vez que as primeiras relaxam na preocupação com gastos e falência. No entanto, isso pode ser contestado. Algumas empresas americanas, por exemplo, receberam subsídios do governo, conforme comentado anteriormente, e têm os serviços constantemente criticados pela baixa qualidade.

Observando a Figura 9, percebe-se que as margens das companhias aéreas são as mais baixas, se comparadas com as empresas que compõem sua estrutura de atuação. Isso justifica a necessidade constante de subsídios governamentais, pois, as margens das empresas aéreas são muito baixas e, diversas vezes, elas não são capazes de arcar com os elevados custos operacionais.

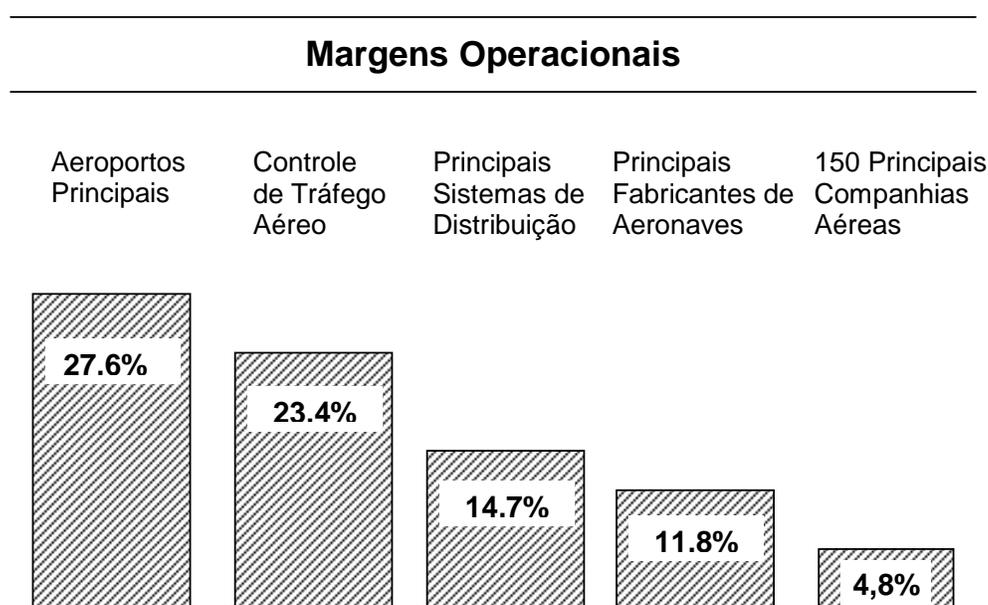


Figura 9 – As Margens Operacionais do Transporte Aéreo.

Fonte: Apresentação *Star Alliance* (2002).

Gourdin (1998) afirma que, nos últimos anos, a União Européia adotou uma forma mais restritiva de apoio às companhias aéreas, no intuito de não prejudicar a competitividade. De acordo com as novas convenções, os subsídios seriam concedidos às empresas em dois casos: no primeiro, a aprovação de subsídio em base *'one time, last time'* para cada companhia com comprometimento por parte dos governos em assumir os pagamentos; no segundo, auxílio em circunstâncias especiais, como guerras e desvalorização da moeda. Tais convenções permitem que organizações sejam subsidiadas ainda que se encontrem, por diversas classificações, em estado de falência. Gourdin (1998) cita como exemplos os casos da *Alitalia* – que se comprometia a seguir um plano rígido para alcançar lucros por meio de reestruturação da empresa – e da *Olympic Airlines* – que obteve cancelamento das dívidas e ajuda financeira como fruto de um acordo entre o governo grego e a União Européia.

“A verdade é que tais companhias aéreas são de tão alto custo e tamanha ineficiência que simplesmente não podem competir em mercados não regulamentados. Por causa de suas condições, não são atrativas para investidores privados, forçando seus respectivos governos a suportá-las o tempo suficiente até que elas se adaptem às condições do mercado livre”. (Gourdin, 1998, p.14 – Tradução da Autora)

No entanto, há casos que contradizem a postura de restrição de subsídios na União Européia, como nos casos da Air France, Ibéria e TAP.

Nos Estados Unidos, um caso recente caracteriza a restrição nos subsídios governamentais. Após a injeção de 15 bilhões de dólares mencionada para a recuperação das empresas depois do ataque terrorista, o Governo norte-americano não forneceu um empréstimo pedido pela *United Airlines*, o que fez com que a empresa entrasse com pedido de concordata, tendo atingido níveis extremos de prejuízo. A solução encontrada pela Companhia foi a obtenção de empréstimos e linhas de créditos com alguns grandes bancos. Dois meses antes da quebra da *United Airlines*, outra empresa norte-americana já havia entrado com pedido de concordata, a *U.S. Airways*.

