

## A aviação comercial e a quebra da Varig

Commercial aviation and Varig's bankruptcy

Henrique HELMS<sup>1</sup>

**RESUMO:** *Este artigo propõe uma reflexão sobre as questões que permearam a aviação comercial brasileira, após 1986. Nesta breve recapitulação, procuraremos abordar os fatores intervenientes à aviação, utilizando, para isso, o caso da quebra da Varig, e as mudanças que este fato trouxe para a aviação brasileira. Discorreremos sobre alguns dos principais fatores que levaram à quebra da empresa, tanto no âmbito interno, quanto na conjectura externa. Procuraremos, ainda, abordar a questão da importância da segurança operacional para a aviação brasileira, aprendendo com os erros e acertos que as tradicionais empresas aéreas brasileiras nos deixaram, em especial a Varig.*

**PALAVRAS-CHAVE:** *aviação comercial; Varig; segurança operacional.*

**ABSTRACT:** *This paper proposes a reflection on the issues that permeated the Brazilian commercial aviation after 1986. This brief review will try to address the factors involved in aviation, using it to the case of Varig, and the changes that its bankruptcy has brought to Brazilian aviation. We will discuss some of the key factors that led to the company's collapse, both domestically, and in foreign conjecture. We will also try to address the importance of safety to Brazilian aviation, learning from mistakes and successes that these traditional Brazilian airlines have left us, especially Varig.*

**KEYWORDS:** *commercial aviation; Varig; safety.*

### 1 Introdução<sup>2</sup>

A aviação comercial foi alvo de mudanças profundas na sua estrutura e funcionamento principalmente nestas duas últimas décadas. O padrão das empresas tradicionais foi sendo substituído por empresas cada vez mais preocupadas com a redução do custo, deixando o conforto e o luxo, que era inerente a este tipo de transporte até os anos 80.

É claro que o perfil do consumidor deste tipo de serviço mudou muito nestes últimos anos, com a aviação se tornando um transporte mais popular, o conforto foi perdendo literalmente o espaço para a economia.

---

<sup>1</sup> Henrique Helms é Especialista em Regulação de Aviação Civil - ANAC, Bacharel em Ciências Aeronáuticas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1997), Mestre em História pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2010), Piloto de Linha Aérea, tendo feito parte do quadro de pilotos da VARIG (1998-2006) e da TAM (2006-2007).

<sup>2</sup> Este artigo é baseado na dissertação de mestrado do mesmo autor com o título "O panorama da aviação nacional de 1986 a 2006 e a quebra da Varig".

Submetido em: Novembro/2010. Aceito em: Dezembro/2010.

Entendemos que o acesso às viagens aéreas para o maior número de pessoas é muito positivo, possibilitando este transporte àqueles que em outras épocas não teriam acesso à aviação.

A questão que não pode deixar de ser considerada é: se o valor das passagens aéreas de um modo geral ficar a cada dia menor, isto não trará impactos significativos à segurança operacional destas empresas?

Neste artigo, procuraremos abordar os fatores intervenientes à aviação comercial, principalmente após 1986, que mudaram completamente a divisão do mercado aéreo nacional acarretando a quebra das tradicionais empresas nacionais, em especial a Varig.

## **2 Breve panorama histórico da Varig**

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 uma marca da capacidade brasileira, demonstrando profissionalismo e mantendo como sua premissa principal a preocupação na segurança operacional de suas aeronaves e a qualidade na prestação de serviços de transporte de passageiros.

A Varig tinha na sua cultura gerencial o traço do paternalismo muito forte, que serviu para criar a identidade Varig em seus funcionários e funcionou muito bem até o início dos anos 80. Criou-se a figura da família Varig, 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. 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 Fundação Ruben Berta – FRB.

A Varig, a partir 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 estes serviços não tiveram a redução prometida e muitas vezes o que se observava era a redução da qualidade.

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 teria 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 difícil.

