

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

**GENECI GUIMARÃES DE OLIVEIRA**

**VARIG DE 1986 A 2006:**

**Reflexões sobre a ascensão e a queda da empresa símbolo do  
transporte aéreo nacional**

**Porto Alegre**

**2011**

GENECI GUIMARÃES DE OLIVEIRA

**VARIG DE 1986 A 2006:**

**Reflexões sobre a ascensão e a queda da empresa símbolo do  
transporte aéreo nacional**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em História da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em História.

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Musa Fay

PORTO ALEGRE

2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

O47v

Oliveira, Geneci Guimarães de.

Varig de 1986 a 2006 : reflexões sobre a ascensão e queda da empresa símbolo do transporte aéreo nacional [manuscrito] /

Geneci Guimarães de Oliveira. – Porto Alegre, 2011.

274 f.

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em História da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Porto Alegre, 2011.

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Musa Fay

1. Empresa Aérea – Brasil – História. 2. Aviação comercial. 3. Pilotos. I. Fay, Claudia Musa. II. Título.

CDD 387.70981

CDU 656.73:94

**GENECI GUIMARÃES DE OLIVEIRA**

**VARIG DE 1986 A 2006:**

**Reflexões sobre a ascensão e a queda da empresa símbolo do  
transporte aéreo nacional**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em História da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em História.

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Musa Fay

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011, pela

COMISSÃO EXAMINADORA

---

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Musa Fay

---

Prof. Dr. Elones Fernando Ribeiro

---

Profa Dra. Lúcia Helena Alves Müller

Aos aposentados do Aerus que sofrem com as incertezas do amanhã e a todos os demais trabalhadores da Varig que colocaram em destaque a nossa aviação comercial, levando o nome do Brasil aos mais diversos recantos do planeta, dedico esta dissertação pela excelente formação, pelo amor à empresa e pelo respeito ao passageiro.

## AGRADECIMENTOS

No momento que se termina uma dissertação vem a angústia de não esquecer aqueles que colaboraram com a pesquisa. Porém, como ser humano que sou, peço desculpas pelas falhas de memória. Deixo o registro de um muito obrigado a todos que me acompanharam nesta longa e difícil trajetória.

Garimpar dados concretos, como as leituras do que já foi escrito sobre o assunto – reportagens de jornais e revistas, e mesmo vídeos produzidos sobre o tema –, pode causar certo impacto, mas ouvir e sentir de forma presencial relatos, nem sempre tão “cor-de-rosa”, mexe com os sentimentos. É preciso o amparo de muitas pessoas para não desistir e seguir fazendo os registros necessários à presente e às futuras pesquisas. A todas elas é preciso agradecer!

Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação de História pelos ensinamentos preciosos, aos colegas do curso pela convivência e aprendizado, e à Gilsene pelo empenho em revisar este trabalho.

Agradeço à equipe da minha empresa, na pessoa da Glaucia, que com a generosidade do seu coração sempre tinha uma palavra de incentivo, mesmo que não compreendesse de que assunto se tratava.

Agradeço aos grandes colaboradores variguanos Elones Ribeiro, Enio Dexheimer, Gerson Treteski, Guilherme Eggers, Lionel Ferreira de Souza, Marcelo Taborda, Maurício Azevedo, Ricardo Villanova e Ronald Van der Put, que relataram suas experiências, tornando viável esta pesquisa, e a tantos outros que anonimamente deram sua contribuição.

Agradeço à minha orientadora e amiga Claudia Fay pela paciência em ficar horas e horas discutindo comigo o passo seguinte da dissertação, da importância dos congressos e da contribuição que poderia dar para levar a cabo esta pesquisa.

Agradeço aos meus filhos, Leandro, Christian e Priscilla, às noras, Lizandra e Hiromi, e ao genro, Martin, por compreenderem os motivos pelos quais precisava me recolher.

Agradeço às netas, Naomi e Lumi, por seus sorrisos e pelos poucos, porém intensos, momentos passados juntas, e ao neto, Luigi, recém vindo ao mundo, mas que me deu forças de continuar pesquisando, pois é mais um que precisa saber que um dia existiu uma extraordinária companhia aérea chamada Varig.

Por fim, ao meu companheiro e grande incentivador, Milton Oliveira, que esteve por muitas vezes sozinho nas funções da empresa ou se deslocando para outros lugares para

prestar solidariedade a quem resolveu se dedicar também à pesquisa histórica, e ao meu lado nos momentos de angústia, quando eu não sabia que rumo tomar, me incentivando, para que eu não deixasse de realizar mais este sonho.

“Cada um que passa em nossa vida, passa sozinho, pois cada pessoa é única e nenhuma substitui outra. Cada um que passa em nossa vida, passa sozinho, mas não vai só nem nos deixa sós. Leva um pouco de nós mesmos, deixa um pouco de si mesmo. Há os que levam muito, mas há os que não levam nada.”

Antoine de Saint-Exupéry

“A VARIG foi criada para servir. Ela tomará parte em todos os progressos na estrada rumo ao grande futuro deste país, nas recompensas alcançadas, levando com dignidade o pavilhão nacional para muito além de nossas fronteiras.”

Otto Meyer

“A VARIG só cairá se você a deixar cair. Os tempos que temos pela frente serão muito duros. Será mais fácil suportá-los junto com os seus companheiros, atrás do anteparo que é a sua grande empresa.”

Ruben Berta

## RESUMO

Esta pesquisa, que trata da “Varig: reflexões sobre a ascensão e a queda da empresa símbolo do transporte aéreo nacional”, pretende discutir as transformações sofridas pela empresa ao longo dos anos, seja do ponto de vista legal, através das alterações específicas do setor aéreo, seja na forma pela qual os diversos gestores a conduziram, diante dos novos rumos da economia mundial no período de 1986 a 2006, assim como os efeitos produzidos na expressiva parcela de aeronautas do seu quadro funcional. No contexto do desenvolvimento econômico, social e cultural que traz no seu bojo a competitividade, como pressuposto básico, delinea-se a seguinte questão: **Como se processaram os impactos sociais, culturais e econômicos, decorrentes da saída da Varig do cenário da aviação comercial brasileira?** A partir de um questionamento geral, buscamos nas fontes escritas, de toda natureza, os registros pertinentes ao assunto que possam fornecer elementos para uma melhor compreensão dos acontecimentos das quase oito décadas de existência da Viação Aérea Riograndense. Nos relatos orais, além de registrar e analisar os depoimentos, o fundamento norteador da escolha desta fonte foi a possibilidade de deixar nominados para a história da empresa, os homens e mulheres que participaram de sua longa trajetória, principalmente, os pilotos e co-pilotos que foram buscar em outros mercados novos postos de trabalho e, ainda os aposentados e dependentes do Aerus que viram ruir o sonho de uma velhice tranqüila, quando a Varig parou de voar.

**Palavras-chave:** Aposentadoria. Aviação. Empresa. Pilotos. Trabalho.

## ABSTRACT

This research deals with the following issue: “Varig, reflections on the rise and fall of the symbol of national air transport” and aims to study the transformations that the company had been through over the years, whether from a legal point of view, e.g., when the airline industry suffered changes; from the different types of management style that the company has had in the years of 1986 to 2006 when facing the new directions of the world economy, and the effects on the amount of airmen in its payroll. In accordance with the economic, social and cultural development that shows competitiveness as its core, this study aimed to answer the following question: **How were the social, cultural and economic impacts dealt when Varig Corporation was wound up following the consequent departure from the company of the Brazilian airline industry?** Beginning with a general inquiry, written sources were analyzed as well as all relevant documents which may provide new elements for a better comprehension of the facts of nearly eight decades of Varig Corporation history. In oral recordings, we could register and analyze the testimonies, aiming to leave to posterity the names of men and women that participated in its long history, mainly pilots and co-pilots who had to search for new opportunities in different markets, and the retired ones, who depended on Aerus, and lost their dreams of a peaceful aging as Varig stopped operating.

**Key-words:** Retirement. Aviation. Corporation. Pilots. Work.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Rotas nacionais (1998-2000) .....	58
Figura 2 – Rotas internacionais (1998-2000) .....	58
Figura 3 – As perdas das companhias aéreas em 2002 (em US\$ bilhões) .....	82
Figura 4 – A situação da Varig .....	88
Figura 5 – Segurança e confiança .....	107
Figura 6 – Aerus é você! .....	108
Figura 7 – Eu sou Aerus, trago bem-estar .....	110
Figura 8 – O Aerus chegou para garantir .....	111
Figura 9 – Aerus, segurança e poupança .....	112
Figura 10 – Sua segurança .....	113
Figura 11 – As outras vantagens .....	120
Figura 12 – Aerus suplementa benefícios da Previdência Social .....	121
Figura 13 – A cigarra e a formiga .....	125

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Crescimento das viagens aéreas no período de 1971 a 2001 (tráfego anual mundial em trilhões/receita passageiro/km) .....	80
Gráfico 2 – Principais companhias aéreas com prejuízo (2001) .....	81
Gráfico 3 – Principais companhias aéreas com lucro .....	81
Gráfico 4 – Prejuízos acumulados de janeiro a setembro de 2002 .....	89
Gráfico 5 – Balanço atuarial Plano I Varig (28 fev. 2005) .....	117
Gráfico 6 – Balanço atuarial Plano II Varig (28 fev. 2005) .....	119

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Demonstrativo contábil da Varig .....	63
Quadro 2 – Resultados do desempenho da Varig em 2005 .....	68
Quadro 3 – Principais medidas do Programa de Desregulamentação do Transporte Aéreo Brasileiro (1990-2002) .....	86
Quadro 4 – Evoluções tecnológicas associadas à prática do ensino aeronáutico .....	100
Quadro 5 – Participantes ativos/credores por patrocinadora .....	122

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil  
APVAR – Associação de Pilotos da Varig  
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica  
CBA – Código Brasileiro de Aeronáutica  
CD – Contribuição Definida  
CNSP – Conselho Nacional de Seguros Privados  
COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social  
CONAC – Conferências Nacionais de Aviação Comercial  
CVM – Comissão de Valores Mobiliários  
DAC – Departamento de Aviação Civil  
DNSPC – Departamento Nacional de Seguros Privados e Capitalização  
EFISA – Engenharia Financeira S.A.  
EMBRAER – Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.  
EVAER – Escola Varig de Aeronáutica  
FAB – Força Aérea Brasileira  
FENTAC – Federação Nacional dos Trabalhadores em Aviação  
FIP – Fundo de Investimentos e Participações  
FMI – Fundo Monetário Internacional  
FNTTA - Federação Nacional dos Trabalhadores em Transportes Aéreos  
FRB – Fundação Ruben Berta  
GE – General Electric Company  
IATA – *International Air Transport Association*  
ICAO – *International Civil Aviation Organization*  
INFRAERO – Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária  
INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social  
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
IRB – Instituto de Resseguros do Brasil  
MONGERAL – Montepio Geral de Economia dos Servidores do Estado  
MPAS – Ministério da Previdência e Assistência Social  
OPEP – Organização dos Países Exportadores de Petróleo

PIB – Produto Interno Bruto  
PIS – Programa de Integração Social  
PLA – Piloto de Linha Aérea-Avião  
PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
RBS - Rede Brasil Sul de Comunicações  
SARS – *Severe Acute Respiratory Syndrome*  
SATA – Serviços Aéreos de Transportes S.A.  
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
SITAR – Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional  
SNC – Sistema Nacional de Capitalização  
SNA – Sindicato Nacional dos Aeronautas  
SNEA – Sindicato Nacional das Empresas Aéreas  
SNSP – Sistema Nacional de Seguros Privados  
SPC – Secretaria de Previdência Complementar  
STF – Supremo Tribunal Federal  
STJ – Superior Tribunal de Justiça  
SUSEP – Superintendência de Seguros Privados  
TAP – Transportes Aéreos Portugueses  
TGV – Trabalhadores do Grupo Varig  
UNIBANCO – União de Bancos Brasileiros  
VAE – Varig Aero Esporte  
VARIG – Viação Aérea Rio Grandense S.A.  
VASP – Viação Aérea São Paulo  
VEM – Varig Engenharia e Manutenção  
VPSC – Varig Participações em Serviços Complementares  
VPTA – Varig Participações em Transportes Aéreos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2 A VARIG .....</b>	<b>30</b>
2.1 A Varig de Otto Meyer e Ruben Berta .....	30
2.2 O papel da Fundação Ruben Berta .....	45
2.3 O apogeu da Varig (1966-1989) .....	51
2.4 A Varig das últimas décadas (1990-2000) .....	54
<b>3 A CONJUNTURA DA AVIAÇÃO COMERCIAL .....</b>	<b>76</b>
3.1 A regulação do transporte aéreo, os conflitos e o petróleo .....	76
3.2 A desregulamentação do setor aéreo nacional e a Varig .....	83
<b>4 OS ÓRFÃOS DA VARIG .....</b>	<b>92</b>
4.1 O trabalho do aeronauta .....	92
4.2 A formação de pilotos e co-pilotos da Varig .....	96
4.3 A atividade seguradora no Brasil .....	102
4.3.1 <i>O Instituto Aerus de Seguridade Social</i> .....	106
4.4 A “exportação” de pilotos .....	126
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>140</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>157</b>
ANEXO 1 – Quadro de Presidentes da VARIG, Fundação Ruben Berta, Conselho de Administração da VARIG, Conselho de Curadores e AERUS .....	158
ANEXO 2 – A VARIG é nossa .....	164
ANEXO 3 – A Universidade no ar .....	166
ANEXO 4 – Regulamento do Plano de Benefícios I do Instituto Aerus de Seguridade Social .....	172
ANEXO 5 – VARIG, Rio Sul e Nordeste: plano de recuperação judicial .....	193
ANEXO 6 – Comunicação da liquidação extrajudicial dos planos de benefícios I e II da VARIG .....	225
ANEXO 7 – Plano de benefícios I: nota explicativa do processo de liquidação .....	227
ANEXO 8 – Plano de benefícios II: nota explicativa do processo de liquidação .....	237
ANEXO 9 - Termos de consentimento livre e esclarecido .....	247
ANEXO 10 – Entrevistas/respostas questionário .....	251

# 1 INTRODUÇÃO

A Viação Aérea Rio Grandense (Varig) esteve por quase oito décadas carregando o símbolo de maior e melhor empresa aérea nacional, motivo de orgulho para seus funcionários e o Rio Grande do Sul, e, agora, motiva esta pesquisa que trata da **“Varig: reflexões sobre ascensão e queda da empresa símbolo do transporte aéreo nacional”**, com o intuito de discutir as transformações sofridas pela empresa ao longo dos anos, seja do ponto de vista legal, através das alterações específicas do setor aéreo, seja na forma pela qual os diversos gestores a conduziram, diante dos novos rumos da economia mundial no período de 1986 a 2006. Propõe, ainda, refletir sobre os efeitos produzidos na parcela dos aeronautas, os pilotos e co-pilotos que foram em busca de trabalho fora do país e os demais integrantes do seu quadro funcional, já aposentados quando a Varig parou de voar e a proteção da aposentadoria do Aerus desapareceu.

