

## 6 A Empresa

O foco deste trabalho abrange somente a VARIG S.A., companhia de transporte aéreo de passageiros. No entanto, a expansão dessa empresa atingiu tamanha proporção que, atualmente, a companhia de transporte aéreo é parte integrante do Grupo VARIG, que tem ramificações atuando em diversas aéreas, como turismo e hotelaria, entre outras. A companhia aérea e o Grupo estão intimamente relacionados no que se refere a história, administração, estruturação etc. Por isso, torna-se necessária a descrição do Grupo VARIG como um todo, da Fundação Ruben Berta que hoje é gestora do Grupo bem como das *holdings* criadas pela Fundação.

### 6.1. A História

Em 7 de maio de 1927, em uma reunião da Associação Comercial de Porto Alegre, tendo à frente o alemão Otto Ernst Meyer, foi fundada a S.A Empresa de Viação Aérea Rio-Grandense, a VARIG - primeira empresa de avião comercial do Brasil. (VARIG, 2002)

Após tentativas frustradas de fundar sua empresa no Recife e no Rio de Janeiro, de acordo com a publicação “De homens e ideais” (1996), Otto Meyer insistiu em sua empreitada no sul do país. Em 1926, com auxílio de pessoas influentes da comunidade alemã, Meyer teve a oportunidade de apresentar sua idéia para empresários, políticos e representantes da sociedade de Porto Alegre e partir para ações diretas, como divulgação na imprensa, atração de acionistas e obtenção de apoio do governo. Além disso, Meyer contou com o interesse da *Condor Syndikat*, - subsidiária da alemã *Lufthansa* – em expandir seus negócios no Brasil para estabelecer uma importante parceria para dar vida a seu projeto. A participação da *Condor Syndikat* no capital da empresa brasileira limitar-se-ia ao fornecimento de aeronaves e à prestação de serviços de apoio. Inicialmente,

instalou-se na Ilha Grande dos Marinheiros, no rio Guaíba, e contava somente com uma aeronave: o hidroavião *Dornier Wal* Atlântico.

A presidência da Companhia estava a cargo do fundador, o diretor-gerente, Otto Meyer, auxiliado na parte técnica pelos comandantes Rudolf Cramer von Clausbruch e Fritz Hammer e, na parte administrativa, por Ruben Berta, o primeiro funcionário da VARIG. (De homens e ideais, 1996)

Por três anos, a VARIG limitou sua atuação a uma única linha e um único avião, que embora estivessem indo bem, não ofereciam chances de expansão para a Companhia. Somente quando obtiveram a concessão federal da rota Rio de Janeiro – Florianópolis – Porto Alegre, em 1932, os dirigentes da empresa tiveram um vislumbre de crescimento. Com auxílio do Governo estadual, resultado de negociações políticas anteriores, a VARIG pôde comprar seus primeiros aviões terrestres e inaugurar novas rotas. (De homens e ideais, 1996)

Com o início da Segunda Grande Guerra, Otto Meyer previu possíveis complicações para a Companhia em função de sua nacionalidade. Por isso, em 1941, apresentou sua renúncia em carta ao presidente do Conselho Fiscal da VARIG, pedindo providências. Érico de Assis Brasil foi indicado, para assumir a Presidência, pelo Governo do Estado, acionista majoritário da companhia. Duas semanas depois, com a morte inesperada de Assis Brasil, os acionistas aprovaram o nome de Ruben Berta para o comando da VARIG. (De homens e ideais, 1996)

Mesmo com todas as restrições da guerra, em 1942, a VARIG fez seu primeiro vôo internacional para Montevideú, estendido posteriormente para Buenos Aires, com o avião inglês *Dragon Rapid* de *Havilland*. Em 1943, a companhia adquiriu aeronaves pequenas de fabricação da norte-americana *Lockheed*, os Eletras. (De homens e ideais, 1996)

Dando continuidade à expansão da área de atuação da companhia, Ruben Berta, ainda na década de 1940, estende as rotas aos grandes centros do Sul e Sudeste do país. Nas duas décadas seguintes, eleva a VARIG à condição de prestígio internacional com rotas para Estados Unidos e Europa. (FRB, 2001)

A expansão foi auxiliada pela compra de aeronaves norte-americanas, no pós-guerra, que tinham melhor tecnologia, permitindo vôos noturnos e aumento de passageiros e de carga. A oferta de aviões a baixos preços e com melhor tecnologia também beneficiou concorrentes antigos e novos, principalmente no transporte regional. (FRB, 2001)