Há uma diferença significativa nas legislações que regem as companhias aéreas brasileiras e norte-americanas. Conforme pode ser constatado pelos exemplos supracitados, no caso da legislação dos Estados Unidos, existe a figura de legislação que é similar a concordata brasileira, permitindo um recurso entre o mau funcionamento e a falência da companhia aérea. No caso brasileiro, quando

uma empresa está em dificuldades financeiras, ela não tem a opção de pedir concordata. De acordo com o Código Brasileiro de Aeronáutica (1986): “Art. 187. Não podem impetrar concordata as empresas que, por seus atos constitutivos, tenham por objeto a exploração de serviços aéreos de qualquer natureza ou de infra-estrutura aeronáutica”. (Título VI, Capítulo III, Seção III) Isso significa que a companhia deve continuar atuando mesmo que em situação crítica ou pedir a falência.

A alta competição presente no setor da aviação, segundo Gourdin (1998), demandava das companhias aéreas uma reação para evitar perdas constantes e, até mesmo, para a sobrevivência. A resposta encontrada pelas empresas foi a formação de arranjos para fortalecer suas posições competitivas. Tais arranjos podem variar de acordos simples, como programas de fidelidade conjuntos, a parcerias complexas que se assemelham a fusões. O aumento do número e da expressividade dessas chamadas alianças estratégicas assim como a evolução de seu nível de integração e tecnologia tem levantado questões a respeito desses grupos estarem favorecendo o bem social ou somente o bem corporativo. Preocupações com o ‘monopólio’ de aeroportos fizeram com que os governos envolvidos em certos acordos tivessem mais cautela antes de firmarem a formação de alianças, como no caso da proposta de aliança entre a *American Airlines* e *British Air*, em 1996. Por outro lado, outras alianças formaram-se sem maiores impedimentos governamentais como, por exemplo, a *Star Alliance*, que engloba atualmente *United Airlines*, *Lufthansa*, *Air Canada*, *Austrian Airlines*, *All Nipon Airways*, *Mexicana Airlines*, *British Midland*, *Scandinavian Airlines System*, *Singapore Airlines*, *Thai Airways International*, *Air New Zeland* e VARIG Brasil.

De maneira geral, a formação de alianças estratégicas envolve compartilhamento de *marketing* ou códigos e integração de partes das operações das companhias envolvidas no arranjo. Almeja-se que o passageiro utilize as empresas parceiras sem sofrer com variações de estrutura e funcionamento de cada uma e se beneficie com facilidades como conexões convenientes, *check-in* único, recompensas de programas de fidelidade conjuntos, e até proximidade dos portões nos terminais (Gourdin, 1998). As alianças estratégicas têm como princípio básico ampliar consideravelmente a rede oferecida para o cliente sem a contrapartida do custo. (Ver Seção 3.2)

Para as empresas aéreas envolvidas, as alianças representam benefícios importantes, como mostra Gourdin (1998). A integração das operações influi no aumento de passageiros e permite a divisão das despesas com passagens, manutenção de aeronaves, reservas e refeições. Um outro benefício acarretado pelas alianças estratégicas é a prioridade nas reservas dos vôos compartilhados das empresas aliadas em detrimento de vôos com conexões com empresas não aliadas. No entanto, algumas desvantagens precisam ser consideradas, como a possibilidade de os passageiros encararem as alianças como uma redução da competição pelo preço e no número de opções de vôos. Algumas grandes alianças realmente levaram ao aumento de tarifas – especialmente para passageiros insensíveis ao preço, como executivos – ao mesmo tempo em que os serviços competitivos foram reduzidos em mercados internacionais chaves. Outro problema que pode ocorrer é o passageiro não estar totalmente ciente de que parte de suas viagens será feita com outras companhias, o que, em caso de problemas em empresas aliadas, pode acarretar a deterioração da imagem da empresa inicialmente procurada pelo passageiro. Uma última desvantagem são as dificuldades encontradas nos processos de associação, como problemas de entrega de bagagem, atrasos nas conexões, reclamações de clientes e aceitação por parte dos funcionários das próprias empresas. (Gourdin, 1998)

“As alianças tornam possível construir a massa crítica e a presença global que a corrida do mundo exige. A *British Airways* (BA) descobriu isso em seus esforços para entrar nos grandes mercados norte e latino-americanos dominados pela *United Airlines* e pela *American Airlines*. Na parceria que propôs a *American Airlines*, a BA espera construir a massa crítica nos mercados americanos. Além disso, em parte para se tornar mais atraente como parceira para alianças globais, como as com a *American Airlines*, A BA cooptou, através de alianças e aquisições, empresas aéreas regionais mais fracas na Europa continental e obteve acesso a aeroportos adicionais, como o aeroporto de Orly na França que a *American Airlines* também utiliza”. (Doz e Hamel, 2000, p. 35)

O Quadro 7 apresenta as companhias aéreas que compõem as principais alianças mundiais. Em seguida, o Quadro 8 mostra um comparativo entre essas alianças.

