Varig espera voltar ao lucro com nova direção

Companhia aérea tenta reestruturar-se para evitar perdas de receita, melhorar a qualidade de seus serviços e retomar a rentabilidade perdida

JÔ GALAZI

RIO — Depois de enfrentar séria crise econômico-financeira em 1993 e 1994, a Varig dá sinais de recuperação. A receita da empresa vai aumentar e os custos diminuirão. Pelo menos esta é a expectativa do novo presidente da companhia, Fernando Pinto, que assumiu o cargo em janeiro, depois de uma bem-sucedida passagem pela presidência de outra empresa do grupo, a Rio—Sul.

Naquela empresa, do segmento de aviação regional, Fernando Pinto participou do processo de reestruturação e modernização que fez com que ela saísse de um faturamento de modestos US$ 20 milhões, em 1988, para mais de US$ 300 milhões a partir deste ano. Na Varig, lidando com uma empresa que fatura anualmente mais de US$ 3 bilhões, um salto da magnitude da experimentado pela Rio—Sul dificilmente poderá ser repetido. O compromisso, porém, segundo Fernando Pinto, é crescer e elevar a rentabilidade da companhia.

CLASSE EXECUTIVA VAI SER REFORMULADA

O caminho, afirma, é claro: a Varig terá de encontrar soluções para problemas do dia-a-dia que acarretam perdas de receita. Um dos que mais tiram o sono dos executivos da empresa é o das reservas em seus vôos, que ficam esgotadas semanas antes do dia da viagem, fazendo muita gente desistir de embarcar.

Isso ocorre porque muitos passageiros têm o hábito de fazer reserva em várias companhias, em diferentes dias. Quando finalmente viajam, usando uma das reservas, não cancelam as demais. "É muito ruim ver sair com 35% dos assentos desocupados um avião que pelo movimento de reservas era dado como lotado", lamenta. Diz que esse é um problema que todo o setor de aviação comercial enfrenta, frisando que um lugar desocupado é uma perda que não há como recuperar.

A Varig está também reformulando a classe executiva das suas aeronaves, que anda lotada, ao passo que a primeira classe geralmente tem muitos lugares vagos. A tendência, assim, é a de alguma redução na primeira classe, em benefício da executiva. "Na verdade, trata-se mais de um ajuste, de forma a refletir a demanda do mercado", explica.

A empresa vem se dedicando, também, ao desafio de dar consistência à qualidade dos serviços, incluindo os de bordo, que têm sido objeto de reclamação por parte de passageiros. "Vamos mudar." Fernando Pinto frisa que a empresa mantém um serviço de bordo muito bom, mas com variações. "De vez em quando há falhas." A missão é fazer com que as variações desapareçam.

"Queremos surpreender positivamente os passageiros com um atendimento, em qualquer ponto do relacionamento deles conosco, que supere as suas melhores expectativas." No projeto, está envolvida a própria imagem da empresa, identificada por Fernando Pinto como o cartão de visitas do País. "Se a Varig, que trabalha tanto com executivos, não oferecer ao estrangeiro serviços de alto nível, ele tenderá a olhar as possibilidades da economia brasileira com menos boa vontade." Partiu-se ainda para uma providência óbvia: a integração das redes de linhas da Varig com as de suas empresas regionais Rio—Sul e Nordeste.

A busca de mais receita envolve a modernização no sistema de informática e o desenvolvimento de processos mais ágeis, capazes de elevar a eficiência da empresa, diz. A área de recursos humanos, abalada pelas demissões — o quadro de funcionários baixou de 28 mil para 19 mil pessoas —, está sendo objeto de programas de motivação.

Clovis Ferreira/AE

Fernando Pinto: "É ruim ver sair com 35% dos assentos desocupados avião que era dado como lotado"

Denise Camargo/AE

Simulador de vôo: US$ 15 milhões investidos na preparação de pilotos, para todo tipo de emergência

Empresa assume comando da Pluna, ex-estatal uruguaia

Recuperação da companhia passa pela oferta de serviços de melhor qualidade e aumento de tarifas

RIO — O programa de reestruturação da Varig conseguiu uma chancela informal muito importante, com a recente privatização da Pluna, a empresa aérea uruguaia: a Varig faz parte do consórcio que arrematou a empresa e pelo acordo de acionistas coube a ela administrar a ex-estatal, da qual tem agora 12,5% do capital, para torná-la lucrativa. O gerente-geral da Pluna, ou seja, o principal executivo, Alberto Fajerman, é da Varig.