Em 1952, a VARIG adquiriu a Aero Geral, empresa de atuação concentrada no Nordeste do Brasil, e abriu o primeiro curso de pilotos da Escola VARIG de Aeronáutica – Evaer – criada no ano anterior com aprovação do Ministério da Aeronáutica, dando continuidade a seu plano de expansão por todo território nacional. (FRB, 2001)

Para poder competir com as grandes companhias aéreas do país – a Cruzeiro do Sul, a *Panair*, a Real e a VASP – a VARIG adotou estratégias de *marketing*, como melhores preços para determinados horários e clientes de cargas regulares. (De homens e ideais, 1996) Sua oportunidade de crescimento internacional deu-se em 1953, quando o Governo federal transferiu para a VARIG a linha Rio de Janeiro – Nova York, originalmente cedida à Cruzeiro do Sul. (FRB, 2001)

Para consolidar a posição adquirida no mercado, a Empresa começou a negociar a aquisição dos primeiros jatos, em 1957. Inicialmente, operaram os birreatores franceses *Caravelle* e, em seguida, os quadrirreatores americanos *Boeing 707*. (De homens e ideais, 1996)

A passagem de uma companhia área doméstica de atuação regional para uma empresa de destaque internacional demandou a transferência da direção da VARIG de Porto Alegre para o Rio de Janeiro, com a matriz sendo mantida na capital gaúcha. (De homens e ideais, 1996)

O desenvolvimento da Companhia era claro e sua capacidade em desempenhar seu papel adequadamente permitiu-lhe estar em comparação com as melhores companhias européias e norte-americanas, segundo a publicação “De homens e ideais” (1996). Adquirindo grande prestígio, em 1961, embora já fosse capaz de se manter, a Companhia passou a incorporar o consórcio Real Aerovias, grupo que havia tido um crescimento notável no pós-guerra. Essa associação rendeu-lhe, além de encargos e dívidas, dezenas de aviões e milhares de funcionários. A companhia gaúcha também recebeu a concessão de linhas domésticas e internacionais, para Miami, Los Angeles e Tóquio, via Lima e Cidade do México. Completando o quadro, em 1965, a VARIG foi designada pelo Ministério da Aeronáutica para assumir as linhas para Europa e Oriente Médio, até então operadas pela *Panair*, que estava com suas atividades paralisadas.

Com a morte de Ruben Berta, em 1966, assumiu a direção da VARIG o vice-presidente Erik Carvalho, originário da *Panair*, muito identificado com a cultura da Companhia. O novo presidente deu continuidade ao trabalho de Ruben

Berta, acrescentando seus próprios conceitos de administração. No aspecto gerencial, Erik Carvalho buscou obter mais agilidade e competitividade com medidas que visavam maior profissionalismo e racionalidade. Na questão técnica, fez grandes investimentos em infra-estrutura e serviços básicos, como manutenção, treinamento, telecomunicações, informatização, serviço de bordo, vendas e atendimento ao público, centralizados em grande parte nas novas instalações do Aeroporto do Galeão, no Rio de Janeiro. (De homens e ideais, 1996)

Na década de setenta, a empresa introduziu aviões americanos DC-10, da McDonnell Douglas, menores porém com as mesmas qualidades técnicas que os ‘Jumbo’ da *Boeing*. Esses aviões, mais flexíveis e com menor custo operacional, apresentaram excelentes resultados na competição internacional, permitindo que a VARIG conseguisse penetrar mais nesse mercado. (De homens e ideais, 1996)

Em 1975, a VARIG assume – por intermédio da Fundação Ruben Berta – o controle da Cruzeiro do Sul, afetada por sérias dificuldades financeiras. No ano seguinte, a companhia funda a Rio-Sul Serviços Aéreos Regionais, para atuar na chamada aviação regional. Tal crescimento permitiu à VARIG ampliar e atualizar sua frota com a aquisição dos *Boeing 737-200* e dos *Airbus A-300*, sendo os últimos adquiridos já sob o comando do novo presidente, Hélio Smidt. Para as linhas internacionais, foram adquiridos *Boeing 747-200*, *747-300*, *767-200 ER*. A atualização e ampliação da frota foram elementos marcantes ao longo dos anos oitenta, que, em conjunto com programas especiais para cargas, informatização do serviço de reservas, racionalização e flexibilização do tráfego e constantes investimentos na instrução, treinamento do pessoal em geral e atenção especial ao serviço de bordo, levaram a VARIG, ao final da década, a ser reconhecida nacional e internacionalmente como “companhia de primeira classe”. (De homens e ideais, 1996)