A partir das considerações e das propostas paradigmáticas oferecidas por autores como Alfred Chandler, François Caron e Louis Galambos, entre outros, observa-se o desenvolvimento, ainda que recente da História de Empresas. Aos poucos os reducionismos vão sendo superados, e desta forma este novo campo da História vai-se abrindo para abordagens multidisciplinares, devido à importância que “olhares” de outras ciências trazem na construção deste objeto da investigação histórica.<sup>1</sup> Sistemas culturais e familiares, rotinas sociais e comportamentos, reinados, clãs e clientelas, lobbies políticos e partidários, instituições, legislação e jurisprudência, todos esses elementos são fatores que modelam a maneira pela qual as empresas se desenvolvem e interagem com a sociedade.

---

<sup>1</sup> LOBO, Eulália L. História empresarial. In: CARDOSO, Ciro Flamarion; VAINFAS, Ronaldo (Orgs.). **Domínios da História: ensaios de teoria e metodologia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, *passim*. Retrospectivamente, cabe destacar, conforme esta autora, as abordagens de Jean Baptiste Say: “[...] é geralmente aceito como um dos pioneiros, ao definir o empresário como um organizador e coordenador de fatores de produção que compra, combina e vende”; Joseph Schumpeter, em 1912, “atribuiu ao empresário o papel inovador, de produtor do progresso técnico, de motor das transformações”; Henri Pirenne refere que “a cada período da história econômica corresponde um grupo diferente de capitalistas [...]”. Em 1962, Alfred Chandler lança as estruturas para a investigação e pesquisa das empresas norte-americanas, com ênfase nas grandes corporações. Este paradigma torna-se conhecido como “síntese organizacional”. No sentido oposto, encontra-se nas pesquisas de Louis Galambos sobre o desenvolvimento empresarial, não o estudo da grande organização como figura principal, mas procura valorizar o papel das instituições e dos empreendedores, utiliza-se da interdisciplinaridade para propor uma ampla reinterpretção dos negócios, da política e da sociedade nos Estados Unidos. Para François Caron, “pretender escrever a história de uma nação, num dado período, sem colocar no seu centro a das empresas é uma obra de mutilação voluntária, uma caricatura de história”.

As turbulências no setor da aviação comercial brasileira são, presumivelmente, resultantes das influências internas e externas dos mercados e dos acontecimentos catastróficos no transporte aéreo mundial. Compreender a ocorrência destes fenômenos e os impactos que causam na economia do país com nocivos reflexos na vida cotidiana das pessoas levam a importantes discussões sobre a relevância de conhecer os aspectos peculiares desta estratégica indústria e que necessitam intensificar os investimentos para acompanhar o desenvolvimento tecnológico da informação e dos equipamentos, a fim de garantir a qualidade dos serviços e a própria soberania e segurança nacionais.

No contexto do desenvolvimento econômico, social e cultural, que traz no seu bojo a competitividade como pressuposto básico, delinea-se a seguinte questão: **Como se processaram os impactos sociais, culturais e econômicos decorrentes do desmonte da Varig e a conseqüente saída da empresa do cenário da aviação comercial brasileira?** Muitos foram os questionamentos que resultaram das leituras sobre o tema e se tornaram inquietantes ao pesquisador, mas os estudos empreendidos para responder o problema de pesquisa proposto se encarregaram de criar alguns objetivos específicos, tais como:

- descrever o processo de desenvolvimento da Varig no cenário nacional e mundial;
- estabelecer conexões entre os conflitos mundiais, o processo de desregulamentação do setor e a crise da Varig;
- descrever a formação do aeronauta e as especificidades da profissão;
- compreender o significado do “ser variguiano” e a busca por novos postos de trabalho;
- analisar a importância da proteção do Aerus para o seu quadro funcional; e
- identificar os simbolismos construídos pela Varig e sua repercussão no imaginário do seu quadro de funcionários e na sociedade brasileira.

A derrocada de uma empresa deste porte suscita no pesquisador muitas indagações, que devido à abrangência do tema levam-no a fazer escolhas relacionadas ao período que se quer estudar, ao setor, às contingências internas e externas, ao trabalhador em terra, à tripulação técnica de vôo e a um incontável número de outras possibilidades de desafios à pesquisa.

Aspectos importantes, que também devem ser considerados, são as limitações e os condicionantes da pesquisa. Neste caso, são fatos ocorridos recentemente, portanto ainda situados na esfera das discussões, porém não esclarecidos e muitas vezes protegidos pelo segredo de justiça. Sabe-se que o Museu Varig possui extensa documentação, no entanto

desde 2006 encontra-se indisponível para consulta devido ao processo de recuperação judicial decretado pelo Judiciário.

Verifica-se, também, que a pesquisa esbarrou na composição dos seus agentes, diretos ou indiretos, ligados ao alto escalão do Estado, e que estão na pauta da imprensa nacional e mundial. Por outro lado, as novas mídias<sup>2</sup> foram aliadas na busca de informações que permitiram um novo olhar sobre o tema, pois, ao mesmo tempo em que possibilitaram uma infinidade de versões pertinentes à pesquisa, trouxeram à tona os atores “invisíveis” na história oficial.

Salienta-se, ainda, que o interesse pelo tema aviação vem de longa data, mas havia ficado por muito tempo adormecido. As contingências da vida adulta fizeram com que trilhasse por caminhos da arquitetura, profissão ainda hoje desempenhada e que proporcionou os recursos materiais necessários para empreender os desafios inerentes ao trabalho do pesquisador. O contato mais aprofundado com a aviação aconteceu na disciplina de História Contemporânea que tratava das grandes guerras mundiais e, por conseguinte, o papel desempenhado pela indústria aeronáutica.

A crise da companhia, que culminou com a venda de parte da empresa para outro grupo concorrente, tem implicações muito mais profundas que vão além dos ajustes para a concretização de uma transação econômica. A flexibilização das leis de mercado, o processo de gestão empresarial adotado e a conservação de práticas tradicionais nas diversas estruturas da companhia, possivelmente, contribuíram para o enfraquecimento e posterior venda da empresa. O fato deixou milhares de pessoas desamparadas, pois a maioria dos funcionários ficou desempregada, aos quais se juntam os milhares de aposentados e dependentes que ficaram sem a proteção da Varig, amargando a falência do Aerus e, por fim, entregou para companhias aéreas dos países emergentes a mão-de-obra especializada, de pilotos e co-pilotos aqui formados, que não poderiam ser absorvidos por empresas de aviação brasileiras.<sup>3</sup>

O pano de fundo para a discussão sobre os mecanismos desenvolvidos pela Varig para proteger seus funcionários passa pela criação de uma fundação, bem como, por uma análise daquele contexto histórico, das razões submersas nas intenções apresentadas na proposta do idealizador e das influências exercidas sobre Berta que resultaram na formulação de um estatuto para a Fundação de Funcionários da Varig que durante muitas décadas forneceu

---

<sup>2</sup> *Blogs, Youtube, Facebook*, revistas e jornais *on-line*, entre outros.

<sup>3</sup> A fim de facilitar a leitura e escrita, por vezes refere apenas aviação ou aviação comercial.

proteção e amparo aos trabalhadores da empresa, mitigando seus problemas cotidianos, ao mesmo tempo em que não os preparava para possíveis mudanças e os efeitos em suas vidas.

A Fundação incorporou a maior parte das ações da empresa no momento em que havia o temor da sua estatização, tornando os funcionários “donos” da companhia, administrada pelo presidente do Conselho que era eleito pelos representantes dos empregados da Varig.

A solução encontrada para “salvar” a empresa, mais tarde, impossibilitou sua adequação à nova ordem econômica que exigia das companhias aéreas um racional dimensionamento do quadro funcional e dos diversos custos que a compõem. Assim, a Fundação Ruben Berta (FRB), criada para proporcionar maior tranquilidade aos funcionários da Varig, ao longo do tempo adquiriu tamanha dimensão e ingerência na gestão da empresa que passou a ser vista como o grande obstáculo para solucionar os problemas da companhia.

Durante o processo de seleção das fontes verificou-se que existem estudos que analisam a influência alemã na organização da companhia, a importância da rede de relações estabelecidas com o poder público, o lugar da Varig no país e no mundo e a prosperidade e a consolidação no mercado internacional.

A justificativa – e conseqüente motivação para a investigação – está nas lacunas detectadas na pesquisa historiográfica, entre outras, naquelas que se referem à situação de pilotos e co-pilotos da Varig que ao serem demitidos reforçaram a oferta de mão-de-obra qualificada, visto que, não absorvidos pelas demais empresas aéreas brasileiras, emigram para outros países à procura de novas alternativas de emprego. Juntam-se ainda as dificuldades do Aerus e a conseqüente incerteza para um expressivo número de trabalhadores, inclusive daqueles que há muito tempo vinham recebendo seus benefícios, portanto amparados na sua aposentadoria.

No que se refere especificamente à evasão desta mão-de-obra qualificada tem-se a questão do tempo necessário para sua formação, que está a exigir estudos mais aprofundados das tendências de aquecimento da economia e, nela, do lugar reservado à demanda por pilotos, levando-se em conta que muitos deles foram em busca de novas alternativas para sua sobrevivência e de suas famílias. Neste viés, acompanhar a trajetória, em suas variadas nuances, do contingente “aventureiro”, tomando-o como fio condutor na busca de respostas para as indagações do presente, torna-se relevante na medida em que através das suas histórias

de vida preserva a memória destes indivíduos, partícipes do processo migratório e da mesma cultura organizacional.<sup>4</sup>

Para a compreensão do que representa, em custo e tempo, a formação do piloto, as questões transversais que perpassam pelo tema da pesquisa – como o trabalho, o desemprego e a saúde –, são significativas as discussões propostas por Robert Castel em seu livro “As metamorfoses da questão social: crônica do salário”, obra erudita que recupera:

a perspectiva histórica de longo alcance recoloca o trabalho, sua ausência e sua precarização, bem como as questões sociais decorrentes e como elementos centrais para a elaboração de políticas públicas que possam ‘inverter a decomposição do futuro’ provocado pela exclusão.<sup>5</sup>

No viés que se pretende explorar são colocados em pauta os rumos que os dirigentes deram à empresa, no sentido de identificar até que ponto o modelo das políticas de gestão empresarial adotadas pela Varig, frente às transformações econômicas mundiais da década de 1990, afetaram este poderoso grupo econômico do setor aéreo, culminando com sua derrocada em meados de 2006, no limiar dos seus 80 anos, gerando enorme desemprego entre os pilotos, insegurança e frustração aos contribuintes do Aerus e seus dependentes.

A abordagem feita através da História Cultural pretende focar os acontecimentos, também sob o viés cultural, como explica Pesavento:

[...] Trata-se, antes de tudo, de pensar a cultura como um conjunto de significados partilhados e construídos pelos homens para explicar o mundo. A cultura é ainda uma forma de expressão e tradução da realidade que se faz de forma simbólica, ou seja, admite-se que os sentidos conferidos às palavras, às coisas, às ações e aos atores sociais se apresentam de forma cifrada, portando já um significado uma apreciação valorativa.<sup>6</sup>

A metodologia adotada para responder as indagações que nortearam a pesquisa passa pela revisão bibliográfica dos autores e suas publicações, em mídia escrita e eletrônica, que tratam do tema e seus correlatos; pela verificação, se possível, nas fontes documentais do

---

<sup>4</sup> GARAY, Angela. Cultura organizacional. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: UFRGS, 2002, p. 63. Segundo a autora, “o reconhecimento dos aspectos simbólicos do ambiente organizacional tem atraído atenção para a perspectiva cultural nas organizações. Cultura não é uma qualidade, mas um contexto, um sistema de relações. Cultura organizacional pode ser entendida como: um conjunto de compreensões, interpretações ou perspectivas compartilhadas pelos indivíduos na esfera de uma empresa específica, representando uma complexa rede de princípios, valores, crenças e pressupostos, ritos e cerimônias, estórias e mitos, tabus e símbolos.”

<sup>5</sup> CASTEL, Robert. A nova questão social. In: \_\_\_\_\_. **As metamorfoses da questão social: crônica do salário**. Rio de Janeiro: Vozes, 1998, p. 495-591.

<sup>6</sup> PESAVENTO, Sandra Jatahy. **História & história cultural**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008, p. 15.

acervo da empresa; e pela análise da propaganda institucional, gráfica, musical e dos símbolos utilizados para transmitir solidez, pontualidade e segurança. Na pesquisa que refere revistas e jornais são consideradas as diversas tendências editoriais que circularam na imprensa, e nas fontes orais vai buscar depoimentos (Anexo 10) dos “sujeitos” partícipes da trajetória da empresa sobre a sonhada proteção do Aerus, a fim de proceder à análise dos resultados obtidos e, com o auxílio desta, compreender os significados dos impactos causados pela queda da Varig, tanto no que se refere ao mercado das empresas de transporte aéreo como na vida daqueles que pertenciam ao seu quadro funcional.

Ao utilizar a “história oral como técnica de pesquisa”, busca-se uma outra forma de ver os acontecimentos, além de preservar a memória dos agentes que atuaram e se fizeram presentes no tempo e no espaço definidos neste projeto, e, mais do que isto, “conhecer uma outra maneira de ‘construir’ a história” de uma empresa através do seu patrimônio cultural e humano.<sup>7</sup>

O uso da história oral é uma tentativa de compreender, através dos depoimentos, os transtornos que a quebra desta companhia ocasionou nas relações familiares e sociais destes indivíduos que se tornaram duplamente órfãos da Varig – perderam o emprego e a tão sonhada aposentadoria do Aerus – e, assim, refletir a respeito do significado que os conceitos adquirem na diversidade dos atores, tempo e lugar e de que forma este pensar articula o passado ao presente. Importante ressaltar que muitos *blogs* foram criados pelos diversos segmentos de funcionários da Varig, nos quais são postados depoimentos e notícias variadas, assim como, o *Youtube* exhibe vídeos de variguanos e suas famílias, muitos deles vivendo com extrema dificuldade em virtude dos desdobramentos da queda da empresa.