O presidente da companhia aérea brasileira, Fernando Pinto, esteve no mês passado em Punta del Este, balneário uruguaio, para inaugurar a Casa de Pluna — um encontro que atraiu a primeira linha das autoridades governamentais do Uruguai, tal a importância da recuperação da empresa para o País.

Nova imagem — Segundo Fernando Pinto, já se vislumbra alguma possibilidade de a Pluna dar lucro este ano, ainda que pequeno. A primeira tarefa, lá, está sendo a de recuperação da imagem da companhia, que era vista como uma empresa de tarifas muito baixas e serviços no mesmo nível.

Para isso, criou-se uma classe executiva. O serviço está sendo melhorado. O número de vôos foi ampliado e negociações para acordos operacionais com outras empresas estão em curso. "Hoje os uruguaios já viajam pela Pluna", comemora Fernando Pinto, frisando ainda que a intenção é a de aproveitar ao máximo o fato de Punta del Este ser um destino no mínimo sedutor, que vem atraindo cada vez mais brasileiros. (J.G.)

Executivo defende controle do setor

Para presidente da companhia, onda liberalizante levou as empresas à crise

RIO — A crise que afeta a Varig há aproximadamente três anos teve origem, na verdade, no governo do presidente Fernando Collor. O setor de aviação comercial foi desregulamentado, na onda liberalizante que marcou aquela época e repetia um movimento que vinha se verificando em todo o mundo.

Segundo o presidente da Varig, Fernando Pinto, em praticamente todos os países as empresas passaram a poder entrar em qualquer rota, cobrando a tarifa que quisessem. As empresas menores, desejosas de conquistar mercado e sem pensar nos investimentos de longo prazo exigidos de quem quer ficar no setor, reduziram tarifas e as grandes foram obrigadas a acompanhar, para enfrentar a concorrência — em pouco tempo, as pequenas entraram em crise e as grandes também não agüentaram.

Afinal, afirma o executivo, para se manter no setor os investimentos são pesados. Um único item indispensável pode custar milhões de dólares. É o caso, por exemplo, dos simuladores de vôo, um equipamento mecânico-eletrônico que reproduz com perfeição a cabine de um Boeing — do cheiro aos ruídos, passando, obviamente, por todos os movimentos —, que custa de US$ 4 milhões a US$ 15 milhões cada um. Os pilotos passam por situações de emergência que dificilmente lhes acontecerão de verdade. E se acontecerem, vão entretanto lá como se fossem rotina, pois foram submetidos a essas emergências com freqüência nos simuladores.

DÍVIDA DE CURTO PRAZO É DE US$ 900 MILHÕES

No Brasil, observa Fernando Pinto, além da concorrência, que ele considera descontrolada, a inflação e a recessão do governo Collor ofereceram um ingrediente amargo a mais para a crise. Com a liberalização do mercado no País — a Varig deixou de ter o monopólio das linhas para o Exterior, por exemplo —, as empresas se viram às voltas com excesso de oferta de lugares, que nem reduções de tarifas conseguiriam contrabalançar, garante Fernando Pinto. Simplesmente não havia passageiros suficientes para tantas poltronas disponíveis nos aviões, diz.

Para Fernando Pinto, está provado que na aviação comercial a liberação não pode ser total, mas controlada. "Hoje, no Brasil, já estamos próximos de uma situação adequada, pois há forte competição, porém existe também controle governamental de forma a impedir excesso de oferta para determinados destinos", afirma.

As conseqüências do choque do governo Collor explodiram a partir de 1993, quando a Varig viu-se na contingência de parar os motores para renegociar com os credores a sua dívida de cerca de US$ 2,4 bilhões, numa operação precedida pela suspensão de todos os pagamentos por alguns meses, coordenada no Exterior pelo Bankers Trust e no Brasil pelo Banco Pactual. Também devolveu aviões que tinha sob o sistema de leasing (aluguel, com opção de compra).

Como explica Fernando Pinto, do endividamento total, US$ 1,5 bilhão referem-se à aquisição de aeronaves — trata-se de um passivo de tamanho normal dentro de uma companhia aérea. "É a chamada dívida boa", qualifica.

Sangria — O mesmo, porém, não se pode dizer sobre os US$ 900 milhões restantes, que são dívidas referentes a capital de giro, ou seja, de curto prazo. Os prazos de pagamento, conta, eram muito reduzidos e descasados do fluxo de caixa da empresa. Sem contar que, antes da reestruturação do passivo da Varig, essa parte de curto prazo tinha um custo que em certos momentos chegou a 40% ao ano acima da inflação — uma sangria desatada, em suma.