A VARIG liderou o crescimento da aviação comercial brasileira. Entre os anos sessenta e setenta, acompanhando a expansão da economia nacional, a Companhia teve uma visível aceleração de seu crescimento. Na década seguinte, embora tenha mantido seus programas de investimento, a Empresa sentiu as primeiras dificuldades provenientes da alteração da conjuntura econômica nacional e mundial. Todavia, ela tornou-se, ao longo do tempo, uma empresa de

bandeira, símbolo do seu país na aviação mundial, adquirindo prestígio e responsabilidade (De homens e ideais, 1996).

## **6.2. A Fundação Ruben Berta**

Em 1945, Berta obteve a aprovação da assembléia de acionistas para o projeto Fundação dos Funcionários da VARIG, que seria controladora e dinamizadora da Empresa. Os lucros da Fundação beneficiariam seus filiados, ou seja, os próprios empregados da VARIG. Essa medida já vinha sendo pensada como forma de evitar o descontrole da competição entre as empresas e o controle do Estado sobre o transporte aéreo, futuros cenários visualizados por Berta ainda no início dos anos 40. Com a aproximação do fim da guerra e a iminência da efetivação de uma ou das duas alternativas previstas, Berta colocou em prática sua medida. (FRB, 2001)

De acordo com o atestado no primeiro artigo de seu estatuto, na publicação “De homens e ideais” (1996), a Fundação “se destina a assegurar aos funcionários da VARIG que àquela pertencerem e às suas famílias, de acordo com o mérito e os anos de serviço dos primeiros, o bem-estar social e a proteção contra a velhice, a invalidez, a viuvez e a orfandade, secundando a atuação e os benefícios da respectiva Caixa de Aposentadoria e Pensões” (p.36). Vale lembrar que a idéia da Fundação não é a entrega de ações aos funcionários, individualmente, mas de atribuições por intermédio de uma entidade por eles constituída e dotada do controle acionário na companhia. Além disso, o fundador procurou sempre deixar clara a intenção da Fundação, cujos benefícios – nunca favores – sempre decorreriam dos resultados obtidos pela Companhia, ou seja, pelo próprio trabalho dos filiados.

Em 1966, com a morte do fundador, os membros do Colégio Deliberante aprovaram a proposta de mudar o nome da Fundação dos Funcionários da VARIG para Fundação Ruben Berta – FRB. De acordo com a publicação “De homens e ideais” (1996), a Fundação continuou a amparar os funcionários e a participar da gestão da VARIG, atuando ao mesmo tempo como fator de segurança e instrumento de participação, colaborando para o crescimento da Empresa e de todo o Grupo VARIG. Sua estrutura original foi mantida com poucas alterações,

ao longo de quatro administrações, com o presidente acumulando as funções de direção da Fundação e da VARIG. Somente em 1995, ocorreram reformulações estatutárias, entre elas a criação de um corpo consultivo de apoio à presidência, conforme antigas sugestões de seu fundador. Esse corpo consultivo, como consta na publicação “FRB - Sem medo de ousar” (2001), o Conselho dos Curadores, formado por sete membros eleitos pelo Colégio Deliberante com mandato de três anos, ficou responsável pela administração da Fundação, separando-a da direção da VARIG. Visava-se assim, dar à Fundação autonomia e agilidade para cumprir sua missão específica.

Em 1999, uma nova decisão provocou alterações significativas no Grupo VARIG: a constituição de uma *holding* para controlar os empreendimentos responsáveis para gerar os recursos que garantem a existência da Fundação, a FRB-Par Investimentos Ltda. A nova *holding* assumiu a gestão das dez empresas controladas pela Fundação, no intuito de investir em novos empreendimentos e parcerias. (FRB, 2001) A composição do Grupo VARIG está apresentada no Anexo III.