Quadro 7 – As Principais Alianças Mundiais.

Principais Alianças Mundiais				
				
Star Alliance	One World	Skyteam	KLM/Northwest	Qualiflyer
Air Canada All Nippon Air New Zealand Austrian Airlines bmi british midland Lauda Air Lufthansa Mexicana SAS Singapore Airlines Thai Airways Int'l Tyrolean Airways United Airlines Varig	Aer Lingus American Airlines British Airways Cathay Pacific Finnair Iberia LAN-Chile Qantas	Aeromexico Air France Alitalia CSA - Czech Delta Air Lines Korean Air Lines	Continental KLM Northwest	Swissair DAT Belgian Crossair TAP LOT Polish Portugalia Volare

Fonte: Apresentação *Star Alliance* (2002).

Quadro 8 – Comparativo entre as Principais Alianças Mundiais.

	Star Alliance	One World	Skyteam	KLM/ Northwest	Qualiflyer
Passageiros (milhões)	305,8	196,1	204,3	121,1	58,2
Receita (US\$ bilhões)	74	48,9	36,3	27,4	8,9
Total RPK	657	474	364	285	103
Total ASK	906	652	492	377	148
Taxa de Ocupação	73%	73%	74%	75%	69%
Divisão de RPK	24%	17,3%	13,3%	10,4%	3,8%
Divisão de ASK	23,5%	16,9%	12,8%	9,8%	3,9%
Empregados (mil)	314	231	173	130	59
Frota	2.100	1.491	1.175	908	515
RPK – <i>Revenue Passenger-Kilometer</i> (Receita Passageiro-Quilômetro)					
ASK – <i>Available Seat-Kilometer</i> (Disponibilidade Assento-Quilômetro)					

Fonte: Apresentação *Star Alliance* (2002).

A busca por alternativas para driblar a crise intermitente que vem assolando o setor da aviação comercial desde seu desenvolvimento em meados do século XX tem eficácia limitada. Um exemplo de alteração nos serviços de grandes empresas aéreas está relacionado às refeições servidas nos vôos. Grandes empresas aéreas optaram por fazer uma contenção de despesas nos serviços de alimentação para ajudar no restabelecimento de suas finanças, seriamente danificadas. Por exemplo, a *American Airlines* decidiu suspender o serviço de refeições a bordo na maioria dos vôos domésticos nos EUA. A *Delta* condicionou o serviço de pratos quentes para passageiros da classe econômica e primeira classe aos vôos de mais de quatro e duas horas de duração, respectivamente. E a TWA, agora uma subsidiária da *American*, oferece a quem viaja na classe turística na maioria dos vôos domésticos refrigerante e amendoim. No Brasil, a pioneira dessa tendência chamada *food free* foi a Gol. Com vôos de uma hora e meia em média, a brasileira copiou o modelo de serviço de bordo de companhias americanas que apostam no preço baixo e no serviço simples, como a *Southwest* e a *JetBlue*.

A questão da alimentação nos vôos é um fator importante na decisão estratégica de uma companhia aérea. A oferta de alimentos aos passageiros envolve dois fatores: o custo de *handling* e o aumento do *turn around time*. O custo de *handling* significa o custo da companhia para preparar, armazenar, carregar e deslocar essas refeições para dentro do avião, além de, após um vôo em que sejam servidas refeições, fazer uma limpeza para receber os próximos passageiros. O aumento do *turn around time*, ou seja, o tempo que a aeronave precisa ficar pousada para que todos os preparativos sejam feitos aumenta, principalmente no caso de refeições quentes. Esse tempo pode afetar a pontualidade dos vôos além de custar mais à empresa, pois ela deixa de ganhar sempre que a aeronave está parada e ainda gasta com as taxas dos aeroportos.

Uma outra alternativa estratégica, encontrada pela estatal portuguesa TAP, foi reorganizar horários e destinos, optando por cidades que antes eram desprezadas, como Fortaleza e Salvador, e oferecendo mais vôos para atender à crescente demanda. (Veja, 10/04/02) A americana *Southwest*, desde o início de suas operações, atua principalmente em aeroportos subutilizados que estejam próximos a áreas metropolitanas, utilizando exclusivamente aeronaves *Boeing 737*. Suas rotas de ponto a ponto, evitando escalas e conexões, reduzem os atrasos

e o tempo de permanência das aeronaves no solo (O'Reilly e Pfeffer, s/d). Ou seja, adota uma estratégia muito clara de 'baixo custo, baixas tarifas' e vôos freqüentes, o que a colocou na significativa posição de empresa que obteve maior lucro em 2001.

Recentemente, a Gol apresentou ao DAC um pedido de formalização para a entrada de um sócio de capital estrangeiro na companhia, a americana AIG, do mercado segurador. Com isso, a empresa pretende trazer capital para si e tentar contornar a crise do setor. A VARIG e a TAM também têm considerado essa possibilidade.