Com os avanços da ciência surge a possibilidade de compreender o processo histórico como uma construção do historiador, ou seja, da fonte documental escrita ou oral não emana documento pronto, acabado, mas algo que é produzido pela indução e pela intuição, ferramentas necessárias ao historiador que deseja construir uma narrativa histórica que privilegie as pessoas comuns.

De acordo com Constantino:

Os historiadores, lembrados como exemplos de tendências do atual debate teórico-metodológico, procuram descobrir a realidade do que aconteceu, sem buscar o testemunho do passado de modo seletivo ou dogmático; são conscientes de que a

---

<sup>7</sup> MONTENEGRO, Antonio Torres. **História oral e memória**. 5. ed. São Paulo: Contexto, 2003, *passim*.

narrativa deste passado será sempre fragmentária e que será objeto de discussão e revisão.<sup>8</sup>

Nesta etapa da pesquisa foi elaborado um questionário com 15 perguntas encaminhadas por *e-mail* a uma lista de pilotos e co-pilotos (Anexo 9). Os nomes dos entrevistados foram provenientes de contatos com a orientadora, com o Comandante Dexheimer e dos próprios pilotos que as remeteram a outros colegas. Com alguns destes “sujeitos” foi possível realizar entrevista pessoal e com outros, virtual, através do *skype* com som e imagem, pois são pilotos e co-pilotos que voam na Ásia e no Oriente Médio.

Alguns historiadores da atualidade compreendem a narrativa histórica como uma construção produzida por inúmeros fragmentos, ou seja, de que os fatos são fragmentados, que as críticas a respeito da fidedignidade da fonte oral já não fazem mais sentido, pois da mesma forma que ocorrem falhas no documento resultante da fonte oral, podem elas estar presentes nas fontes escritas. Faz-se pertinente, desse modo, a manifestação de Fraser:

Devemos entender as semelhanças e diferenças nas fontes orais e escritas. Ambas compartilham uma semelhança fundamental: elas são manifestações claras de uma realidade externa, uma ‘janela’ para o passado. É que a ‘realidade’ é produzida através de seus significados, suas maneiras - especialmente no caso de fonte oral, a sua forma narrativa -. Em menor escala, em muitos casos há uma outra semelhança que não deverá ser necessário comentar, mas que muitas vezes é esquecido: a quantidade de fontes documentais que se baseiam na oralidade: os julgamentos e os tribunais, os debates parlamentares, reuniões do Gabinete, discursos em eleições, relatórios policiais, [...] Só porque essas fontes são escritas, a tradição oral é incorporada em um documento, com todas as suas atrações para o historiador, que disse tomar cuidado com fontes orais.<sup>9</sup>

Alessandro Portelli reforça a importância das fontes orais, em especial “a história da memória, a história da imaginação, a história da subjetividade (tanto dos indivíduos como das instituições)”<sup>10</sup>, razão pela qual a busca dos depoimentos de aeronautas é importante na medida em que se faz a preservação desta memória, bem como permite refletir a respeito da construção dos diversos simbolismos que as pessoas e as instituições incorporam e com os quais elas se reconhecem e são reconhecidas.

<sup>8</sup> CONSTANTINO, Núncia Santoro de. Teoria da história e reabilitação da oralidade: convergência de um processo. In: ABRAHÃO, Maria Helena Menna Barreto. **A aventura autobiográfica: teoria e empiria**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004, p. 51.

<sup>9</sup> FRASER, Ronald. História oral, história social. **Storia social**. Valencia: instituto de História Social UNED, n. 17, p. 132, 1993. (Tradução da autora)

<sup>10</sup> PORTELLI, Alessandro (Org.). **República dos sciucià: a Roma do pós-guerra na memória dos meninos de Dom Bosco**. Tradução de Luciano Vieira Machado. São Paulo: Salesiana, 2004, p. 12.

Na revisão de literatura, especificamente a respeito da aviação, destacam-se os estudos de Claudia Musa Fay<sup>11</sup> sobre as empresas aéreas brasileiras, em foco a Varig, que trata de forma objetiva as origens do transporte aéreo, daqueles personagens, obstinados empreendedores como Otto Ernest Meyer, que fazem a aviação gaúcha projetar-se no cenário mundial, importantes para o desenvolvimento desta pesquisa.

Os aviões utilizados no começo do século requeriam modestas pistas. Com as características dos aparelhos, cujas finalidades eram muito mais esportivas do que de transporte, tornava local suficiente para servir como campo de pouso qualquer terreno limpo, com 200 a 400 metros de comprimento, de cabeceiras sem impedimentos sérios e de fácil ingresso ao público.

A partir da Primeira Guerra, com as transformações tecnológicas e funcionais das aeronaves, houve uma mudança nesta situação, e a aviação passou a constituir-se numa atividade militar e comercial. Este novo quadro requereu a formação de profissionais e a construção de campos de pouso que estivessem preparados para esta finalidade.

A aviação comercial agiu de forma mais rápida para resolver estes problemas do que a própria aviação militar. Com a crescente demanda do tráfego aéreo e a propagação de companhias aéreas no período do entre guerras, surgiu uma nova necessidade, a de se construir aeroportos.

Sob esta ótica, a aviação alavancou a economia, mesmo para setores não diretamente ligados a ela. O deslocamento de bens e pessoas através do transporte aéreo remete a uma nova dinâmica instituída no território nacional, aproximando-o da economia mundial.

A respeito da utilização do transporte aéreo, Spill defende que:

[...] onde os meios de transporte de superfície não demonstram poder, a curto ou longo prazo, trazer uma resposta satisfatória às exigências das regiões, o avião pode oferecer uma solução imediata e menos custosa. Utilizando infra-estruturas pontuais, globalmente menos onerosas que aquelas das redes lineares, ele pode garantir todas as junções para o caminho mais curto, na resolução das exigências regionais por fluxos mais velozes.<sup>12</sup>

No processo de integração regional a aviação brasileira ainda atuou como um agente do Estado no fortalecimento do sentimento nacional e da proteção de suas fronteiras, de

---

<sup>11</sup> FAY, Claudia Musa. **Aviação comercial na América do Sul (1920-1941)**. Dissertação (Mestrado em História)–Programa de Pós-graduação em História, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, PUCRS, Porto Alegre, 1990, p. 90.

<sup>12</sup> SPILL, Christiane. Le transport aérien et la région. **Annales de Géographie – Bulletin de La Société de Géographie**, Paris, LXXXII année, p. 318, mai-juin. 1973.

acordo com as políticas adotadas em determinados contextos históricos. Inicia seu desenvolvimento pela esfera militar, passa pelas empresas de pequeno porte ligadas, principalmente, à modernização da agricultura e se expande como meio de transporte regular com a instalação de complexos corporativos sujeitos às regras do agente estatal e das flutuações de mercado.

O importante seguimento do chamado “Terceiro Setor ou de Serviços” tem na complexidade da sua implantação, no gerenciamento e formação dos recursos humanos, no aparelho regulador do Estado e na inserção nos mercados nacionais e mundiais em que enfrentam a concorrência os principais fatores de sucesso e/ou fracasso das empresas aéreas.

A Varig, que se mantinha líder no mercado doméstico e muito bem situada no panorama internacional, mesmo nos momentos de dificuldade não se ateu em buscar alternativas eficientes que pudessem aumentar sua capacidade competitiva. Michael Porter, na sua obra “Vantagem Competitiva”, revela a importância da empresa em fazer a escolha de uma estratégia bem definida, consoante com a sua estrutura:

A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia e para obtê-la é preciso que a empresa faça uma escolha [...]. Ser tudo para todos é receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média [...] cada estratégia genérica é um método fundamentalmente diferente para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva.<sup>13</sup>

Para Eulália Lobo, que concentra seus estudos no campo da história empresarial, aponta que muitas das pesquisas no Brasil, “[...] apóiam-se na teoria marxista, procurando, através das empresas, compreender as peculiaridades do modo de produção escravista, do modo de produção capitalista e da transição entre eles nas diversas regiões”.<sup>14</sup>

Lobo comenta a análise de Eli Diniz em relação às atividades empresariais que “os empresários no período Vargas lutavam para que o Estado investisse na infra-estrutura, de pouca rentabilidade a curto prazo para os particulares”. Empenhados na construção da história empresarial, cuja problemática dominante é a origem do capital das empresas, estes pesquisadores estudam o modo como se organizam, as origens e descendência dos acionistas, as políticas sociais para o quadro funcional, que contribuem para o estudo de uma empresa, em particular, a Varig, no diferenciado ramo de transporte aéreo comercial.

<sup>13</sup> PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989, p. 10.

<sup>14</sup> LOBO, Eulália L. *Op. cit.*, 1997, p. 218-219, 227 e 237.

Cleber Aquino, nas suas publicações de entrevistas com empresários das grandes *holdings*, revela várias características que são comuns às empresas dos mais diversos ramos de atividade e em distintos contextos históricos.<sup>15</sup>

No caso Varig verifica-se a existência de fatores comuns na sua formação, ou seja, são imigrantes; há dificuldades de um planejamento de longo prazo em face da instabilidade econômica do país; e, embora não sendo uma empresa familiar, ela conserva características específicas deste tipo de empresa – centralização e paternalismo – que se tornaram mais evidentes ao longo do período de Ruben Berta, em que a Varig abrigava sob suas asas os servidores e seus dependentes, todos eles membros da imensa família variguiana.

Na atualidade, a história empresarial ocupa lugar de destaque na historiografia internacional. Na obra coordenada por Carmen Erro está reunido um expressivo número de pesquisadores que debatem as diversas problemáticas que envolvem as empresas, a identificação das tendências gerais e a comparação destas nos diferentes países, justificando a grande relevância ao presente estudo dos ensaios contidos na obra, com destaque para aqueles que colocam em discussão as filosofias empresariais e as práticas da vida empresarial, como também posição e valorização das empresas na sociedade. Nas pesquisas de Toni Pierenkemper encontram-se importantes reflexões sobre o tema.<sup>16</sup>

A análise histórica, econômica, social e cultural das empresas ganha, ainda, maior importância quando os historiadores que se dedicam a este ofício se vêem frente a frente a um setor em que ocorreram drásticas mudanças nas últimas décadas. É, nesta medida, que os estudos de Chandler contribuem com a principal tarefa do historiador, que, segundo ele, “[...] sempre foi registrar e analisar os motivos, as alternativas e as ações dos homens cujas decisões afetaram diretamente muitas pessoas e indiretamente ajudaram a moldar as instituições nas quais o grosso da população exercia sua atividade diária”.<sup>17</sup>

As observações do autor são importantes para as reflexões pretendidas, na medida em que a trajetória da Varig foi pontuada de acontecimentos que necessitam de registro, discussão e análise dos atos praticados e dos resultados produzidos. Nos aspectos referentes à pesquisa no acervo da empresa recorre-se a Lobo, que dá a dimensão das dificuldades enfrentadas pelos pesquisadores, uma vez que:

---

<sup>15</sup> AQUINO, Cleber (org). **História empresarial vivida**. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1986, *passim*. v. II.

<sup>16</sup> PIERENKEMPER, Toni. Conceptos y Desarrollo Reciente de la Historia Empresarial en Alemania, 1962-2002. In: ERRO, Carmen (Org.). **Historia empresarial: pasado, presente y retos de futuro**. Barcelona: Ariel, 2003, p. 241.

<sup>17</sup> McCRAW, Thomas K. (Org.). **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998, p. 200.

As fontes empresariais no Brasil foram por longo tempo abandonadas. Somente as oficiais eram preservadas nos arquivos públicos. É muito comum as empresas destruírem os documentos mais antigos ou deixarem-nos sem qualquer critério de classificação, acumulados em depósitos. A regra geral é de criar dificuldades de acesso à documentação.<sup>18</sup>

Considerando que as empresas representam *locus* da memória coletiva, nesta pesquisa a escolha recai no estudo de uma empresa do setor aéreo do Rio Grande do Sul, a Varig. Como escreve David Lowenthal, “a memória e a identidade estão interligadas, pois recordar o passado é uma forma de saber quem somos”. O caminho proposto é o de mostrar, através dos depoimentos dos funcionários, como essa memória foi sendo construída.

Neste aspecto é sempre bom lembrar o que sugere Constantino:

[...] aspecto que também precisa ser considerado no uso da Análise de Discurso refere-se aos riscos da rigidez ideológica, freqüentes na interpretação dos testemunhos à luz de teoria crítica. O historiador precisa separar a pergunta que faz ao passado da resposta que gostaria de obter.<sup>19</sup>

No que se referem aos diversos significados simbólicos que a Varig incorporou ao longo de sua trajetória empresarial busca-se apoio nos estudos de John B. Thompson a respeito das características típicas dos contextos sociais, em que o autor assim se expressa:

[...] podemos identificar e descrever as situações espaço-temporais específicas em que as formas simbólicas são produzidas e recebidas. As formas simbólicas são produzidas (faladas, narradas, inscritas) e recebidas (vistas, ouvidas, lidas) por pessoas situadas em locais específicos, agindo e reagindo a tempos particulares e a locais especiais, e a reconstrução desses ambientes é uma parte importante da análise sócio-histórica.<sup>20</sup>

A realidade decorrente da falência dos sistemas previdenciários como forma de proteção e amparo ao trabalhador, no caso do Aerus representa milhares de idosos em todo o Brasil, trabalhadores da extinta Varig, que estão dando adeus às suas aposentadorias por conta de uma intrincada sucessão de atos da empresa e do governo que devem ser pesquisados, em virtude da decadência do Aerus, um dos maiores fundos de previdência privada do país.

<sup>18</sup> LOBO, Eulália L. *Op. cit.*, 1997, p. 219.

<sup>19</sup> CONSTANTINO, Núncia Santoro de. Pesquisa histórica e análise de conteúdo: pertinência e possibilidades. **Estudos Ibero-Americanos**, Porto Alegre, v. XXVIII, n. 1, p. 185, jun. 2002.