No final da década de oitenta, a FRB e a VARIG tinham sua área de atuação expandida para seis segmentos diferentes: transporte aéreo, hotelaria e turismo, atividade agropecuária, área financeira, comunicações e serviços. Segundo a publicação “De homens e ideais” (1996), nesse período, o Grupo VARIG, como passou a ser conhecido, abrangia 23 empresas de diversos setores. Esses investimentos foram feitos em função da boa capitalização da VARIG e das oportunidades que surgiam no mercado. Nos anos setenta, período do crescimento econômico nacional, o grupo se expandiu, com a ampliação da rede Tropical de Hotéis, a constituição da VARIG Agropecuária, a centralização dos serviços de comunicação e publicidade na agência Expressão, o controle acionário da Sata, Serviços Auxiliares de Transporte Aéreo, a integração da Cruzeiro do Sul e a criação da Rio-Sul. O controle da Sata adveio de uma experiência inicial de ‘terceirização compartilhada’, em função do barateamento dos serviços de apoio nos aeroportos brasileiros. Nos anos oitenta, os investimentos foram comparativamente menores, o que foi justificado pela deterioração da conjuntura econômica. Mesmo assim, o grupo prosseguiu ampliando sua rede de atuação, inclusive sua presença no mercado financeiro. A participação da Fundação Ruben

Berta foi essencial para o crescimento do Grupo VARIG nesse período, principalmente com ações indiretas em estímulo ao empenho no trabalho, inovação gerencial e tecnológica e busca de oportunidades novas e competitivas, e diretas como apoio às decisões de investimento, planejamento de longo prazo, diversificação de atividades. A estrutura dos conselhos e diretorias responsáveis pela gestão da VARIG encontra-se exposta no Apêndice I.

“Mais que o mercado, a sinergia desenvolvida entre a VARIG e a FRB sustentou e orientou o crescimento empresarial e o fortalecimento institucional. Ideais e interesses comuns, espírito participativo e competitivo, consciência da responsabilidade e da solidariedade de todos com todos foi o que moveu e deu rumo à expansão das atividades do Grupo VARIG. Seja para atividades naturalmente ligadas à aviação comercial, como hotelaria e turismo, seja para atividades voltadas ao mesmo tempo para o mercado e para o atendimento da coletividade ‘variguiana’, como a agropecuária. Em todas, a mesma conjugação dos interesses econômico e social, marca de uma relação muito especial entre empresa e instituição”. (De homens e ideais, 1996, p. 92)

### **6.3. FRB-Par**

A crescente abertura econômica, a desregulamentação do setor e o acirramento da concorrência no país somados ao ambiente globalizado, que requer níveis mais altos e seletivos nos mercados, demandaram uma reformulação da estrutura de gestão dos investimentos do grupo. Esse novo cenário impulsionou a criação da FRB-Par, uma *holding* destinada a cuidar permanentemente desses investimentos no Grupo VARIG. (FRB, 2001)

O objetivo maior dessa reestruturação engloba a melhoria de *performance* e a criação de condições para a permanência das empresas bem como seu desenvolvimento contínuo. Pretende-se não apenas recuperar como também ampliar o patrimônio, sempre respeitando as regras do regime participativo da Fundação. (FRB, 2001)

Como objetivos específicos procura-se: (VARIG, 2000)

- obter maior transparência para divulgação dos resultados de cada empresa;
- permitir análises individuais e avaliação do desempenho de cada atividade de negócios;

- permitir iniciativas para a captação de recursos e destino destes recursos nas empresas;
- permitir o planejamento de estratégias para otimização do potencial e capacidade instalada das empresas do Grupo
- proporcionar maior flexibilidade ao gerenciamento efetuado pela direção do Grupo;
- manter o corpo executivo de cada empresa focado nas metas e planos propostos em conformidade com a administração da *holding*;
- fornecer autonomia para decisões corporativas; e,
- nivelar as condições existentes para cada empresa, no sentido de proporcionar melhor aproveitamento de sinergias existentes.

Cabe à FRB-Par cobrar resultados e a realização de metas, a melhoria da rentabilidade e da eficiência operacional das empresas do Grupo.

A reestruturação do Grupo VARIG foi dividida em 3 etapas. A primeira fase consistiu na constituição da *holding* FRB Participações e Investimentos Ltda – FRB-Par, que recebeu todos os investimentos detidos pela Fundação Rubem Berta. A segunda etapa foi a criação de mais duas *holdings*: a VARIG Participações em Transportes Aéreos – VPTA – e a VARIG Participações em Serviços Complementares – VPSC, constituídas a partir da cisão parcial das seguintes empresas: VARIG S.A., Rio Sul S.A. e Companhia Tropical de Hotéis. A terceira fase consistiu na contribuição da FRB-Par no capital da VPTA e VPSC por meio de transferências dos investimentos detidos, excetuando-se a VARIG S.A. (VARIG, 2000) A estrutura do Grupo VARIG está apresentada na Figura 12.