Uma tendência que parece vir à tona é a alteração do perfil da maioria dos usuários dos serviços de transporte aéreo. De acordo com a publicação "De homens e ideais" (1996), a evolução dos meios de comunicação por intermédio da informatização, como as teleconferências, e as políticas de contenção de custo das empresas, de modo geral, indicam uma possível diminuição do número de assentos ocupados por executivos. Por outro lado, o crescimento do turismo em todo o mundo deve trazer um número crescente de passageiros viajando a passeio, com um perfil de interesses muito diverso do outro grupo.

Por maior que seja o esforço das companhias aéreas, seu desempenho continua atrelado à economia mundial e à dificuldade dessa em superar definitivamente as tendências recessivas anteriores. Certamente, algumas estratégias mostram-se mais adequadas e podem levar as empresas a readquirir rentabilidade. No entanto, avistam-se, ainda, muitas alterações por vir e a definição da situação mundial parece requerer maior prazo para obter nitidez.

Para efeito de comparação, em 2000, com a economia aquecida, a média mundial de lucro do setor aéreo ficou em 3%, enquanto o ganho da indústria farmacêutica foi de mais de 20%. Em 2001, as três maiores empresas americanas apresentaram prejuízo de 7,7 bilhões de dólares e a maioria das européias também ficou no vermelho. (*Air Transport World*, 2003) A Tabela 1 mostra as empresas aéreas que tiveram prejuízo em 2001 e a Tabela 2, as que tiveram lucro.

Tabela 1 – Principais Companhias com Prejuízo em 2001.

Empresa	Prejuízo (em dólares)
United Airlines (EUA)	3,7 bilhões
American Airlines (EUA)	2,4 bilhões
Delta Air Lines (EUA)	1,6 bilhão
US Airways (EUA)	1,5 bilhão
Northwest (EUA)	868 milhões
Lufthansa (Alemanha)	568 milhões
VARIG (Brasil)	208 milhões
British Airways (Inglaterra)	142 milhões
KLM (Holanda)	42 milhões
TAM (Brasil)	24 milhões

Fonte: *Air Transport World* (2003).

Tabela 2 – Principais Companhias com Lucro em 2001.

Empresa	Lucro (em dólares)
Southwest (EUA)	631 milhões
Continental (EUA)	144 milhões
Air France (França)	133 milhões

Fonte: *Air Transport World* (2003).

5.2. A Aviação Comercial no Brasil

Em 1927, o Governo brasileiro liberou a exploração dos serviços de transporte aéreo para a iniciativa privada. Segundo o Departamento de Aviação Comercial – DAC, as primeiras concessões para exploração de linhas foram autorizadas, em caráter precário, às empresas estrangeiras *Condor Syndikat* e *Aéropostale*. Trata-se do único caso registrado de autorização para exploração de tráfego de cabotagem, no Brasil, por empresa estrangeira. A VARIG e a SINDICATO CONDOR (resultante da nacionalização da *Condor Syndikat*) se

organizaram e se registraram como empresas de aviação, e obtiveram concessão para exploração de suas linhas pioneiras.

Ao longo da fase que se estendeu pelas décadas de 40 e 50 até o início da década de 60, mais de 20 empresas foram criadas, concentrando suas linhas principalmente nas rotas do litoral. O excesso de oferta gerado pela criação de tais empresas acabou por tornar não lucrativos os vôos por elas realizados. A reduzida demanda do mercado da época não foi suficiente para viabilizar o funcionamento de um número tão grande de empresas, o que fez com que elas se enfraquecessem, sendo que muitas faliram ou foram absorvidas por outras, ou se fundiram. Como consequência, houve uma redução nos níveis de segurança e de regularidade no serviço de transporte aéreo. (DAC, 2002)

Na década de 60, a aviação comercial brasileira passava por uma crise econômica de graves proporções, em função da baixa rentabilidade provocada pela concorrência excessiva, da necessidade de mais investimentos na renovação da frota, visando à substituição de aeronaves de difícil manutenção e baixa disponibilidade e das alterações na política econômica do país, que retirou das empresas aéreas o benefício do uso do dólar preferencial para as importações, entre outros fatores. (DAC, 2002)

Para superar essas dificuldades, as empresas e o governo uniram-se para realizar mudanças na política existente, criando as denominadas Conferências Nacionais de Aviação Comercial – CONAC. Como resultado dessas conferências, definiu-se uma política de estímulo à fusão e à associação de organizações, com objetivo de reduzir o número máximo de empresas operando no mercado, limitando a duas as atuantes no transporte internacional e a três, no doméstico. Essa política deu início a um regime de competição controlada em que o Governo passou a intervir pesadamente nas decisões administrativas das empresas como escolha de linhas, equipamento da frota e estabelecimento do valor das passagens. (DAC, 2002)