<sup>20</sup> THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995, p. 366.

Acreditar em um futuro tranquilo para si e sua família sempre foi um fator importante para o trabalhador da Varig vinculado ao Aerus, cujo principal patrocinador era a própria empresa, com fiscalização e controle a cargo dos condutores da política econômica brasileira.

Desta forma o Aerus simbolizava para o seu contribuinte a garantia de aposentar-se com uma renda suficiente para uma velhice sem perturbações financeiras, justamente no período de suas vidas em que aparecem as doenças, aumenta o consumo de remédios e há um incremento no tempo para o lazer. Para ilustrar, vários registros na imprensa escrita retratam a importância de ser participante do Aerus, como o artigo a seguir:

Para entender essa história, que atualmente está em análise no Supremo Tribunal Federal (STF) é preciso voltar alguns anos no tempo, bem antes da crise financeira daquela que já foi a maior companhia aérea do país. Criado em 20 de outubro de 1982, o Aerus tinha como objetivo garantir uma aposentadoria complementar para os funcionários das companhias aéreas Varig e Transbrasil. Um moderno sistema de capitalização foi implantado para reunir os recursos que se transformariam em pensões e aposentadorias.<sup>21</sup>

Nas abordagens a respeito dos sistemas de seguros no Brasil, tem-se em Carlos Eduardo Sarmento que foi com a ascensão de Getúlio Vargas que a estrutura estatal passou a ocupar-se dos problemas sociais e das atividades do mercado, fazendo-se presente em todos os níveis da sociedade.<sup>22</sup> Esta presença que se fez sentir ainda na República Velha, redobrou seus cuidados com instituições financeiras e o incremento das atividades de seguros no Brasil, por meio de instrumentos de controle e fiscalização criados pelo Estado.

O trabalho do aeronauta requer observação mais detalhada em virtude das especificidades com que ele se executa, sendo que está “condicionado a horário de trabalho, à disciplina de vôo, a uma escala de serviços nos termos da lei regulamentadora do exercício da profissão, não tendo independência e autonomia quanto à conveniência de executar a sua tarefa nessa ou naquela forma”.<sup>23</sup>

Há, ainda, a acrescentar que, além de ser glamourosa, é uma profissão que apresenta muitos riscos, acarreta diversos distúrbios de saúde e necessita de formação específica. Ao longo dos anos, aprimoraram-se os meios de aperfeiçoamento e os recursos técnicos. Dos

<sup>21</sup> MAZZA, Mariana. Aposentadorias voadoras. **Correio Brasiliense**, Brasília, 4 mar. 2007. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?page=&cod=359888>>. Acesso em: 12 mar. 2009.

<sup>22</sup> SARMENTO, Carlos Eduardo. Nacionalização e expansão: o mercado segurador brasileiro entre 1939 e 1963. In: ALBERTI, Verena. **Entre a solidariedade e o risco: história do seguro privado no Brasil**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2001, p. 133.

<sup>23</sup> ANDRADE, Maria Lucia Di Iorio; ARAÚJO, Mary Lane. **O trabalho do aeronauta**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: LTr, 1986, p. 25.

primeiros profissionais que tiveram seu aprendizado nos cursos ministrados pela Varig Aero Esporte (VAE) e Escola Varig de Aeronáutica (EVAER) até a chegada à Universidade foi uma longa trajetória, na qual despenderam elevadas somas de dinheiro e muito tempo para qualificar-se.

Portanto, para compreender as nuances da carreira e a importância desta mão-de-obra que foi perdida pela Varig e pelo Brasil, sendo entregue sem nenhum custo para outras companhias aéreas, requer conhecimento do trabalho do aeronauta e do caminho percorrido por estes profissionais até se tornarem pilotos e co-pilotos da Varig. Os aeronautas dos primeiros tempos de formação, somados aos demais funcionários que haviam cumprido o tempo de serviço na empresa, nos dias de hoje engrossam a lista de aposentados por um Fundo de Pensão falido, enquanto outros tantos que enfrentaram as exigências dos novos tempos encontram-se a serviço de companhias estrangeiras. Sem a aposentadoria do Aerus e sem emprego, tornaram-se todos órfãos da “mãe Varig”.

A pesquisa foi dividida em cinco capítulos integrados pela introdução e as considerações finais. O segundo capítulo trata de maneira específica da Viação Aérea Rio-Grandense. Descreve a história da Varig, a proximidade com o poder público, a estrutura organizacional dos primeiros tempos, a figura do idealizador Otto Meyer, do primeiro funcionário, e depois presidente, Ruben Berta. Apresenta à discussão os mecanismos de proteção desenvolvidos pela empresa com a finalidade de amparar e proteger seus funcionários, tais como, a criação de uma fundação cujo estatuto é inspirado na *Rerum Novarum* e o papel desta nos destinos da empresa. Da mesma forma, faz uma análise das gestões da companhia dos anos pós-Berta, enfatizando em cada período histórico as implicações destas gestões com a conjuntura política do momento pesquisado e seus reflexos nos destinos da empresa.

No terceiro capítulo a pesquisa analisa a conjuntura da aviação comercial e os resultados da regulamentação do setor. O Brasil também foi atingido pelas crises mundiais e pelas práticas dos atos governamentais, como o processo de desregulamentação do setor aéreo, que refletiram no desempenho das empresas aéreas nacionais. Insere-se, ainda, o estudo das variações do preço do petróleo, pela relevância que este componente representa no custo das empresas do transporte aéreo em todo o mundo, os efeitos dos principais conflitos e atos terroristas para a aviação comercial e no caso brasileiro a interferência das disputas políticas e a seqüência de planos econômicos na organização da economia do país. Neste quadrante, a costura dos diversos aspectos de gestão adotados pela Varig passa por uma análise crítica de todos estes ingredientes que culminaram na situação falimentar da empresa que vinha se

arrastando por um longo período e que tem o seu fim em meados de 2006, pouco antes de completar 80 anos.

O quarto capítulo trata das questões relativas às especificidades do trabalho realizado por pilotos e co-pilotos, dos desdobramentos da Regulamentação Profissional do Aeronauta, dos custos e os cursos que envolveram a formação destes profissionais, incluindo os primeiros cursos da Varig para treinamento de pilotos até a parceria com a universidade e, ainda, das pesquisas pertinentes à atividade seguradora no Brasil e da instituição do sistema de previdência privada, o Aerus.<sup>24</sup>

Das muitas perdas resultantes da quebra da Varig, o foco principal está nos milhares de órfãos que a empresa deixou. Em um primeiro momento, procura-se analisar, através dos depoimentos de pilotos e co-pilotos, os impactos causados em suas vidas e de seus familiares ao saírem em busca de trabalho no mercado exterior, uma vez que empresas brasileiras do setor não teriam condições de absorver a totalidade desta mão-de-obra qualificada.

Em um segundo momento, discutir a situação dos milhares de aposentados e seus dependentes que ficaram sem a aposentadoria do Aerus e à mercê do sistema de previdência estatal, o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), como último recurso para sua subsistência. Considere-se que, justamente, são os aposentados os grandes prejudicados na quebra da Varig e do Aerus, ao ver ruir o sonho de uma velhice tranqüila que seria proporcionada pela renda vitalícia, no momento em que enfrentam graves problemas de saúde, portanto gastam mais na compra de remédios, e não têm mais a capacidade física necessária para enfrentar os desafios de buscar novos postos de trabalho.

Terminadas as discussões propostas pela dissertação, colocam-se nas considerações finais os principais resultados da pesquisa. Aponta-se a necessidade de intensificar os estudos a respeito da formação técnica, da demanda e do mercado de trabalho para pilotos comerciais, principalmente nos períodos de crise do setor aéreo e de uma fiscalização estatal mais efetiva sobre os fundos de pensões e das políticas estabelecidas para o sistema de transporte aéreo.

Por último, analisados os impactos sociais, culturais e econômicos provocados pela queda da Varig, sejam determinados novos rumos para a aviação brasileira a fim de contribuir para o fortalecimento das empresas e, em conseqüência, garantir a empregabilidade da mão-de-obra especializada e de outros postos de trabalho. Ademais, no dinamismo do setor de transporte aéreo, consideradas as questões do tempo presente que envolveu a pesquisa,

---

<sup>24</sup> A Lei n.º 7.183, de 5 de abril de 1984, regulamenta o exercício da profissão de aeronauta, dando-lhe específica conceituação legal e fixando as condições peculiares de trabalho.

certamente da conclusão à publicação desta muitas outras demandas foram surgindo, razão pela qual este estudo não tem a pretensão de encerrar as discussões e as reflexões, tão importantes e necessárias, sobre o tema.

## 2 A VARIG

Este capítulo vai tratar, brevemente, do surgimento da Varig, dos personagens que fizeram parte da trajetória da empresa, do papel da Fundação Ruben Berta e dos benefícios proporcionados aos seus funcionários, bem como, discutir a crise econômica da aviação comercial no período estudado e as conseqüências daí advindas que culminaram com a venda da Varig para a Gol, uma jovem empresa do setor aéreo.

Importante observar como estas empresas se comportaram ao longo do tempo, a sua formação, a composição dos sócios fundadores e daqueles que implementaram a filosofia de trabalho da empresa. Cada uma delas, com características distintas no trato da gestão empresarial, marcaram presença no cenário nacional e mundial, como a Varig, que chega até os dias atuais em meio a graves crises financeiras, acumuladas durante muito tempo e agravadas por muitos fatores, cujos funcionários continuavam a acreditar na recuperação da empresa, com a certeza de ainda voltar a servir o Brasil e o mundo.<sup>25</sup>

No decorrer da pesquisa, as diversas circunstâncias que permearam a trajetória da Varig exigiam uma análise da gestão da empresa que contemplasse os meandros da política e da economia brasileiras, relacionando-as entre si e com as questões internas da companhia.

### 2.1 A Varig de Otto Meyer e Ruben Berta

O surgimento da Viação Aérea Rio Grandense (VARIG) está ligado à figura do alemão Otto Ernest Meyer, filho de pai alemão e mãe francesa radicados no Haiti. Otto, disposto a concretizar o sonho há muito tempo acalentado, se torna o grande mentor da Varig.

Desde cedo, Otto se envolveu com o país de origem, chegando mesmo a se alistar na Primeira Guerra, apesar da menor idade. Dos pequenos trabalhos passou para a artilharia, fazendo viagens de avião com a finalidade de observar e mapear os alvos a serem atingidos, tornando-se oficial aviador da força aérea alemã.

---

<sup>25</sup> DEXHEIMER, Fabrício. **Entrevista concedida aos alunos da FACA-PUCRS**. Porto Alegre, 19 out. 2006. Esta convicção está claramente expressa nas palavras do co-piloto da Varig: “Eu poderia ter ido para outra companhia, onde realizei testes e passei, mas minha opção é ficar na Varig, apesar de toda situação, eu acredito que ela vai deslanchar e aí, vai faltar piloto e nós seremos valorizados. Foi uma tomada de decisão muito difícil, mas esta foi a minha opção. A Varig vai se recuperar”.

Terminada a guerra, a situação econômica da Alemanha era gravíssima, o que causou prejuízos a todos, inclusive ao tio de Otto, que gerenciava os negócios de seu pai, obrigando-o a vender os imóveis sem grandes resultados. Na esperança de dias melhores, em 17 de fevereiro de 1921, o rapaz resolveu emigrar para a América do Sul, empreendendo uma longa viagem de navio, acompanhado de alguns amigos do Exército.

Durante a viagem conheceu o proprietário das Casas Pernambucanas, o coronel Lundgren, que o convidou para trabalhar na sua loja em Recife, uma empresa do ramo de tecidos que possuía filial em diversas partes do Brasil. Otto percebeu as agruras que deveria enfrentar nesta atividade, devido à situação precária do sistema ferroviário, cuja opção mais rápida e confortável entre Recife e Rio de Janeiro era o transporte naval.

Os problemas de saúde o trouxeram para o Rio de Janeiro, onde se empregou numa empresa de navegação. Começou aí o gosto e o sonho de dar início a uma empresa de transporte aéreo, assunto discutido com os amigos Hans Joesting e Hans Gronau, mas sem qualquer resultado positivo. Apesar das dificuldades, Otto Meyer não desistia da idéia de fundar uma empresa de aviação. A Varig surgiu da obstinação de seu fundador, que ao chegar a Porto Alegre passou a articular junto às personalidades influentes do Rio Grande do Sul os planos de sua fundação.

O projeto da empresa aérea, entre 1925 e 1926, foi apresentado ao Major Alberto Bins, industrial, fazendeiro, deputado estadual e presidente da Associação Comercial, que se propôs a dialogar com Borges de Medeiros, autoridade máxima do Estado gaúcho. A intenção era convencê-lo a respaldar os planos de criação da companhia de aviação.<sup>26</sup> Porém, ele não se restringiu ao apoio destes governantes, dirigindo-se a outras personalidades, como Oswaldo Aranha, aliado de Getúlio Vargas na Revolução de 1930.

A Varig, desde o início, foi uma empresa que manteve estreito relacionamento com o poder público, tanto que a superação das primeiras dificuldades foi possível pelo aval recebido das diversas instâncias do governo, diferentemente do que iria ocorrer no futuro da companhia, quando estava prestes a completar 80 anos e não conseguiu o necessário apoio financeiro para se reerguer. Sobre o assunto, Mauricio Emboaba Moreira refere que:

Se o traço estatal da VARIG foi uma força na obtenção dos favores governamentais, ele gerou uma fraqueza, na medida em que seus custos operacionais sempre foram os mais altos da indústria. Quando do surgimento fenômeno da globalização e a conseqüente abertura da economia brasileira, gerando um acirramento da

---

<sup>26</sup> MEYER, Otto Ernest. **Dados a respeito da criação e fundação da Varig**. Porto Alegre: [s. n.], 1962, p. 1.

concorrência em praticamente todas as atividades, os elevados custos operacionais da VARIG representariam o início do seu fim.<sup>27</sup>

A futura empresa recebeu, em 21 de outubro de 1926, parecer favorável à sua reivindicação de isenção tarifária, quando o governo do Rio Grande do Sul promulgou uma lei cuja importância está na afirmação de que aquele projeto poderia se tornar atraente para os investidores, com o seguinte teor: “isenção de todos os impostos e taxas, durante o prazo de 15 anos [...] às empresas que se fundarem para explorar a navegação aérea, estabelecendo linhas regulares de transporte”.<sup>28</sup>

No mês seguinte, Otto foi para a Alemanha, tendo consigo a adesão de diversos investidores para o novo negócio: Major Alberto Bins, José Bertaso, Charles Fraeb, Arthur Bromberg, Engenheiro Rodolpho Ahrons, Doutor Adroaldo Mesquita da Costa, Emílio Gertum, Walsdemar Bromberg, Jorge M. Pfeiffer e Dr. Ernesto Rotermund. Na viagem contratou técnicos, pilotos, mecânicos de bordo e terra, estabeleceu contatos com os fornecedores de combustíveis e tentou a inclusão em uma das grandes apólices de seguro de uma congênera ou da indústria aviatória. Fez contatos promissores com o cientista industrial, professor Hugo Junkers, em Dassau, e com a Deutsche Lufthansa A. G., mas não encontrou nenhum colaborador disposto a investir adiantando recursos, arcando sozinho com todas as despesas.