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 questão da instabilidade econômica nacional foi ainda mais impactante para as nossas empresas. Ao lembrarmos a moratória e todos os planos econômicos que foram implementados no Brasil, temos como mensurar 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. Para a aviação, o dano causado pelo congelamento das tarifas no Plano Cruzado seria um grande revés nas finanças das empresas; este fator, somado à questão da falta de crédito que o país sofreu no início da década de 80, iniciaria um processo de desestabilização financeira nas empresas e os gestores 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 a 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.

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 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.

Outro fator contribuinte para isso foi a grande troca de presidentes que a empresa sofreu nos seus últimos dez anos. 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 que a Varig teve eram nomes desconhecidos no meio empresarial, o que gerava incertezas para o mercado, diminuindo ainda mais a credibilidade na companhia.

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.

### **3 Abertura do mercado aéreo internacional**

Além do cenário nacional, não podemos deixar de mencionar que a aviação está inserida no mercado mundial, e 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 mudanças na regulação econômica, crises mundiais e guerras causam forte impacto nas atividades de uma companhia.

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. Todavia, conforme Dempsey e Gesell (1997, p. 84), surgiu em meados dos anos 70, no mercado aéreo

norte americano, a ideia da desregulamentação, 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*<sup>3</sup> americano 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. 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 conseqüentemente inferiores.

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*<sup>4</sup>. Um 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.

Este novo regime, que comumente é chamado de globalização, retrata muito bem o que aconteceu com a aviação, após a desregulamentação americana, visto que se num primeiro momento houve a 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.

---

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> 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.

Diferentemente do modo americano de se implementar a desregulamentação, a União Europeia, segundo Barat (2006), 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, somente nesta última, as seguintes aberturas: acesso livre ao mercado europeu e a liberalização das tarifas aéreas.

#### 4 Cenário Internacional

No contexto político internacional, 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. A reação do público que viajava era de precaução, recessão e guerra é uma combinação muito ruim e as empresas aéreas estavam inseridas num mercado que evaporava da noite para o dia.

A invasão do Iraque provocou um aumento nos preços dos combustíveis para as empresas aéreas de forma muito rápida e considerável. 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 para a redução de 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.

A Guerra do Iraque, iniciada em 20 de março de 2003, também contribuiu para causar danos irreparáveis aos caixas das empresas aéreas.

Nesta perspectiva, Essenberg (2003) 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 consequências sociais. O título do artigo “*Civil Aviation: The Worst Crisis Ever?*”<sup>5</sup> 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.

A guerra do Iraque trouxe consequências 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

---

<sup>5</sup> Tradução livre do inglês: “Aviação Civil: A Pior Crise de Todos os Tempos?”

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.

Essenberg (2003) 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, 2003, p. 14)<sup>6</sup>

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

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

Para as empresas de transportes, o petróleo tem grande, senão o maior peso nas planilhas de custos do setor aéreo nacional. 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.”*<sup>7</sup>

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 in cost to the industry. Cost reduction and efficiency gains have never been more critical.”*<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> 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.”

<sup>7</sup> 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.”

<sup>8</sup> 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.”

Dessa forma, podemos verificar o grande impacto que as empresas sentiram com o aumento dos preços dos combustíveis. 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, assim como nos coloca em dúvida o real comprometimento com a segurança operacional que as empresas que praticam tarifas muito abaixo do mercado mantêm.

A aviação, ainda, tem 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*<sup>9</sup>) que teve os primeiros casos registrados em novembro de 2002, porém os maiores impactos se deram no ano de 2003. Esta doença causou prejuízos enormes para a aviação, estimados em 10 bilhões de dólares. 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. 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 aeroportos. Todos esses fatores, aliados à repercussão na imprensa que a pandemia teve, afastaram muitos passageiros dos voos para as aéreas atingidas.

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.

## **5 A questão climática**

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

---

<sup>9</sup> Tradução livre do inglês: Síndrome Respiratória Aguda Grave

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 poder estar habilitada para a operação nestas condições climáticas. É nesse requisito que vemos o quão importante é o treinamento adequado para os pilotos.