Iniciou-se, assim, a segunda fase da evolução da política governamental para o setor da aviação civil, que se estendeu até a década de 80. (DAC, 2002)

Por volta de 1975, as empresas brasileiras começaram a adquirir aeronaves mais modernas e de maior porte. Com a modificação da frota, as empresas tiveram de modificar também a sua rede de linhas, passando a servir apenas as cidades cujo mercado viabilizasse a utilização das novas aeronaves. As pequenas cidades

com aeroportos precários deixaram de dispor dos serviços de transporte aéreo. Assim, de 335 cidades servidas por linhas aéreas em 1958, somente 92 continuavam a dispor do serviço em 1975. (DAC, 2002)

Para atender às cidades prejudicadas, o Ministério da Aeronáutica decidiu criar um novo tipo de empresa aérea, a empresa regional, dentro do conceito do novo sistema de transporte aéreo regional, criado pelo Decreto N.º 76.590, de 11 de novembro de 1975. Para obedecer à política em vigor, de competição controlada, porém, apenas poucas empresas foram criadas, devendo, cada uma delas, operar dentro de uma determinada região. O transporte regional teve um outro objetivo, ampliar a utilização do avião BANDEIRANTE, lançado quatro anos antes pela EMBRAER. (DAC, 2002)

Assim, para operarem nas cinco regiões em que se dividiu o território nacional, em 1976, foram criadas as empresas NORDESTE (Estados do NE, parte do MA, ES e grande parte de MG), RIO-SUL (Estados do Sul e RJ, parte do ES, faixa litorânea de São Paulo), TABA (Estados da Amazônia e partes Oeste do Pará e Norte do MT), TAM (MS, partes do MT e SP) e VOTEC (estados de Tocantins, Goiás e DF e parte do PA e MG e MT). (DAC, 2002)

Ao longo da década de 80, uma nova ordem política, econômica e social começou a se instalar em quase todos os países do mundo. Essas mudanças, marcadas pela predominância do pensamento liberal, levaram os governos, de maneira geral, a reduzirem seu controle sobre a economia dos seus respectivos países, dando espaço para as livres forças do mercado. (DAC, 2002)

No caso do Brasil, o governo passou a abandonar aos poucos o regime de indexação da economia e de fixação de preços. Conforme a nova política econômica, o então Ministério da Aeronáutica, por intermédio do DAC, adotou, a partir de 1989, uma política de flexibilização tarifária, que estabelecia uma faixa de variação do preço em torno de um valor base fixo, estipulado pelo DAC. Foi o início da 3ª fase da evolução da política para o transporte aéreo. (DAC, 2002)

A conjuntura econômica dos anos 90 começou a dar sinais de retomada do crescimento, especialmente depois do término da Guerra do Golfo. No Brasil, o governo Collor deu início a um programa de abertura econômica para rapidamente atrair capitais e tecnologia, estimular a concorrência e elevar a competitividade nacional. Embora seja reconhecida a necessidade da desvinculação da economia dos controles estatais, pagou-se um preço elevado em termos de exposição do

mercado interno e dos produtos nacionais à concorrência estrangeira. Esse processo, de acordo com a publicação “De homens e ideais” (1996), teve um impacto semelhante ao *deregulation act* americano para a aviação brasileira. Benefício para os passageiros, dificuldades para as companhias aéreas. A concorrência acirrou-se, no setor doméstico, com disputas por linhas, vôos e tarifas. No setor internacional, houve aumento significativo de empresas estrangeiras atuando no Brasil e na América do Sul em geral, sendo elas capazes de oferecer melhores preços e disputar com vantagens a demanda local, quase sempre inferior à oferta.

Em 1991, todos os segmentos da indústria do transporte aéreo reuniram-se em uma nova conferência visando à definição clara de uma política compatível com as tendências liberalizantes presentes em diversos países do mundo. Como resultado dessa conferência, o Ministério da Aeronáutica orientou o DAC, seu órgão regulador, para realizar uma redução gradual e progressiva da regulamentação existente. (DAC, 2002)

Algumas mudanças decorrentes dessa nova política foram detectadas, como a implementação de um sistema de liberação monitorada das tarifas aéreas domésticas; a abertura do mercado doméstico para novas empresas, de transporte regular ou não, inclusive regionais e cargueiras, as quais passaram de 17, em 1991, para 41, nos dias atuais; a supressão de áreas delimitadas para exploração do transporte regional e a exclusividade de algumas empresas; a flexibilização dos parâmetros para a concessão de linhas; a designação de novas empresas nacionais para explorar o transporte aéreo internacional; a criação e o licenciamento de empresas destinadas a transporte aéreo não regular de cargas e passageiros, na modalidade de ‘*charter*’. Como resultado dessas medidas, ocorreu um aumento da oferta ao usuário de 22.560.000 Ass/Km em 1991, para cerca de 32.000.000, nos dias atuais. (DAC, 2002)