Em Berlim firmou acordo com a Condor Syndikat para o fretamento de serviços durante três meses para operar regularmente sobre a Lagoa dos Patos e a subscrição de 200 mil réis em ações, com o compromisso de adquirir o avião *Dornier Wal* (Atlântico). No retorno a Porto Alegre, em janeiro de 1927, trouxe consigo documentos assinados com a Condor Syndikat, que disponibilizava o comandante Rudolf Cramer Clausbruch (Lufthansa), o mecânico de bordo e segundo piloto, Franz Nuelle (Scadta) e o engenheiro Max Sauer (Condor Syndikat) para o serviço regular entre Porto Alegre, Pelotas e Rio Grande.

Constavam das negociações firmadas as questões de combustíveis especiais, seguros, revisões e consertos, inclusive a venda do *Dornier Wal* (Atlântico) da Scadta, que estava sendo revisado no Rio de Janeiro, pois acabara de fazer o vôo entre Buenos Aires e Rio de Janeiro, com o ex-chanceler alemão Dr. Hans Luther a bordo.

---

<sup>27</sup> MOREIRA, Maurício Emboaba. GOL: Transportes aéreos. **Central de Cases ESPM**, Porto Alegre, jan. 2004, p. 6. Disponível em: <<http://www.espm.br/Publicacoes/CentralDeCases/Documents/GOL.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2008.

<sup>28</sup> PEREIRA, Aldo. **Breve história da aviação comercial brasileira**. Rio de Janeiro: Europa, 1987, p. 50.

No dia 27 de janeiro de 1927, Otto Meyer embarcou no Atlântico com destino a Porto Alegre, fazendo escalas em Santos, São Francisco e ainda em Florianópolis, com a tripulação formada por Von Clausbruch, Max Sauer, Nuelle e o tenente aviador Henrique Dyott Fontenelle como o representante dos Ministérios da Guerra, Marinha e Viação. A primeira oficina de conservação, revisões e consertos foi instalada nas margens do Saco da Mangueira, em Rio Grande. Deste vôo de estudo fizeram parte os senhores Guilherme Gastal e João de Oliveira Goulart.

A chegada ao Brasil do *Dornier Wal* “Atlântico”, adquirido pelo Condor Syndikat, encorajou Otto Meyer a seguir com seus planos, na certeza de que tinham boas chances de se tornar realidade. A primeira reunião para discutir a criação da nova empresa aconteceu em 1.º de abril de 1927, na Associação Comercial de Porto Alegre. Os dez sócios fundadores, na mesma semana, mandaram publicar um anúncio em que convidavam novos acionistas para fazerem parte no empreendimento.

O apelo foi bem recebido e assim, reunidos os 550 acionistas, na primeira assembléia geral em 7 de maio de 1927, estabeleciam a fundação da Varig e a eleição dos seus diretores: Otto Ernst Meyer, Diretor Administrativo; Rudolf Cramer von Clausbruch, Diretor Técnico; Fritz Hammer e Major Alberto Bins, Diretores do Conselho Fiscal e Carlos Albrecht Junior, Max Sauer e o Barão von Duddenbrok, integrantes do Conselho.

A diretoria, com um total de 18 membros, entre efetivos e suplentes, tinha origem ou alguma relação com a Alemanha. A Condor Syndikat detinha 21% do capital inicial da empresa, que era representada pelo *Dornier Wal* P-BAAA, o “Atlântico”, e pelo *Dornier Merkur* P-BAAB, o “Gaúcho”. O contrato realizado com a Condor Sindikat foi encerrado em meados de 1927, quando o comandante Von Clausbruch e o mecânico de bordo Franz Nuelle passaram para o quadro de funcionários da Varig.<sup>29</sup>

A Varig, em 10 de maio de 1927, foi autorizada a iniciar as operações que ligavam as cidades no Rio Grande do Sul e o litoral de Santa Catarina. Havia a possibilidade, dependendo das negociações com o Governo uruguaio, de expandir suas rotas até Montevidéu. A primeira rota da Varig foi inaugurada em 3 de fevereiro de 1927, com o *Dornier Wal*, o “Atlântico” (P-BAAA), a chamada “Linha da Lagoa”, pois ligava duas cidades que ficavam às margens da Lagoa dos Patos – Porto Alegre e Rio Grande – com escala em Pelotas.

---

<sup>29</sup> Importante ressaltar que o Senhor Clausbruch ainda recebia pagamentos da Lufthansa, fato que se estendeu até maio de 1942, conforme carta do Embaixador Caffery a Oswaldo Aranha, em 3 de junho de 1942, AI 30.112, demitido do Sindicato Condor em 16 de março de 1942. Em entrevista a Aldo Pereira, Clausbruch diz ter sido preso por três anos e não saber por quê.

A primeira proposta de fusão da Varig com o Sindicato Condor, já estabelecido no Rio de Janeiro, aconteceu em 1928. Em 1930, com a retirada deste da sociedade, ela foi buscar apoio no Governo do Rio Grande do Sul para expandir suas operações. Nos acordos firmados foram transferidas 1.050 ações da Varig pertencentes ao Condor Syndikat para o Estado que alugou à empresa um campo de pouso em Gravataí e liberou fundos para a construção de um hangar e aquisição de novos aviões: quatro *Junkers* F-13, para o transporte de passageiros, dois *Junkers* A-50, para correio e cargas, e dois *Klemm* L-25, para treinamento de pilotos, assim como, três homens indicados pelas usinas Junkers: Paulo Lowatzi, Harald Stude e Max Frantz. As pesquisas realizadas por Claudia Fay revelam que “os aviões e equipamentos utilizados pela companhia fazem supor que existisse um tipo de contrato com a Junkers para o fornecimento de equipamentos”.<sup>30</sup>

O *Junkers* F-13 P-BAAF (depois PP-VAF), em 18 de abril de 1930, voaria para a Varig pela primeira vez, seguido pelo P-BAAG (depois PP-VAG), tornando possível o aumento do número de cidades servidas, entre elas, Livramento, Santa Cruz, Cruz Alta e Santana do Livramento. Em 1931, três aviões foram incorporados à frota: um *Morane-Saulnier* MS-130, para treinamento; um monomotor de asa alta *Nieuport Delage* 641, com cabine fechada para 6 passageiros, e outro *Junkers* A-50, que voava regularmente entre Porto Alegre e Santa Maria, levando um único passageiro e malotes de correio. Em 1937, com a chegada do *Messerschmitt* M20, para dez passageiros, a Varig pode estender o vôo para Livramento até Uruguaiana. Este avião serviu a empresa até 1948. Em 6 de julho de 1938, entrou em serviço um *Junkers* JU-52 (PP-VAL, “Mauá”), trimotor de fuselagem metálica, o maior avião na frota da empresa até aquele momento.

As evidências mostram que desde o princípio existia forte relação da Varig com a Condor Syndikat. Deflagrada a Segunda Guerra, a empresa enfrentou as dificuldades da reposição de peças para suas aeronaves e passou a ser vigiada pela polícia, inclusive, com envio de relatório ao Presidente Getúlio Vargas a respeito da articulação nazista no Estado.<sup>31</sup>

O relatório colocava sob suspeita o piloto Greiss, ex-funcionário da Condor Syndikat, residente em Esteio, que possuía instalações de antenas e um rádio em sua casa. Ele mantinha relações com pessoas já mal vistas pela polícia, como Rodolfo Wiesbauer Júnior, a família Zirbes e o capitão Belmonte. A impressão é que seria o elo da rede de informações, mas nada pôde ser provado contra ele, mas, apesar das denúncias, seguiu trabalhando na Varig.

<sup>30</sup> FAY, Claudia Musa. *Op. cit.*, 1990, p. 90.

<sup>31</sup> Documento CPDOC GV. 40.09.00/3 XXXIV-45, de 27 de setembro de 1940.

A empresa, durante 15 anos, teve como presidente seu fundador, Otto Ernst Meyer. Com a crescente prosperidade e o aumento da demanda dos serviços surgiu a necessidade de contratar um secretário. Ruben Berta foi admitido através de um anúncio de jornal, sendo o primeiro funcionário da companhia e braço direito de Otto Meyer, que mais tarde tornou-se o seu sucessor.

Alguns aspectos políticos do Brasil devem aqui ser referidos a fim de esclarecerem as modificações no comando da Varig no início da década de 1940. O período que vai de 1937 a 1945 é conhecido na historiografia brasileira como Estado Novo. Getúlio Vargas e sua equipe adotavam práticas políticas consoante com os regimes autoritários.

A “nacionalização” afetou diretamente a Varig, pois desde sua fundação esteve composta, quase que exclusivamente, de estrangeiros, alemães ou seus descendentes. Esta campanha encontrou ressonância plena aqui no Rio Grande do Sul, na pessoa do seu interventor Oswaldo Cordeiro de Farias que controlava e verificava pessoalmente, nas cidades do interior gaúcho, como estava o espírito de brasilidade daquela gente. Afirma René E. Gertz que:

[...] para compreender a campanha de ‘nacionalização’ no Rio Grande do Sul, não se pode começar com o ano de 1938 nem concentrar a atenção exclusivamente naquilo que os homens mais identificados com ela nos anos seguintes - o interventor Oswaldo Cordeiro de Farias, seu secretário de Educação, J .P. Coelho de Souza, e seu chefe de polícia o coronel Aurélio da Silva Py - pensavam e faziam, mas levar em conta os antecedentes políticos, os conflitos e preconceitos étnicos e religiosos presentes entre setores consideráveis da população gaúcha, desde o século XIX. [...] atentar para o fato de que a ação ‘nacionalizadora’ não atingiu de forma linear, uniforme, todos os grupos.<sup>32</sup>

O mesmo autor, ao se referir à avaliação que os governantes faziam dos diversos grupos étnicos, revela que: “[...] não há nenhuma dúvida de que dos três grupos considerados mais perigosos para a nacionalidade brasileira, os alemães e descendentes estiveram em primeiro lugar”. Os pesquisadores sobre o tema justificam o temor e a constante preocupação com este grupo, pela quantidade de alemães e seus descendentes aqui estabelecidos, conforme censo demográfico de 1940, agravadas pelas manifestações explícitas de simpatia ao regime nazista e pelo número de adeptos do integralismo nas regiões de concentração alemã.

O governo americano viu com simpatia as ações de “nacionalização” empreendidas no sul do Brasil, bem como, acompanhou a evolução política brasileira ditada por Getúlio

---

<sup>32</sup> GERTZ, René E. **O Estado Novo no Rio Grande do Sul**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2005, p. 146.

Vargas, considerando os estreitos vínculos comerciais que o país detinha com a Alemanha. Como manifesta Ricardo Seitenfus:

[...] até fins de 1937, a rivalidade americana-alemã no Brasil era essencialmente comercial. Todavia, a partir de março de 1938, os Estados Unidos preocupam-se prioritariamente com os assuntos de ordem ideológica e política. [...] quando se trata das questões econômicas e comerciais, a atitude de Washington é mais nítida e radical. Ela demonstra claramente a preocupação de Washington em cercear o avanço do comércio germânico-brasileiro.<sup>33</sup>

As companhias aéreas, vinculadas de alguma forma aos interesses alemães, operavam sem qualquer interferência as rotas que ligavam o Brasil à Europa através dos aeroportos de São Paulo e do Rio de Janeiro até o início de 1940. A preocupação tomou forma quando a Condor solicitou a concessão da rota aérea ao longo do litoral brasileiro que se estenderia além da embocadura do rio Amazonas, cuja inexistência de significativo núcleo urbano deixou transparecer o real objetivo, ou seja, servir de base estratégica e militar, pois daquele ponto controlaria e informaria aos alemães, o movimento dos navios mercantes e os de guerra que pertencessem aos aliados.

Os Estados Unidos consideravam perigosa a situação brasileira, pois pertenciam às empresas alemãs a concessão das linhas aéreas, o que se tornava mais grave pelo fato de depender dos equipamentos, materiais e pessoal alemães, trazendo muitas dificuldades ao controle de suas atividades. Havia razão para tamanha preocupação, visto que relatórios da polícia gaúcha já tinham revelado ações que ligavam alguns trabalhadores da Varig e Condor e os espiões nazistas atuantes na América Latina.

A situação brasileira não era nada confortável. A necessária nacionalização implicava em um considerável aporte financeiro para a substituição dos equipamentos e, principalmente, para a formação e qualificação do seu quadro técnico, questões que não poderiam ser resolvidas de forma isolada. Os Estados Unidos, percebendo a necessidade de apoiar financeira e tecnicamente o setor, apelaram para que suas companhias aumentassem os investimentos no Brasil, a fim de eliminar o domínio germânico no espaço aéreo brasileiro. Inicialmente as empresas se mostraram em parte receptivas, conforme demonstram as pesquisas de Seitenfus:

---

<sup>33</sup> SEITENFUS, Ricardo. **A entrada do Brasil na segunda guerra mundial**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000, p. 169-170.