Não se pode pensar em segurança operacional sem considerar a parcela significativa que o treinamento dos pilotos deve ter. Entretanto, muitas empresas, sempre em busca da diminuição dos custos, procuram muitas vezes uma redução no tempo de treinamento dos seus pilotos. Ainda, os próprios fabricantes, interessados em que o seu produto seja competitivo no mercado, tentam reduzir e tornar o mais baixo possível o custo para se formar um piloto em suas aeronaves.

Porém, um acidente pode muitas vezes ter conseqüências irreversíveis para a imagem e finanças de uma empresa e é este o argumento que temos sempre que ter para conscientizar aqueles operadores que insistem em economizar na segurança.

Além do treinamento das tripulações, temos a questão da infraestrutura aeroportuária. 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.

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.

Ademais, as operações em condições de gelo, foram fatores determinantes em grandes acidentes na aviação, causados principalmente por: formação de gelo nas superfícies aerodinâmicas das aeronaves, aproximações e decolagens em condições de *windshear*, dentre outros.

As condições atmosféricas são determinantes para a operação aérea, mesmo quando não há uma relação direta com as condições climáticas da região, causadas por fenômenos naturais. Um exemplo recente deste fato ocorreu na ocasião em que o vulcão islandês *Eyjaflallajokull* 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.

Assim, para melhor entendermos o impacto que acarretou para o setor o fechamento do espaço aéreo em decorrência das cinzas vulcânicas, basta verificarmos o decréscimo no consumo de querosene para aviação que é consumido pela aviação comercial mundial. Segundo o levantamento feito pela IATA,

em maio de 2010, o consumo diário que é de 4,3 milhões de barris chegou a cair para 1,2 milhão de barril no auge do problema.

## **6 Questões específicas sobre a quebra da Varig**

Ao olharmos mais detalhadamente as questões que permeiam o mercado aéreo, podemos, 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.

Sendo assim, a conjuntura internacional também influenciou muito a aviação, 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, podemos verificar vários momentos nos últimos anos 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.

Concluimos que, conforme Helms (2010) 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.

As perdas com a quebra da Varig foram inúmeras, porém a nossa maior preocupação é com a segurança operacional, e dessa maneira, não podemos permitir que a perda de uma referência neste quesito para o Brasil traga prejuízos para a nossa aviação em termos de confiabilidade. Temos, na verdade, que incentivar as empresa brasileiras a manter o nível de segurança da nossa aviação entre os mais elevados do mundo.

## **7 A aviação nacional e a segurança operacional**

Para regular este mercado com tantas especificidades, a Constituição Federal Brasileira 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.

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.

Para isso, é fundamental que o modelo de regulação implementado pela Agência Nacional de Aviação Civil – 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, sempre com o objetivo maior de promover a segurança operacional da aviação no Brasil.

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.

A regulação não é um sistema perfeito e blindado às influências externas. Contudo, temos de buscar o objetivo de uma regulação o mais próximo possível do ideal, 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.

Para isso, é necessário que sejam implementados mecanismos regulatórios que priorizem os operadores preocupados com a segurança operacional de seus voos, e por outro lado, façam com que aqueles que não contribuam para uma aviação de alta confiabilidade sejam forçosamente proibidos de operar.

É claro que sustentar estes níveis de segurança para as empresas aéreas é resumidamente manter a balança entre a questão econômica e a questão da segurança equilibrada. Desta forma, teremos as empresas economicamente rentáveis sem aumento significativo no número de acidentes, mantendo, assim, os padrões de segurança satisfatórios mesmo com a expansão deste mercado que veremos nos próximos anos.

## Referências bibliográficas

BARAT, J. ENSAIO: Regulação do Transporte Aéreo. *Revista Consulex*, Ano X, nº 224, Brasília, 2006, p. 26-37.

DEMPSEY, P.; GESELL, L. *Airline Management: Strategies for the 21Century*. Arizona: Coast Aire Publications, 1997.

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

HELMS, H. *O panorama da aviação nacional de 1986 a 2006 e a quebra da Varig*. Dissertação (Mestrado em História). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.