A abertura para a exploração de serviço aéreo não regular despertou o interesse de diversos empresários com capital disponível e que procuravam um setor em que pudessem investir esse capital e obter um retorno satisfatório. No entanto, o mercado disponível para esse serviço foi superestimado e não comportou tanta oferta, e hoje, das 20 empresas existentes, apenas 8 continuam operando, precariamente. (DAC, 2002)

No ano de 2000, o Governo Federal deu um passo no sentido de estabelecer um novo órgão de transporte aéreo que venha a substituir o DAC, que atua desde os anos 40, como constata Lima (2001b). Foi enviada ao Congresso a proposta de criação da Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, após 15 meses de discussões e estudos muito criticados pelas companhias aéreas, que alegaram não terem sido convidadas a expressar seus pontos de vista. Mais do que uma simples reestruturação gerencial, a agência proposta é a ponta de uma ampla mudança que pretende redefinir o transporte aéreo no Brasil. (Ver Estrutura da Aviação Comercial Brasileira no Anexo II).

Com a criação da ANAC, entram em vigor dois dispositivos legais que caracterizam parte da nova política do setor aéreo. Um deles determina que as rotas sejam leiloadas, em vez de concedidas por meio de negociações entre empresa aérea e DAC, como é feito atualmente. Nenhum direito de rota será cedido exclusivamente a uma só companhia, uma vez que a idéia é promover a livre concorrência e facilitar o estabelecimento de novas empresas. Os direitos serão válidos por dez anos e as companhias poderão vendê-los a outras empresas. Atualmente, os direitos às rotas não podem ser considerados como ativos nos balanços das empresas. O segundo dispositivo determina que, em princípio, as tarifas devem ser controladas pela ANAC. (Lima, 2001b)

George Ermakoff, presidente do Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias – SNEA e coordenador da malha integrada da VARIG, afirma que a postura do Sindicato é a favor da desregulamentação completa do mercado doméstico de aviação, permitindo que cada empresa determine suas rotas e tarifas. Ermakoff acredita que a ANAC não resolverá os grandes problemas da indústria, pois o projeto enviado ao Congresso não contempla uma revisão do código da aeronáutica, e isso deveria ser feito antes da criação da Agência. (Lima, 2001b)

Para o SNEA, conforme Lima (2001b), a principal causa da inadimplência das companhias aéreas é o próprio governo. O Sindicato aponta o congelamento das tarifas abaixo dos níveis inflacionários, entre 1986 e 1992, como um dos vilões da crise do setor. Segundo a VASP, as tarifas estavam congeladas em valores 29% inferiores ao necessário para cobrir custos e alcançar lucratividade. A companhia afirma que, uma vez que a inadimplência das empresas do setor aéreo tem sua raiz na política econômica governamental das últimas duas décadas, o governo deveria dar apoio às companhias para atravessar essa fase tumultuada.

A Transbrasil, de acordo com Lima (2001b) entrou com um processo e venceu em Novembro de 1998, com ordem judicial para que o Poder Executivo pagasse à companhia aérea 725 milhões de reais. O Governo alegou que a companhia acumulava 700 milhões de reais em impostos e deduziu a quantia do total, iniciando outra disputa a respeito do valor exato a ser descontado. A iniciativa da Transbrasil deu origem a outros quatro processos da VASP, da VARIG, da Rio Sul e da TAM.

Como exemplo de problemas acarretados pela falta de um sistema regulatório estável, tem-se o caso da Rio Sul. Em 1997, a empresa de atuação regional comprou quinze aviões com capacidade para cinquenta pessoas, motivada por uma portaria que determinava a utilização de jatos de até cinquenta lugares para operar no aeroporto Santos Dumont, no Rio de Janeiro. Abria-se exceção para os aviões destinados à ponte aérea Rio—São Paulo, que poderiam ser maiores. Em 2000, essa portaria foi suspensa, e a Empresa ficou prejudicada pelos investimentos feitos nas aeronaves de pequeno porte em detrimento de outras maiores.

A questão de legislação carrega consigo outro problema sério, a concorrência. Ermakoff (*apud* Lima, 2001b) diz que é inconcebível a idéia de ter aeronaves de duas companhias concorrentes operando em um mesmo terminal sob estruturas de custo social diferentes. Como exemplo, ele compara empresas brasileiras e norte-americanas. “Cada vez que uma companhia brasileira paga uma parcela de *leasing* de aeronaves, o governo cobra 15% de imposto de renda pela remessa. Empresas americanas operando no Brasil não enfrentam esse peso”. (Ermakoff, *apud* Lima 2001b, p.1) Um estudo da SNEA mostra que, enquanto as companhias aéreas brasileiras gastam 34,7% da receita em impostos, as americanas pagam apenas 7,5% e as européias, em torno de 16%.

A falta de uma legislação adequada pode prejudicar profundamente as companhias nacionais, inclusive no modo em que são feitos os acordos bilaterais, conforme visto na Seção 5.1.