[...] a nacionalização preconizada por Sumner Welles transformar-se-á então na americanização dos transportes aéreos brasileiros. [...] e que em outubro de 1940, Caffery informa a Cordell Hull que, com uma única exceção, todos os pilotos inscritos no Registro Aéreo Brasileiro são brasileiros natos. Assim, todos os pilotos alemães que se naturalizaram brasileiros são eliminados da *Condor* e da linha Rio de Janeiro-São Paulo da *Vasp*. A *Varig* é obrigada a tomar medidas análogas antes de 1º de fevereiro de 1941.<sup>34</sup>

Com o fortalecimento das relações entre Brasil e Estados Unidos ocorreu um progressivo controle sobre as atividades dos estrangeiros, principalmente alemães, aqui estabelecidos.<sup>35</sup> Em 1941, quando o Brasil tomou posição ao lado dos aliados, durante a Segunda Guerra Mundial, Meyer, levando em conta sua origem germânica, decidiu renunciar à presidência da Varig, temendo possíveis dificuldades para a companhia.

Otto Meyer, temendo que a Varig pudesse sofrer represálias por parte dos norte-americanos, deixou a presidência da empresa, em definitivo, em 24 de dezembro de 1941. Dias depois sua casa foi invadida por policiais que procuravam armas, rádios e alto-falantes. Foi levado preso sob a acusação de ligação com o nazismo e permaneceu no Presídio Central por três dias. Doutor Adroaldo Mesquita conseguiu sua libertação, mas foi mantido em prisão domiciliar e sua casa vigiada e controlada ininterruptamente, sem que nenhuma pessoa entrasse ou saísse sem ser identificada.

A nova ordem mundial também forçou as empresas aéreas a renovarem sua frota, trocando seus fornecedores. A Varig adquiriu, inicialmente, um bimotor biplano inglês *DeHavilland DH89A Dragon Rapide*, o PP-VAN, “Chuí” e com ele inaugurou seu primeiro voo internacional, ligando Porto Alegre a Montevideú. A aeronave tinha capacidade para oito passageiros e voou nas cores da empresa até 1945. A encomenda de oito *Lockheed L-10 Electra*, bimotores de fabricação norte-americana foi em 1943. Com o fim dos conflitos, as empresas aéreas de todo o mundo incorporaram às suas frotas aviões excedentes da guerra. A Varig adquiriu, entre outros, o *Douglas DC-3/C-47*, que prestou serviços à companhia até 1971, e o *Curtiss C-46 Commando*.

Otto Meyer se afastou da Varig, mas voltou a pertencer ao Conselho desta assim que a guerra terminou e lá permaneceu até sua morte em 1966. Com a demissão de Otto Meyer, a partir de 1941 a presidência da Varig foi ocupada por Ruben Berta.

<sup>34</sup> SEITENFUS, Ricardo. *Op. cit.*, 2000, p. 261.

<sup>35</sup> FORTES, Alexandre. **Nós do quarto distrito...**: a classe trabalhadora porto-alegrense e a Era Vargas. Caxias do Sul: EDUCS; Rio de Janeiro: Garamond, 2004, *passim*. As relações da Varig através de Otto Meyer e seu “braço direito”, Ruben Berta, bem como do piloto Xavier Greiss, com o EIXO encontram-se na obra deste autor, que afirma ter a Varig “importante papel no serviço de comunicação dos nazistas”.

Ruben Martin Berta nasceu em Porto Alegre no dia 5 de novembro de 1907. Era filho de Martin Felix Berta e Helena Maria Lenz, neto do fundador da fábrica de fogões e cofres Berta. Sua infância e adolescência seguiram o padrão das famílias da modesta classe média porto-alegrense, de origem alemã e crença luterana. Realizou os estudos na capital gaúcha na Escola “Hilfsverein”, estabelecimento de ensino de orientação germânica que ministrava suas aulas em alemão.<sup>36</sup> Observa-se que esta escola não mudou suas diretrizes pedagógicas durante a Primeira Guerra Mundial, porém nos conflitos dos fins da década de 1930 houve a proibição do uso da língua alemã.<sup>37</sup> A partir de 1942 a escola recebe nova denominação, Ginásio Farroupilha, atualmente chamado de Colégio Farroupilha.

Berta aos 13 anos de idade, em virtude da doença de seu pai, foi trabalhar em uma empresa do ramo de importação, onde permaneceu até os 19 anos. Nesta época, contrariando seus pais, solicitou seu afastamento para ingressar na Varig como primeiro funcionário desta que foi a empresa pioneira da aviação no Brasil.

Algumas passagens curiosas e pitorescas envolveram sua contratação. Otto Meyer necessitava de um auxiliar que escrevesse à máquina e redigisse correspondência em alemão e português. Em 1926, publicou um anúncio no *Correio do Povo* com os requisitos que considerava importantes aos postulantes do cargo que oferecia. Apresentaram-se para a vaga dois candidatos, dos quais o primeiro logo quis saber valor do salário e quais as obrigações. O candidato seguinte indagou se ainda existia a vaga e, ao receber resposta afirmativa, declarou: “Diga-me onde está a mesa e a máquina para que eu comece a trabalhar”. O jovem era Ruben Martin Berta, ex-estudante de medicina que começava naquele momento a escrever sua história, par e passo com a trajetória da Varig, que mereceu de Otto as seguintes palavras:

Um candidato vigoroso, moço de 19 anos, que nenhuma importância quis dar ao que poderia oferecer de ordenado do meu bolso, muito me interessou e logo o convidei a pendurar o chapéu e o casaco no cabide e por em movimento a máquina de escrever

---

<sup>36</sup> TELLES, Leandro. **Do Deutscher Hilfsverein ao Colégio Farroupilha – 1858/1974**. Porto Alegre: Colégio Farroupilha, 1974, p. 101.

<sup>37</sup> *Ibidem*, p. 105. A obra refere que “durante seu meio século de existência muitos de seus discípulos se tornaram personalidades conhecidas e meritórias da vida profissional alemã em nossa terra. Desde, mais ou menos, dois decênios, também uma longa lista de seus educandos freqüentaram estabelecimentos de ensino superior na Alemanha. O relato mostra o quanto era considerada a escola na colônia alemã do Rio Grande. Realmente ela merecia essa consideração, já que era um dos melhores estabelecimentos do Estado. Embora ensinando, em parte, em alemão, formara com sua excelente pedagogia várias gerações de brasileiros, alguns ilustres, como Raul Pilla e Ruben Berta (só para citar dois exemplos), que aplicariam aqui mesmo os ensinamentos recebidos”.

para que, juntos, tentássemos vencer aquela avalanche de trabalho, pronta para soterrar a iniciativa. Até hoje, a Varig nunca se arrependeu dessa escolha.<sup>38</sup>

Nos registros do Instituto Histórico-Cultural da Aeronáutica, que em 1988 prestou uma homenagem a Ruben Berta, consta que ao iniciar o trabalho na Varig ele ocupou funções de toda natureza que vão desde guarda-livros, datilógrafo, caixa, carregador de malas e, não raro, motorista de lancha. Em 7 de maio de 1927, tem-se oficializada a fundação da Varig, contando esta com Berta para todos os serviços da sua escrita, de despachante e ainda de correspondente, trabalhando de forma intensiva, “sem horário para entrar ou sair”.<sup>39</sup>

Na ótica de admiradores, era um homem modesto, franco e generoso. Ele compreendia os humildes, inculcando em cada funcionário o sentido da responsabilidade, do cumprimento do dever e a busca de recompensa nos frutos da sua dedicação. Tinha como lema a idéia de que “vivemos para ajudar-nos uns aos outros”. Por outro lado, teve críticos ferrenhos que o consideravam homem de ambição desmedida, que agia de forma autoritária e centralizadora.

No artigo da Revista Política & Negócios (PN), de forte tendência sindical, estas referências foram escritas com base nos registros dos funcionários da Varig, revela a pesquisadora Claudia Fay: “Sr. Berta dirige a Varig dentro de um regime ditatorial; existe na companhia um permanente clima de desemprego; quem não votasse favorável ao ponto de vista da empresa – leia-se Berta – acabaria sendo sumariamente despedido”.<sup>40</sup>

Críticos e admiradores, unanimemente, concordam que Berta era homem de grande capacidade de trabalho. Os indícios deixados por ele, nos papéis que utilizava para escrever seus bilhetes, timbrados com os dizeres “Da mesa de Berta”, dão a dimensão do simbolismo que criou para si mesmo, a relação da mesa como o local do trabalho, das decisões importantes e que não deveriam ser negligenciadas. Os bilhetes recebidos representavam a materialização da presença de Berta; ordem dada, ordem executada.

Como primeiro funcionário da Varig, trabalhou para o desenvolvimento da empresa sempre ao lado do fundador, mas, como referido anteriormente, a Segunda Guerra Mundial mudou o rumo destes dois homens. Em 1941, em consequência do grande conflito, Otto

<sup>38</sup> CORREIO DO POVO. **Origem da aviação comercial no país**. Porto Alegre, 7 maio 1987, p. 18. Reportagem comemorativa aos 60 anos da Varig.

<sup>39</sup> Na comemoração do aniversário do primeiro vôo da Aviação Comercial brasileira o Instituto Histórico-Cultural da Aeronáutica presta uma homenagem a Ruben Berta na publicação de 22 de junho de 1988.

<sup>40</sup> Revista Política & Negócios, edição de 10 de junho de 1963, apud FAY, Claudia Musa. **Crise nas alturas: a questão da aviação civil (1927-1975)**. 2001. 302f. Tese (Doutorado em História) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001, p. 178.

Ernest Meyer, alemão de nascimento, para não prejudicar os negócios da empresa, renunciou à direção da Varig, entregando-a a Ruben Martin Berta, o homem da sua confiança.<sup>41</sup>

A pesquisa sobre o tema revela certo estranhamento em relação a estas duas figuras emblemáticas que conduziram os destinos da grande “estrela brasileira”. Observa-se que a figura de Otto Meyer não conseguiu se impor ao tempo. Aos poucos foi sendo apagada, de certa maneira colocada na “roda dos esquecidos”, raramente o ligam à fundação da Varig, enquanto Ruben Berta teve seus feitos e atos propagados por todos e em todo lugar, seu nome se justapõe ao da empresa aérea que comandou até o último segundo de sua existência.

O término da guerra trouxe muitas mudanças para a empresa. Ruben Berta apresentou um plano para a criação de uma fundação de funcionários, o que, aos olhos de alguns, parecia um tanto “maluco”, mas foi aprovado em outubro de 1945 e instituído em dezembro de 1945, por escritura pública. A Fundação dos Funcionários da Varig que passou a se chamar Fundação Ruben Berta em 1966 será analisada no decorrer da pesquisa.

Não se pode negligenciar a visão e o conhecimento da aviação de que Berta era portador, pois a primeira medida que tomou foi a de padronizar a frota e comprar aviões norte-americanos, o *Lockheed Electra I*, iniciando na Varig o serviço de bordo, e, em 1942, mesmo com as dificuldades da guerra, inaugurou a rota aérea para Montevideú, a seguir, para Buenos Aires, e em 1946, consolidou a expansão das linhas para o norte do Rio Grande do Sul até o Rio de Janeiro, e mais tarde alcançou o norte e nordeste do país.

Por mais importante que tenha sido a expansão da companhia, nada se compara com a incondicional defesa desta demonstrada por Berta, colocando sua energia intelectual criadora e a sua capacidade de liderança empresarial e política a serviço da marca que procurou preservar a qualquer custo.

Outra observação importante sobre Berta refere-se ao “regionalismo”, pois ao ser indagado sobre a localização da sede-matriz da companhia, seu diretor-presidente responde de forma categórica: “A Varig jamais sairá de Porto Alegre, que foi e será sempre a matriz”.<sup>42</sup>

Há muitas especulações sobre o verdadeiro propósito de criar mecanismos de proteção aos seus trabalhadores. Talvez o grande temor de Ruben Berta fosse a perda da empresa;

---

<sup>41</sup> FORTES, Alexandre. *Op. cit.*, p. 184. “Alemão de nascença”, Otto Meyer cruzou o Atlântico em 1921 já com a determinação de criar a primeira companhia de aviação que alcançasse os céus com a bandeira verde-amarela. Na sua versão institucional, a história da Varig é uma grande epopéia. Meyer, [...] teria largado um emprego como oficial na Força Aérea Alemã e emigrado para o Brasil.

<sup>42</sup> Ruben Berta em entrevista a **Revista do Globo**, Porto Alegre, 1961, apud FAY, Claudia Musa. *Op. cit.*, 2001, p. 29.

criando a Fundação, evitaria a estatização, pois era comum a presença de empresas estatais ou de economia mista naquele período histórico.<sup>43</sup>

Ruben Berta soube cercar-se de competentes colaboradores e dirigiu a Varig em sintonia com as metas desenvolvimentistas do governo Vargas, como refere Alexandre Fortes:

[...] as grandes lideranças políticas nacionais buscavam encarnar essa síntese entre desenvolvimento nacional e melhores condições de vida para a população, também a figura de Ruben Berta simbolizava, na companhia, a associação entre crescimento e fortalecimento da empresa de um lado e valorização dos funcionários de outro.<sup>44</sup>

Percebe-se que existiu uma combinação de fatores que levaram ao crescimento da empresa, tais como, a carismática liderança do empreendedor Ruben Berta, as características governamentais daquele período histórico e a aproximação com as principais elites políticas.

A grande expansão<sup>45</sup> começou realmente em 1953, quando o governo brasileiro garantiu à Varig o direito de voar para Nova York como linha regular. Foi então reestruturada a frota, com a aquisição de aparelhos *Super-Constellation*, *Convair 240* e *Curtiss Comando C-46*, destinados respectivamente, às rotas de Nova York, rotas tronco, domésticas e rede do interior.

A respeito da expansão, Berta acrescentou que a companhia seria subdividida em três partes: a Norte, com sede no Rio de Janeiro; a Sul, em Porto Alegre, ambas para atender as linhas nacionais; e a Internacional, sediada em Nova Iorque, o centro das linhas internacionais.

Nesta oportunidade, Berta afirmou que mudaria sua residência para o Rio de Janeiro e que 2.500 funcionários da empresa – 50% do total – ficariam em Porto Alegre, no estaleiro e na EVAER. Ele justificou estas medidas como as mais benéficas à Varig, pois uma companhia em expansão deve manter-se próxima ao poder central pela facilidade de contatos que trazem vantagens para todos, haja vista ser necessário acompanhar a evolução e o progresso.