Esse custo agora está em torno de 18% ao ano e os prazos estão se alongando, já que o processo de renegociação é permanente, baseado em metas que a Varig atinge. "Hoje o endividamento é compatível com a nossa capacidade de pagamento", assinala Fernando Pinto, que garante também que a parte pesada das demissões já se esgotou. "De agora em diante, se for o caso, somente faremos pequenos ajustes." (J.G.)

Paulo Vitale/AE

Empresas reduziram tarifas, mas excesso de oferta não foi compensado

OS NÚMEROS DA VARIG

- Cidades servidas no Brasil: 35
- **Participação no mercado doméstico, sem empresas regionais: 53%**
- Participação no mercado doméstico, com as regionais: 42%
- **Cidades servidas no exterior: 31, em 23 países.**
- Participação no tráfego de passageiros entre a América do Norte e o Brasil: 33%
- **Participação no tráfego de passageiros entre a Europa e o Brasil: 45%.**
- Participação da Varig no tráfego de passageiros entre o Brasil e América Latina: 50%
- **Participação da Varig no tráfego de passageiros entre Brasil e Ásia: 45%.**
- Participação da Varig no tráfego de passageiros entre Brasil e África: 67%.
- **Número de funcionários: cerca de 19 mil**
- Porcentual da receita obtida com transporte de carga: 20%.
- **70% da receita com passageiros vem das linhas internacionais.**

Fonte: Varig

Frota da Varig

Tipo de aeronave	Número de aeronaves
Boeing 747—300	5
MD-11	6
DC-10-30 (passageiros)	7
DC—10—30 (carga)	2
Boeing 767/300 ER	4
Boeing 767/200 ER	6
Boeing 727 (carga)	5
Boeing 737/300	25
Boeing 737/200	17
TOTAL	77

Fonte: Varig

Nevasca e greve afetaram desempenho

Mesmo com esses fatores adversos, companhia espera redução de prejuízo

RIO — Em 1995, o movimento internacional da Varig cresceu 1,4% e o doméstico, 6,2%. De acordo com o presidente da empresa, Fernando Pinto, o tráfego internacional ficou muito prejudicado no ano passado e no início de 1996. Isso por causa da suspensão na concessão de vistos para os Estados Unidos, medida decorrente da crise orçamentária enfrentada por aquele país. As nevascas em Nova York também levaram muita gente a desistir de viajar, segundo ele.

No caso da Europa, a greve de serviços públicos na França, que deixou Paris sem transportes, também atrapalhou. Houve uma queda de 20% no movimento que se esperava entre o final do ano passado e o início do atual, e uma redução efetiva de 12% em janeiro, em comparação a janeiro de 1994.

Conforme os últimos números disponíveis, de janeiro a setembro o resultado financeiro obtido pela Varig com as suas operações de vôo alcançou US$ 154,8 milhões, o primeiro positivo desde 1992. Fernando Pinto não faz previsões sobre o balanço da empresa este ano, mas diz que o prejuízo de US$ 127 milhões registrado de janeiro a setembro de 1994 (a empresa teve lucro no ano, mas meramente contábil e não efetivo) já tinha se reduzido para US$ 3,9 milhões (ou R$ 4,1 milhões) no mesmo período do ano passado.

Novas linhas — A companhia, conforme contou, está na expectativa do resultado da disputa pela linha do Brasil à Pequim, na China. Ela já apresentou proposta ao Ministério da Aeronáutica para explorar essa linha, da mesma forma como já o fizeram a Vasp e a Transbrasil.

O ministério está analisando as propostas. Outro pleito da Varig, que já tem uma linha para a cidade alemã de Frankfurt, é voar também para Munique, importante centro de distribuição de tráfego para a Europa e, notadamente, para o Leste Europeu. (J.G.)

RESULTADOS DAS OPERAÇÕES DE VÔO

Do período de janeiro a setembro (em R$ milhões)

1992	1993	1994	1995
-44,1	-16,8	-30,4	154,8

DADOS DE BALANÇO
(em R$ milhões)

	1992	1993	1994	1995*
Lucro (prejuízo)	(462,3)	(324,7)	206,9	(4,1)
Faturamento líquido	2.900	3.500	3.400	2.400
Investimentos	306,9	381,2	376,7	52,7

Fonte: Varig
*Dados até setembro