No entanto, não é somente a falta de um sistema regulatório eficiente que justifica a situação crítica das companhias aéreas brasileiras. Aliam-se a isso outros fatores estruturais intimamente ligados aos problemas de regulamentação, como o custo operacional alto e a necessidade de planejamento de investimento de longo prazo.

No caso brasileiro, a questão dos custos apresenta um agravante. Enquanto os custos são, em sua maior parte, em dólar, ficando atrelados às oscilações do câmbio, grande parcela da receita é em reais. O combustível da VARIG, por exemplo, é fornecido pela BR Distribuidora e cobrado em dólar, ou seja, a negociação entre duas empresas nacionais é feita com moeda estrangeira. Além disso, ainda há os problemas tradicionais de custos de qualquer companhia aérea. Embora o custo fixo alto seja preocupação presente na maioria dos setores, no caso da aviação, a situação torna-se mais crítica pelo fato de que, quando há uma recessão econômica, as empresas não podem fazer cortes imediatos na produção, como acontece em empresas de outras indústrias. Não é possível interromper de repente uma linha de vôo, pois a empresa tem grande dificuldade de desmobilizar custos, como a aeronave parada, o contrato de *leasing*, o custo estrutural, além de colocar a concessão do espaço aéreo e a fidelidade do cliente em risco. No Quadro 9, são mostradas algumas características do setor aéreo.

Quadro 9 – Perfil do Setor Aéreo.

Custos fixos	45% do faturamento vai para combustível, manutenção, salários e taxas. A média é de 28% nas empresas de outros setores.
Custos em dólar	Quase tudo na aviação brasileira é pago em dólar, mas apenas uma fração da receita vem em moeda forte.
Poucos passageiros	A média de assentos ocupados nas oito maiores empresas nacionais é de 58%. O lucro começa quando esse número gira em torno de 70%.
Combustível e peças	O querosene de aviação é 20% mais caro no Brasil que nos EUA. Peças de reposição custam 45% a mais.
Impostos	A carga tributária é de 35% no Brasil. Nos EUA é de 7,5%. Na Europa, 16%.
Frota	Aviões velhos e de diversos modelos encarecem até 40% os custos de manutenção.
Manutenção	Aviões velhos e de diversos modelos encarecem até 40% os custos de manutenção.
Baixa Rentabilidade	Os elevados percentuais pagos com concessões para os agentes de viagem aliados aos elevados custos afetam sensivelmente as margens de rentabilidade do setor.

Fonte: Baseado em Veja (10/04/2002) e entrevistas.

O gerenciamento de empresas aéreas demanda planejamento de longo prazo, com treinamento de recursos humanos, sistemas informatizados e manutenção de frota conservada e constantemente renovada. Todos esses elementos acarretam

tempo e custos elevados. Empresas de grande porte podem operar com frota de dezenas de aviões e, como cada aeronave custa dezenas de milhões de dólares, essas empresas recorrem ao *leasing*, que pode ser financeiro ou operacional. O juro do financiamento para as companhias brasileiras é 40% mais alto que o pago pelas estrangeiras e, além disso, com a oscilação cambial, o real perdeu mais de 40% de seu poder de compra. Para obter um jato novo, uma empresa aérea precisa entrar com até 5% do valor total para garantir seu lugar na fila de espera de encomendas, e a entrega pode demorar até seis anos. Isso caracteriza o *leasing* financeiro. Mesmo com esse financiamento, nem sempre a compra é a opção mais atraente ou viável. O outro tipo de *leasing*, o operacional, consiste em alugar aeronaves de intermediários (*lessors*), que detêm a propriedade das mesmas e concedem o direito de utilização, por períodos e condições acordadas.

Segundo reportagem do Jornal do Brasil (08/11/02), os consecutivos reajustes das tarifas aéreas reduziram em 9,1% o número de passageiros nas viagens domésticas em 2002. A ocupação das aeronaves, que em outubro de 2001 era, em média, de 58%, caiu para 53%, em outubro de 2002. Algumas razões dessa queda seriam alta dos juros, desvalorização do real, redução da renda da população e aumento no preço das passagens.

Embora a taxa de ocupação tenha caído, o número de passageiros aumentou nesse período. Isso justifica-se por, recentemente, as empresas líderes no setor de transporte aéreo brasileiro terem travado uma guerra expansionista – compraram aeronaves e aumentaram oferta de assentos – sem ter havido acompanhamento da demanda. Uma comparação entre a oferta de lugares pelas companhias aéreas e a demanda dos passageiros, no mercado doméstico, é apresentada na Figura 10.