O dirigente da Varig acreditava que o Brasil deveria se integrar às realidades do mundo e abrir suas portas ao estrangeiro, com as necessárias cautelas e a regulamentação que

<sup>43</sup> CHAMPANHOLE, Adilton; CHAMPANHOLE, Hilton Lobo. **Constituições do Brasil**. São Paulo: Atlas, 1983, p. 420: “Na Constituição de 1937, vigente na época da criação da fundação, diz no seu artigo 15, Inciso VII, que ‘compete privativamente à União, explorar ou dar em concessão os serviços de [...] navegação aérea, inclusive as instalações de pouso’, sabe-se que havia interesse nacional e até mesmo internacional de incorporar as recentes e pequenas empresas, pois estas, no decorrer dos tempos, se tornariam em indústrias do transporte aéreo. A Varig se enquadrava neste perfil, portanto, o temor de Berta se justificava”.

<sup>44</sup> FORTES, Alexandre. *Op. cit.*, 2004, p. 210.

<sup>45</sup> VARIG. **História da Varig**: décadas de glamour. Disponível em: <<http://www.preceitos.com/varig/Historia>>. Acesso em: 3 maio 2008.

fosse conveniente ao interesse nacional. Ainda, alertou sobre a necessidade de entrar-se na “Era do Jato”. Segundo ele, a aviação brasileira tinha altos custos de operações.

Apesar de o DC-3 ser antieconômico, não podia ser retirado das linhas, pois os lugares muito distantes que não dispusessem de campos de pouso adequado ficariam sem ligação aérea, fato grave na medida em que se verificava que a aviação ainda não havia atingido a metade dos municípios brasileiros.

Ruben Berta foi um defensor da competição no campo internacional, enfatizando a capacidade brasileira em enfrentá-la, mas reclamava do governo medidas imediatas para a modernização das frotas, assim como, enfatizava a possibilidade de linhas para o Oriente, pois a Varig na época desejava ampliar suas rotas com uma linha para o Japão. Todavia, Berta afirmava que ninguém, honestamente, poderia ser um apologista da estatização, “pelo contrário, governo deve ser só governo, e, assim mesmo, o menor possível”.<sup>46</sup>

A filosofia de trabalho adotada por ele na Varig – conhecida pelas “diretrizes de Ruben Berta” – que atingia todo o pessoal da companhia, não era muito comum nessa época, sobretudo em relação à administração da empresa e aos consumidores. Ele era taxativo ao dizer que “o passageiro não depende de nós. Nós que dependemos dele. Ele sim presta um grande favor quando nos procura para servi-lo”.<sup>47</sup>

Na trajetória de Berta consta que, em 1956, ele foi convidado para ocupar o cargo de Ministro da Agricultura, certamente pela capacidade administrativa que demonstrara ao longo dos anos frente à direção da Varig, assim como, seu gosto pela atividade agrícola. Muito curioso e interessado pelas novidades, trazia mudas de suas viagens, iniciando uma plantação de maçãs em Vacaria, entretanto declinou do cargo para se dedicar à aviação.

A revista *Visão* em 1957 escolheu Ruben Berta como o “Homem do Ano”. O troféu era o reconhecimento por seu destaque de realizador e de uma percepção projetada para o futuro com soluções válidas para os problemas nacionais. O arrojado dirigente encomendou neste período três *Boeing 707* quadrimotores a jato com capacidade de transportar 119 passageiros. Para a revista que lhe homenageara com uma reportagem de capa, Berta era uma pessoa que se fazia respeitar inclusive pelos “sisudos” homens do Eximbank, em Washington, que já haviam aprendido a admirar o autodidata. A publicação revelou que, apesar da atividade intensa, ele ainda encontrava tempo para se dedicar à família e desejava construir algo de que seus descendentes se orgulhassem.

<sup>46</sup> Trecho do discurso de Ruben Berta em: **Observador Econômico e Financeiro**, Rio de Janeiro, ano XII, n. 257, jul. 1957, apud FAY, Claudia Musa. *Op. cit.*, 2001, *passim*.

<sup>47</sup> Revista *Visão*, 7 de julho de 1967, p. 21, apud FAY, Claudia Musa. *Op. cit.*, 2001, p. 21.

Na ocasião, Dom Helder Câmara, em uma solenidade seguida de um almoço no Hotel Glória, ofereceu a Ruben Berta uma estatueta de um bandeirante, o símbolo de homem “desbravador”. O representante do Rio Grande do Sul, Osvaldo Aranha<sup>48</sup>, utilizando-se de eloqüente oratória ressaltou a situação como “crítica e de crises” que deveriam ser superadas, enfatizando que o homenageado representava a vitória do trabalho e da fé em sua época:

Nenhuma nação é ou pode ser obra de governos, mas sim do povo. O menor povo é sempre melhor que o maior governo. O governo é sempre um instrumento do povo e jamais o povo do governo. No Brasil o governo é uma espécie de Papai Noel de todos os dias. Sem o governo, tudo é difícil; com o governo, tudo é fácil. A sua vitória e a da Varig não é uma promessa nem uma grande conquista, mas a segurança do sucesso para todos os que no Brasil trabalham [...].

Ruben Berta respondeu com discurso bastante emocionado, fazendo referências às dificuldades contra as quais os empresários empreendiam tantas lutas, e apresentou agradecimentos a todos que o ajudaram, sendo bastante discreto ao se referir aos problemas que vinha enfrentando.

A homenagem despertou naquela ocasião grande curiosidade em torno deste brasileiro até então quase desconhecido e da precocidade de seu sucesso aos 50 anos de idade incompletos. Outros tantos troféus, medalhas, prêmios, títulos e honrarias lhe foram conferidos, nacional e internacionalmente, sendo, também, escolhido um dos “Vinte Gaúchos que Marcaram o Século XX”, numa promoção da Rede Brasil Sul de Comunicações (RBS).

A visão empreendedora de Ruben Berta não desperdiçava oportunidade de expansão. A Varig se consolidou no mercado nacional e internacional e em 1965, com a falência da Panair que detinha a maior malha internacional, assume as rotas da ex-concorrente para a Europa.

A mesa de trabalho, local emblemático e impregnado de significados simbólicos para aquele empreendedor, estava reservada para guardar os últimos momentos da vida de Ruben Martin Berta que morreu em 14 de dezembro de 1966, no escritório do Rio de Janeiro, vítima de um infarto fulminante.

O primeiro aeroviário do Brasil soube honrar sua vocação e dignificar a aviação comercial. As décadas que esteve à frente da Varig foram de muito trabalho e dedicação, comandando homens na direção do progresso com a mesma determinação que aceitara o emprego oferecido por Otto Meyer, e que foram reconhecidas nas homenagens póstumas.

---

<sup>48</sup> Revista Visão, 26 de julho de 1957, p. 22, apud FAY, Claudia Musa. *Op. cit.*, 2001, p. 22.

Foi lembrado para nominar uma das principais avenidas de São Paulo e na capital gaúcha é nome de um bairro, de um ginásio estadual de 1.º e 2.º graus e da Pinacoteca da Prefeitura Municipal. Também nomeia o Aeroporto Internacional de Uruguaiana, um conjunto habitacional na Ilha do Governador no Rio de Janeiro, um Hospital do interior do Ceará, a Biblioteca da Câmara Municipal de Belmonte, em Portugal, e o Aeroporto da cidade de Cândido Rondon no Paraná.

Certamente, a homenagem mais significativa foi perpetuar o seu nome na Fundação dos Funcionários da Varig, a primeira iniciativa inovadora a ele creditada como seu idealizador, que passou a se chamar Fundação Ruben Berta, motivo de orgulho para todos aqueles que participaram de um empreendimento com a marca do progresso brasileiro.

Na perspectiva que muito interessa aos pesquisadores que compreendem a empresa como um ator social, o qual estabelece vínculos com o ambiente em que se insere, alguns líderes empresariais da época procuravam conciliar o sonhado “desenvolvimento nacional” e o bem-estar da vida cotidiana das pessoas, assim como Berta que na Varig era uma figura imbuída da representação de quem deveria fomentar a alavanca do crescimento da empresa, ao mesmo tempo em que promovia a valorização do seu quadro de funcionários.

Os variguanos guardam em sua memória a figura de um dirigente com enorme capacidade de liderança, respeito pelos trabalhadores, acurado senso de oportunidade e – o mais importante – pleno conhecimento de como funciona uma empresa de características tecnológicas tão avançadas e bastante sensíveis às flutuações do mercado internacional.

A gestão de Ruben Berta na presidência da Varig iniciada em 1942 e terminada, tragicamente, em 14 de dezembro de 1966, em seu gabinete de trabalho, no edifício-sede do Aeroporto Santos Dumont, acompanhou e se fundiu com o próprio processo de crescimento e consolidação da empresa como companhia aérea de porte nacional, mais tarde firmando-se também como uma empresa internacional.

O infarto fulminante aos 59 anos encerrou, precocemente, a carreira de Ruben Martin Berta, que deixou na sua trajetória de vida um legado de liderança, de sucesso e de total entrega ao trabalho. Ao dar continuidade à obra de Otto Meyer, foi transformando uma pequena empresa de aviação comercial na gigante Varig, uma marca respeitada no mundo inteiro, o que de certa forma, terminou por construir, em torno do seu próprio nome, um mito.

## 2.2 O papel da Fundação Ruben Berta

Dos diversos simbolismos construídos pela Varig, a FRB ganha destaque pela forma como seus significados foram apreendidos pelos funcionários da empresa. O fato de serem “donos” da Varig ganhou uma dimensão, talvez inesperada, por quem a concebeu. O desdobramento dos futuros acontecimentos mostrou que diante das circunstâncias adversas enfrentadas pela companhia, a FRB se transformou em mais um complicador para a difícil situação da Varig em 2006.

Para compreender a complexidade e as diferentes nuances que a Varig apresentou durante os quase oitenta anos de funcionamento, deve-se conhecer as estratégias adotadas pela empresa e os diversos elementos que a compõem. Conforme Durkheim:

[...] explicar uma instituição é tomar conhecimento dos diferentes elementos que servem para formá-la, é mostrar suas causas e suas razões de ser. Mas como descobrir essas causas, senão nos transportando para o momento em que foram operantes, isto é, em que suscitaram os fatos que procuramos compreender? Pois, apenas nesse momento, torna-se possível apreender a maneira pela qual elas agiram e produziram seu efeito. Ora, este momento é anterior a nós. O único meio de saber como cada um desses elementos nasceu consiste em observá-lo no próprio instante em que nasceu e assistir à sua gênese: gênese que ocorreu no passado e, por conseguinte, só pode ser conhecida pela história.<sup>49</sup>

O pano de fundo para a discussão sobre os mecanismos desenvolvidos pela Varig para proteger seus funcionários passa pela criação de uma fundação, bem como, por uma análise daquele contexto histórico, das razões submersas nas intenções apresentadas na proposta do idealizador e das influências exercidas sobre Berta que resultaram na formulação de um estatuto para a Fundação de Funcionários da Varig e, ainda, pela compreensão do próprio mito, o “velho”, Ruben Berta.

Para os funcionários, a proteção de Berta materializou-se na criação de uma fundação que a todos amparasse, local que supria desde a demanda por empréstimos sem juros para aquisição de moradias, cooperativa na qual adquiriam os gêneros alimentícios, restaurantes de baixo custo, assistência médica familiar, inclusive os remédios, até colônias de férias e espaços de lazer, atitudes paternalistas que propunham a solução dos problemas de vida dos seus colaboradores. Ouviram-se alguns depoimentos que ratificam os registros dos jornais da

---

<sup>49</sup> CASTRO, Ana Maria de; DIAS, Edmundo Fernandes. **Introdução ao pensamento sociológico**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1981, p. 76.

época a respeito da Fundação, cuja sátira publicada no jornal informativo do Grêmio Esportivo dos Funcionários, ilustra bem como era o auxílio:

[...] O funcionário entra na VARIG  
 ainda mais se é solteirão  
 Pretende logo saber  
 Onde fazer a refeição.  
 E um colega lhe diz: “Ora! Onde?  
 No refeitório da Fundação!  
 [...] O funcionário casado,  
 Pensa na alimentação.  
 Mas nunca fez um rancho em venda  
 Não sabe nem fazer a relação  
 Mas vem um e lhe dá a barbada:  
 Por que não pedes uma pronta no  
 armazém da Fundação?  
 [...] Com três meses de casado  
 A esposa começa a enjoação  
 E o funcionário – coitado!  
 Também fica na aflição.  
 Mas outro colega conforma e diz:  
 Por que tu não levas  
 Aos médicos da Fundação?<sup>50</sup>

O papel desempenhado pela Fundação, portanto, é relembrado com profundo carinho pelos funcionários da Varig e seus familiares, mas ao mesmo tempo com a certeza de que os “bons tempos” não voltam jamais.

A concepção da Fundação, segundo o discurso oficial, credita a Berta a sua idealização e concretização, alicerçada nos postulados da *Rerum Novarum* do papa Leão XIII, de 1891, e no Quadragésimo Anno, de Pio XI, de 1931, bem como, das fundamentações teóricas de Jean Jacques Rousseau encontradas em “O Contrato Social”.<sup>51</sup>

Nos preceitos da *Rerum Novarum* estão lançados os fundamentos de um regime de trabalho justo e cristão em que abomina os excessos do capitalismo e do comunismo, considerando que o trabalho:

[...] tanto na teoria quanto na prática deve ser considerado, não mercadoria, mas um modo de expressão direta da pessoa humana; sendo para muitos a única fonte de subsistência, a sua remuneração não pode deixar-se à mercê do jogo automático das

<sup>50</sup> GRÊMIO ESPORTIVO DA FUNDAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA VARIG. O funcionário e a Fundação. **O Nosso Boletim**, Porto Alegre, 30 nov. 1957.

<sup>51</sup> FUNDAÇÃO RUBEN BERTA. **De homens e ideais – os cinquenta anos da Fundação Ruben Berta**. São Paulo: Prêmio, 1996, p. 24; Trecho da *Rerum Novarum*: “Justo e equitativo é que os frutos do trabalho pertençam àqueles que lhe consagraram seus esforços [...]”. Ruben Berta era luterano, mas baseou-se na doutrina social da Igreja Católica como também no Contrato Social de Jean Jacques Rousseau para formular suas teorias.

leis do mercado, mas ‘[...] deve ser estabelecido segundo as normas da justiça e da equidade’[...].<sup>52</sup>

A proposta levada para a Assembléia Geral de Acionistas em 29 de outubro de 1945 previa a transferência de metade das ações da Varig para a Fundação, conforme referem pesquisas de Gonçalves, “fala-se que ‘a Empresa é dos Funcionários’, através de sua fundação, como maior acionista”.<sup>53</sup> Para Berta estava claro que se um número expressivo de associados da fundação detivessem o controle da Varig dificultaria a sua liquidação, ou mesmo sua assimilação por outra empresa.