O Grupo FRB-Par controla três *holdings*:

- VARIG S.A. que controla a VARIGLOG, a PLUNA e a VEM.
- VPTA que controla a RIOSUL, NORDESTE e ROTATUR.
- VPSC que controla a SATA, REDE TROPICAL DE HOTÉIS, AMADEUS BRASIL e VARIG TRAVEL.



Figura 12 – Estrutura do Grupo VARIG.

Fonte: <http://www.frbpar.com.br>.

#### 6.4. Estratégias da Empresa

De acordo com a *home-page* da VARIG (2002), “qualidade, segurança e rentabilidade são os pilares da estratégia adotada pela empresa para atuar no competitivo mercado da aviação comercial mundial”, desde sua fundação.

Ao longo das décadas de 50 e 60, grandes e tradicionais empresas desapareceram do cenário da aviação comercial, enquanto a VARIG cresceu significativamente, enfrentando obstáculos políticos, técnicos e científicos. Quando a possível estatização dos serviços de transporte aéreo entrou em debate, a postura dos dirigentes da VARIG foi resoluta em mostrar às autoridades o quanto isso poderia custar ao país. O estabelecimento de uma empresa controladora da atuação das companhias aéreas nacionais e internacionais no Brasil, a chamada Aerobrás, não aconteceu, sendo um dos mais fortes fatores a

própria experiência da VARIG com a Fundação dos Funcionários, desbancando o argumento dos que defendiam a estatização como forma de ‘socializar’ o trabalho e o lucro. (De homens, p. 69-80)

Em 1976, a VARIG funda a Rio-Sul e a Nordeste, empresas que se enquadravam no novo conceito governamental de transporte aéreo regional. Esses braços da companhia permitiram o crescimento de sua frota e atuação.

Desde a metade dos anos 90, de acordo com Lima (2001a), questiona-se o que aconteceria com a VARIG em meio a tantas mudanças na indústria de transporte aéreo. Embora a VARIG – a maior empresa latino-americana – tenha conseguido atravessar a transição para o período de liberalização do setor doméstico de aviação, a Empresa estava deficiente em flexibilidade e vulnerável a transformações rápidas impostas por uma desregulamentação total e pela crescente liberação nos acordos internacionais, conforme visto no Capítulo 5.

Segundo Lima (2001a), a VARIG estava ciente da necessidade de se preparar para esses desafios e, quando a situação parecia que iria melhorar, eventos externos ao controle da Companhia colocaram-na novamente em situação de dificuldade. Em 1999, a desvalorização do real gerou impacto negativo e rápido na estrutura de custo da VARIG e, ao mesmo tempo, provocou uma sensível queda no número de passageiros, especialmente nos vôos internacionais. Como reação, a Companhia optou pela redução da frota, pelo fechamento de algumas linhas de menor procura, pela venda de ativos não essenciais e pela renegociação de dívidas. Essas medidas, sem dúvida, ajudaram a suavizar o impacto, no entanto, não foram suficientes para tirar a Empresa de uma situação complicada.

Neste ínterim, a TAM respondeu à crise com um aumento expressivo de sua frota e área de atuação, sendo respaldada por oito anos consecutivos de lucros. Investiu em tecnologia da informação – TI, e renovação da frota, adotou estratégia de *marketing* eficaz e uma cultura corporativa flexível e voltada para o cliente. (Lima, 2001b) A TAM, porém, enfrentou um obstáculo que abalou sensivelmente a sua imagem. Uma sucessão de acidentes com suas aeronaves *Fokker* desacreditaram-na perante os passageiros e a Companhia teve que arcar com enormes prejuízos pela inutilização da frota, a aquisição de novas aeronaves, da *Airbus*, e a recuperação da confiança do cliente.