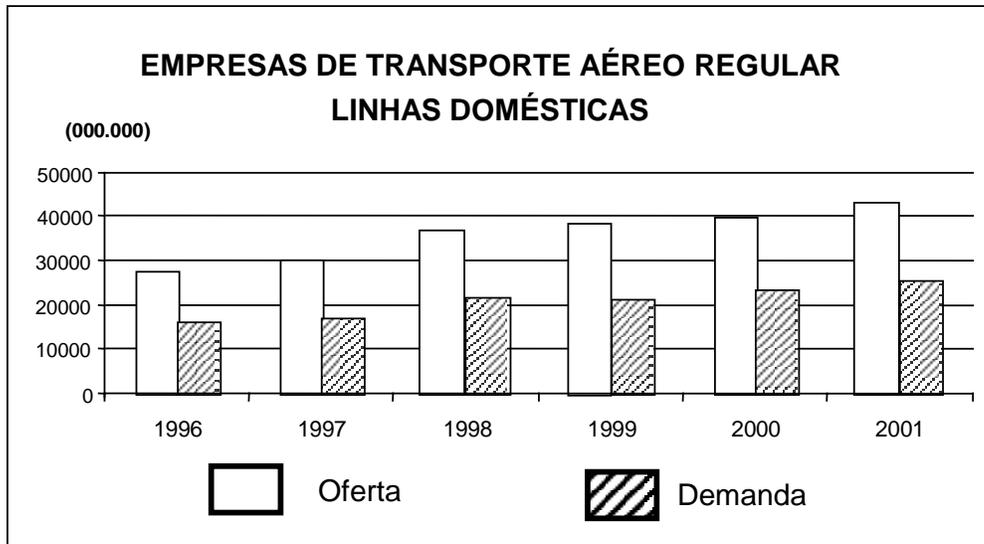


Figura 10 – Comparativo entre Oferta e Demanda de Lugares nas Aeronaves.
Fonte: DAC (2003).

Pela Figura 10, pode-se notar que apesar do crescimento da demanda ao longo dos anos, a oferta vem crescendo em proporções superiores, do que se conclui que as taxas de ocupação têm sido relativamente baixas (Ver Figura 11).

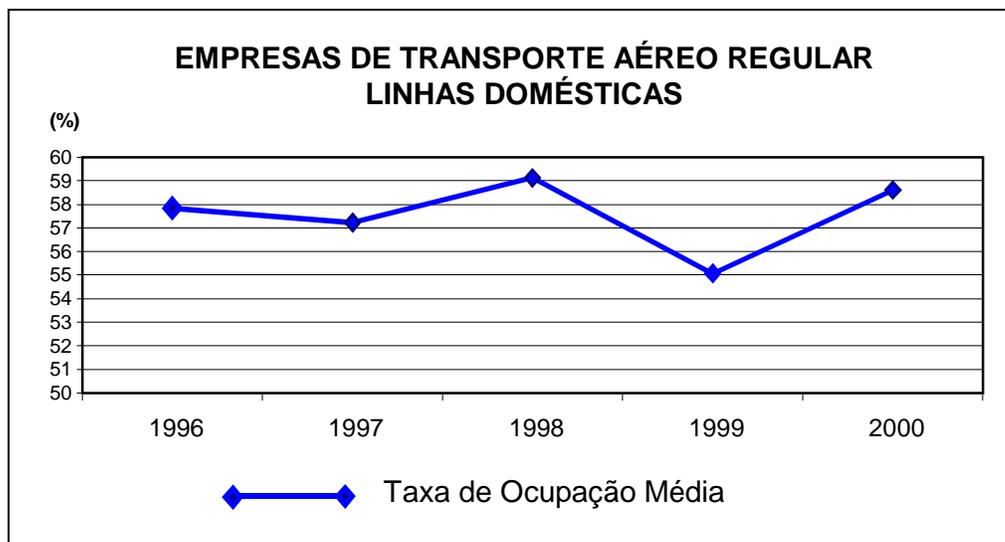


Figura 11 – Evolução da Taxa de Ocupação Média.
Fonte: DAC (2003).

O mau desempenho das empresas brasileiras nos últimos tempos reflete-se na redução significativa da VASP, na quebra da Transbrasil, e mais recentemente, no agravamento da crise da VARIG.

A crise do setor aéreo atinge diretamente governo federal, uma vez que as companhias VASP, VARIG, TAM, Gol e a Transbrasil estão entre as maiores devedoras de tributos e taxas. As dívidas com Infraero, BR Distribuidora, INSS e Receita Federal atingem 7,5 bilhões de reais, segundo um levantamento do Jornal do Brasil, com dados do final de 2002. A esse valor deve-se adicionar os débitos das companhias com o Banco do Brasil, não divulgados. (Crise, 2003)

A transição para o século XXI foi marcada por significativas quedas nas receitas em dólar das companhias aéreas brasileiras. Isso deu-se devido a desvalorização do real, uma vez que as rotas internacionais representam a maior porção do mercado nacional. Após um período conturbado no início deste século, o ano de 2003 iniciou-se com uma redução do câmbio e o vislumbre de uma possível estabilidade para os diversos setores industriais.