Em 2000, aconteceu a reestruturação societária da VARIG, cujo principal objetivo foi promover maior transparência e sinergia entre as empresas do Grupo, visando lucratividade e eficiência operacional, administrativa e financeira. (VARIG, 2000)

As dificuldades enfrentadas nos últimos anos resultaram em um acúmulo de saldos negativos, que pressionaram a Companhia a atuar de forma mais enérgica, o que começou a surtir resultados positivos. Após dez anos consecutivos de prejuízos, a VARIG obteve, em 2002, o primeiro lucro nas rotas internacionais. Isso tornou-se possível em função de uma redução radical na oferta de vôos internacionais, podendo fazer a devolução de 12 aviões ainda no primeiro semestre, com uma redução da oferta que atingiu 91% dos vôos. (Corrêa, 2002)

No mercado interno, as transformações tiveram início em setembro de 2002, quando George Ermakoff, coordenador da malha integrada da companhia, uniu as operações das regionais Rio-Sul e Nordeste às da VARIG. Com essa junção, a Empresa reduziu o número de aeronaves sem reduzir o número de passageiros, em decorrência do aumento da utilização diária dos aviões. A integração da malha das três empresas gerou a desmobilização de quadro de pessoal, eliminando as Diretorias Financeira, de Recursos Humanos, de Administração e de Planejamento das Companhias regionais, mantendo somente a equipe operacional. Isso resultou na demissão de 75% do pessoal da Rio-Sul e da Nordeste.

A economia prevista com o sistema adotado é de US\$ 62 milhões ao ano. A Companhia conseguiu obter um aumento incremental em sua ocupação para 59% e manteve o melhor índice do setor, na frente da Gol com 58%. (Corrêa, 2002)

Um outro elemento muito importante na estratégia da Companhia é a forma de venda de passagens. As vendas diretas na VARIG, por Internet ou telefone, representam 20% do total e as vendas por intermédio das agências de viagem correspondem aos 80% restantes. Do valor bruto obtido com essas vendas, de 15 a 20% são gastos em comissão de agentes de viagem, o que é um grande peso para a Empresa. No entanto, uma tentativa de alteração desse posicionamento, neste momento, poderia representar maiores problemas para a VARIG, dada a sua grave situação financeira. Estaria exposta a uma possível reação por parte dos agentes de viagem que poderiam preferir a Varig em função de outras empresas, com uma postura de retaliação.

Para realizar uma reestruturação, considerada necessária para capitalizar a companhia, a VARIG buscou ajuda de duas empresas de consultoria. Contratou a *Bain & Company* para realizar um estudo e um projeto de reorganização da área operacional e a KPMG para realizar uma auditoria.

Em todo esse processo conturbado, observa-se uma constante divergência de opiniões entre os próprios membros do Grupo VARIG. Isso pode ser observado nas alterações do quadro da Empresa e da Fundação.

Arnim Lore ocupou a presidência da VARIG de agosto a novembro de 2002. Quando assumiu o cargo, o Colégio Deliberante da Fundação Ruben Berta – FRB exigiu a mudança do Conselho de Administração da FRB-Par, provocando a saída de Yutaka Imagawa da presidência da FRB-Par. Lore deu início a um processo de reestruturação que não agradou aos curadores da FRB, Fundação esta que detém 87% das ações da VARIG. A rejeição das propostas pelos acionistas majoritários da VARIG resultou na saída de Arnim Lore da Empresa. Com a saída de Lore, o diretor de Controladoria e de Relações com Investidores da VARIG, Manuel Guedes, foi nomeado presidente interino da companhia.

Segundo o presidente da Associação de Pilotos da Varig – Apvar, Flávio Souza, para continuar existindo, a companhia precisa mudar seu modelo de gestão, com a saída da Fundação Ruben Berta das decisões. (Ribeiro, 2003)

No final de 2002, a VARIG sofreu os impactos do ambiente conturbado que a cerca. Os reflexos da desregulamentação do setor, da concorrência interna e externa, dos ataques terroristas de 2001, da desvalorização do real e das mudanças políticas que o país está atravessando são elementos marcantes na crise financeira e administrativa pela qual a companhia está passando.

O final do ano de 2002 e o início 2003 foram marcados por muita incerteza acompanhada de diversas especulações sobre o futuro do setor da aviação comercial brasileiro. No caso da VARIG, cogitou-se a hipótese de suspensão dos serviços.

“O governo já fez estudos sobre os impactos no mercado de aviação civil caso a situação da VARIG chegue ao extremo de suspender seus vôos e concluiu que as consequências não levariam a um colapso no transporte aéreo nacional. Segundo um dos técnicos que tiveram acesso ao estudo, a conclusão do trabalho mostra que como a VARIG não tem exclusividade em rotas, nenhuma parte do país ficaria isolada e as linhas operadas pela companhia poderiam ser rapidamente redistribuídas entre outras empresas. O trabalho mostra ainda que existe um índice

elevado de ociosidade na ocupação dos vôos da empresa, que chega a 50% dos assentos”. (Governo não vai fazer intervenção na VARIG - O Globo 27/11/02)

No começo de 2003, com a mudança de governo, Carlos Lessa assumiu a presidência do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, e apresentou sinais de que poderia vir a ajudar o setor aéreo comercial brasileiro como um todo, por acreditar que o Brasil, com suas dimensões continentais e grande população, precisa de uma indústria aérea nacional forte.

Em janeiro de 2003, a VARIG e a TAM assinaram um protocolo de intenções para tentar encontrar uma saída conjunta para a crise financeira enfrentada pelo setor. O acordo prevê que até junho deste ano, as duas companhias vão decidir entre três possibilidades: a fusão, a formação de uma *holding*, que assumiria o controle das duas companhias ou a criação de uma terceira empresa em sociedade.

A fusão seria uma alternativa para buscar o equilíbrio financeiro das empresas, porém, é preciso levar em consideração todos os elementos envolvidos. Além das questões financeiras, deve-se avaliar os elementos administrativos e culturais de cada empresa, pois um choque inesperado poderia ser fatal para os planos de integração.

O atual presidente da VARIG, Manuel Guedes, observa que, pela legislação atual, não pode haver uma fusão que concentre mais de 50% do mercado aéreo. No caso de uma união entre VARIG e TAM, isso aconteceria, já que a primeira tem quase 40% do setor aéreo e a outra, 35%. A fusão obrigaria as companhias a abrir mão de rotas e passageiros, o que poderia ser prejudicial. (Araripe, 2003)

Como juntas as companhias concentram 75% do mercado de transporte aéreo brasileiro, as companhias precisam da aprovação do Sistema Nacional de Defesa da Concorrência, que inclui a Secretaria de Direito Econômico – SDE, a Secretaria de Acompanhamento Econômico – Seae e o Conselho Administrativo de Defesa Econômica – Cade, para efetivar a fusão. No entanto, a legislação a esse respeito é complexa e envolve a criação da ANAC e mudanças no Código Brasileiro de Aeronáutica – CBA, que trata das regras de concessão e participação do capital estrangeiros, atualmente limitado a 20%.

A alternativa para essa questão seria um relaxamento na legislação que prevê que uma operação desse tipo pode ser aceita desde que existam motivos

indispensáveis para a economia nacional, sem causar prejuízo aos consumidores. Seria o chamado ‘cartel de crise’, uma permissão temporária para que empresas possam se fundir em casos extremos. Embora essa seja uma figura inexistente na história brasileira, até então, o ‘cartel de crise’ apareceu pela primeira vez nos Estados Unidos depois da quebra da Bolsa de Nova York, em 1929, e já foi usado na Europa, no Japão e na Coréia. (Beck, 2003) Um perfil das duas companhias está representado no Quadro 10.

Quadro 10 – Perfis da VARIG e da TAM.

	<b>VARIG E TAM EM NÚMEROS</b>		
	VARIG	TAM	VARIG + TAM
Aeronaves	116	102	218
Passageiros	15,4 milhões	13,7 milhões	29,1 milhões
Faturamento Anual	US\$ 2,8 bilhões	US\$ 1,7 bilhões	US\$ 3,9 bilhões
Funcionários	18.293	7.724	26.017
Destinos (inclui mercado internacional)	88 cidades	47 cidades	135 cidades

Fonte: O Globo, 07/02/03 – extraído das empresas e do DAC.

O futuro da VARIG depende dos próximos passos, que definirão os rumos da companhia. A decisão pela fusão ou qualquer outra alternativa estratégica adotada pela empresa deverá ser tomada com cautela, pois provavelmente irá representar uma transformação sensível nela, e como já foi dito, pode envolver alterações de caráter estrutural, administrativo e cultural. Os próximos meses deverão ser decisivos e esse período deve ser bem aproveitado para avaliar cuidadosamente os resultados e as conseqüências das decisões tomadas.

O conteúdo apresentado deixou clara a complexidade do setor aéreo e a dificuldade de se elaborar um plano que possa trazer resultados efetivos. Entretanto, se os conceitos iniciais forem considerados, será possível perceber que para todas as situações, há uma forma de se encontrar o melhor modo de planejamento.