A Fundação dos Funcionários da Varig buscava uma maneira de evitar a estatização da companhia, como também prover os funcionários de benefícios sociais inexistentes numa empresa tradicional. De acordo com o estatuto, a entidade:

[...] 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. [...] Se a Varig se dissolver ou se incorporar noutra empreendimento ou falir, o patrimônio da Fundação será aplicado de modo a garantir a continuidade dos benefícios de que se tornar devedora.<sup>54</sup>

Inicialmente, foi feita a subscrição de 50% das ações da Varig para a Fundação. Um grupo de funcionários já detinha 35% delas e, assim, 85% da Fundação passaram a pertencer aos funcionários da companhia. A composição dos 15% que restavam para completar a totalidade das ações estava assim dividida: 5% controlada pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul; 6% também estavam pulverizadas entre alguns funcionários mais antigos e identificados com os interesses da empresa; 3,5% eram do grupo de Ruben Berta; e este detinha o restante 0,5% das ações.

A Fundação não cogitava a simples transferência das ações individualmente aos funcionários, mas através de uma entidade por eles constituída, que supostamente detinha o controle acionário da companhia. A intenção de Berta sempre foi clara, isto é, os benefícios não seriam considerados favores, mas decorrência dos resultados obtidos pela companhia, ou seja, pelo próprio trabalho dos seus associados: “A Varig não é um empreendimento comercial

<sup>52</sup> NADAL, Tarcísio de. **As encíclicas sociais**. Porto Alegre: PUCRS, Pró-Reitoria de Extensão Universitária, 1983, p. 42. (mimeo)

<sup>53</sup> GONÇALVES, Jussara Maria Siqueira. **Ruben Berta: a experiência de socialização através de uma Fundação de Funcionários**. 1987. 250f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1987, p. 2.

<sup>54</sup> FUNDAÇÃO RUBEN BERTA. *Op. cit.*, 1996. p. 36.

somente; é, sobretudo, uma tentativa sociológica de resolver o problema do homem, como indivíduo, dentro do progresso material, sem deixar que este reduza aquele ao nível da máquina e o coisifique”.<sup>55</sup>

Conforme os depoimentos de antigos funcionários da Varig, se pode perceber que cada um deles acreditava que uma parte da empresa era de sua propriedade; todos eram um pouco donos da companhia. Na entrevista, Waldir Zuebell Abreu recorda que no final da década a companhia passou por uma séria crise, oportunidade em que os funcionários entregaram a Ruben Berta uma lista com assinaturas dos empregados concordando em reduzir uma parte dos seus salários.<sup>56</sup> Relata, ainda, que não houve a necessidade desta medida, uma vez que a empresa obteve a ajuda de Leonel Brizola. A partir daí, a recompensa pela ação salvadora empreendida por Brizola foi dar-lhe passe livre na utilização das aeronaves da Varig, um reconhecimento ao auxílio prestado que a empresa costumava fornecer.

Outro aspecto que Abreu enfatiza, por ter trabalhado na Panair do Brasil, de maior porte do que a Varig nessa época, é que jamais os funcionários da Panair teriam a mesma atitude que os empregados da Varig diante das dificuldades da empresa, o que ele reforça, dizendo que nunca teriam o “mesmo amor à camiseta”. Apesar das muitas vantagens oferecidas pela companhia, nem sempre as opiniões foram unânimes entre os funcionários, no entanto não havia espaço para idéias contrárias às da direção da empresa.

Retomando a questão dos princípios norteadores do estatuto da Fundação de Funcionários da Varig, verifica-se que nos documentos de sua constituição, mais precisamente a ata, consta a assinatura do Dr. Adroaldo Mesquita da Costa, que era sócio cotista da Varig e a acompanhou desde a sua fundação.<sup>57</sup> Brilhante advogado e professor de Direito, exerceu importantes funções nas várias esferas de governo, que vão desde as parlamentares até cargos de grande relevância para o País.

Diversos artigos publicados destacam o saber, o conhecimento e a capacidade de Adroaldo Mesquita, enumerando, dentre outros, o fato de ser ele um líder do movimento

---

<sup>55</sup> Revista Visão, 26 de julho de 1957, apud FAY, Claudia Musa. *Op. cit.*, 2001, p. 22.

<sup>56</sup> ABREU, Waldir Zuebell. **Entrevista concedida aos acadêmicos Celso Ferronato, Everton de Azambuja Silva, Mateus Karow e Stefan Santido**. Porto Alegre, 17 jun. 2000. O entrevistado tem 73 anos, dos quais 52 dedicados à aviação.

<sup>57</sup> GONÇALVES, Jussara Maria Siqueira. *Op. cit.*, 1987, p. 12. Conforme a autora, “por volta de 1926, Meyer procurou o advogado Dr. Adroaldo Mesquita da Costa, solicitando-lhe a elaboração de um documento referente à fundação da empresa. Elaborado com base na legislação sobre empresas aéreas, o projeto de estatuto foi aceito por Meyer [...]”.

católico do Rio Grande do Sul, por ocasião do convite recebido para exercer o mais alto cargo da Corte Jurídica brasileira, o de Ministro da Justiça.<sup>58</sup>

Consta que à época da idealização da Fundação, Mesquita era o presidente do Conselho Fiscal da companhia, mantinha uma estreita relação com Berta e era um homem profundamente ligado à Igreja Católica, junto com seus familiares, sérios seguidores dos postulados cristãos, todos pautavam suas vidas pelos ensinamentos advindos do catolicismo e, sobretudo, daqueles formulados pelo Papa Leão XIII, na *Rerum Novarum*, 1891, e no *Quadragesimo Anno*, de Pio XI, de 1931.

Ora, sendo tão próximo do presidente da Varig e uma pessoa douta nos instrumentos legais, inclusive como participante da Constituinte de 1934, comungando dos mesmos ideais em relação ao bem-estar da coletividade, leva a refletir a respeito da sua participação na elaboração do referido estatuto. Os indícios apontados acima, acrescentados ao fato de Ruben Berta ter sido educado segundo os preceitos da doutrina luterana, assinalam que por detrás dos fundamentos normatizadores dos dispositivos estatutários da Fundação está outro grande personagem desta, o Dr. Adroaldo Mesquita da Costa.

No decorrer da pesquisa percebe-se que, até a morte de Berta em 1966, a Fundação teve um papel secundário na administração da empresa, tamanha era a presença de seu presidente nas decisões estratégicas. Após sua morte, ela passa a chamar-se Fundação Ruben Berta (FRB) em homenagem ao seu fundador. Ao longo dos anos, aumentou a participação acionária até controlar 87% do capital votante da empresa e passou por algumas reformulações.

A estrutura de administração da Fundação era composta de pilotos, mecânicos de vôo, comissários ou funcionários administrativos com mais de dez anos de serviço nas empresas relacionadas no seu estatuto. Eles podiam ser eleitos para o Colégio Deliberante, escolhidos por outros membros do próprio Colégio, após indicação do presidente. Este órgão, que poderia ter até 1% do total de funcionários da empresas, também era responsável pela escolha do presidente da Fundação, que acumulava o cargo de presidente da Varig. A partir dos anos 1990, um conselho de sete curadores passou a escolher o presidente da empresa, e no final da

---

<sup>58</sup> OLIVEIRA, Plínio Correa de. Sete dias em revista. **Legionário**, n. 796, 9 nov. 1947. Disponível em: <[http://www.pliniocorreadeoliveira.info/LEG7%20471109\\_Inglaterrarepudiatrabalhismo.htm](http://www.pliniocorreadeoliveira.info/LEG7%20471109_Inglaterrarepudiatrabalhismo.htm)>. Acesso em: 8 set. 2008: “Os católicos de todos os quadrantes da política devem aplaudir a escolha do Sr. Adroaldo Mesquita da Costa para o Ministério da Justiça. [...] já conhecido pessoalmente do público paulista, pois que, a convite do pranteado arcebispo D. José Gaspar de Afonseca e Silva, pronunciou eloqüente discurso numa das sessões solenes do IV Congresso Eucarístico Nacional. [...] trabalhou eficazmente nas Constituintes de 34 e 46, das quais fez parte, pelas reivindicações católicas. [...]. Assim, muito pode esperar a opinião católica da atuação do novo Ministro, em matéria de coragem, lucidez e linha”.

década, com uma reorganização societária, passou a compor o conselho de administração da FRB-Par, *holding* que controlava o grupo de empresas Varig.

No início do ano de 2000, além de assumir um novo presidente, a empresa assistiu a grandes transformações na sua administração, tais como, a divisão das empresas do grupo Varig: Varig S.A., responsável pela administração da Varig Brasil, Varig Log e Pluna; Varig Participações em Transporte Aéreos (VPTA); e Varig Participações em Serviços Complementares (VPSC).

A Fundação, que tanto orgulhou deu ao seu criador, aumentava a cada dia seu poder de decisão nos negócios da empresa, tanto que nos últimos anos os executivos contratados para administrar a Varig muito pouco ou quase nada puderam fazer. A palavra final vinha sempre da Fundação, o que tornava mais difícil conduzir os destinos da companhia. A respeito deste empoderamento da FRB, a revista *Veja on-line*<sup>59</sup> fez a seguinte publicação:

O terremoto que abalou os alicerces da companhia tem o epicentro dentro de suas próprias instalações. Em 1945, terminada a II Guerra Mundial, o então presidente da empresa, Ruben Berta, decidiu proteger o controle acionário da empresa, que tinha origem alemã, de uma aproximação dos aliados. Criou a Fundação dos Funcionários da Varig, hoje chamada de Fundação Ruben Berta, que passou a deter o controle da companhia. Ao longo dos anos, o poder da fundação foi aumentando até o ponto de não admitir nenhuma ingerência externa. Sua autoridade era tamanha que os executivos contratados não conseguiam levar adiante as medidas necessárias para administrar a empresa. Foram barradas principalmente as de saneamento, na medida em que exigiam redução de pessoal, restrição de salários ou venda de ativos.

Criada com o objetivo de prover benefícios médicos e assistenciais aos seus funcionários, a FRB montou uma estrutura de serviços nas três cidades-sede, com grandes centros de atendimento médico e de assistência social, além de restaurantes para alimentação dos funcionários do Grupo, bem como, manteve, durante alguns anos, serviços médico e social em Salvador, Recife, Brasília e Manaus.

Como referido anteriormente, a FRB manteve por longo tempo o poder de atuar na administração da Varig ao escolher quem seria o responsável pela gerência dos negócios da empresa e o modelo a ser adotado para alcançar os resultados traçados, portanto cabe-lhe não somente as glórias dos bons tempos, mas também as amarguras da derrocada da empresa. Afinal de contas, todos deveriam fazer parte das mesmas estratégias de “vôo” para chegarem a um único destino.

---

<sup>59</sup> FRANÇA, Ronaldo. A Varig chuta o balde: com a recusa em assinar acordo com seus credores, empresa implode a negociação que a tiraria da maior crise financeira de sua história. *Veja On-Line*, ed. 1.780, 4 dez. 2002. Disponível em: <[http://veja.abril.com.br/041202/p\\_112.html](http://veja.abril.com.br/041202/p_112.html)>. Acesso em: 10 maio 2009.

Os resultados da pesquisa mostraram que as contingências de ordem política e econômica, nacionais e mundiais, tiveram grande participação nos acontecimentos que levaram à quebra da empresa, porém boa parcela destes efeitos também cabe à Fundação, na medida em que tornou a Varig refém de uma autoritária estrutura gerencial.

### **2.3 O apogeu da Varig (1967-1989)**

No período de 1967 a 1979, a Varig foi dirigida por Erik Oswaldo Kastrup de Carvalho, que havia pertencido aos quadros da Pan Air. A empresa iniciou uma grande renovação da sua frota ao receber os *Boeing 707* e a seguir, os *727*. A companhia continuou se expandindo ao longo da sua gestão, atingindo patamares bastante elevados, pelo que muitos denominam esse período de “a época de ouro da Varig”.

Erik de Carvalho supera o primeiro movimento surgido na Varig para impedir a concentração de poder na mão de uma só pessoa, pois em conformidade com o estatuto da Fundação Ruben Berta, o presidente da Varig era ao mesmo tempo o presidente do Conselho Deliberativo e da FRB. Tal era sua força política que acabou sendo reeleito em 1972, para um mandato de mais cinco anos. O fato trouxe benefícios à empresa, que conseguiu enfrentar positivamente a crise do petróleo de 1973, em que o preço do barril de petróleo quadruplicou no mercado internacional, causando efeitos recessivos globais, porém, entre todas as companhias aéreas, a Varig teve um dos balanços mais lucrativos.

Neste cenário promissor, a empresa adquiriu em 1975 60% das ações da Cruzeiro do Sul, a fim de dar continuidade ao crescimento da companhia, que ainda foi favorecida pelo decreto estatal que retirava da ponte aérea os aviões bimotores, isto é, a Varig já realizava estas operações com o *Electra*, mas a gestão promissora de Erik de Carvalho foi interrompida em 1979, devido às suas condições de saúde, e assumiu em seu lugar o vice-presidente Harry Schuetz, que ficou por pouco tempo. O comando da Varig, a partir do dia 30 de abril de 1980 até 1990, esteve com o sobrinho de Ruben Berta, Hélio Smidt, que não possuía a similaridade administrativa do seu antecessor.

Nesta oportunidade, devido à importância da Varig e do que representava o seu comando, conforme consta em reportagem da revista *Veja*, houve uma solicitação ao

presidente da República, João Figueiredo, por parte do ex-governador Synval Guazzelli, para que fosse o ocupante do cargo.<sup>60</sup> Contudo, a FRB preservou o corporativismo e o poder ao acrescentar no seu estatuto, em 1979, uma cláusula determinando que o presidente da companhia, obrigatoriamente, teria sua origem no quadro dos antigos funcionários.

A Varig, administrada por Hélio Smidt de 1980 a 1990, preparava-se para a era de “transatlânticos do ar”, isto é, aviões gigantes para 500 a 600 pessoas. Durante sua gestão foram compradas cinco aeronaves 747-300, da fabricante Boeing, com financiamento japonês.<sup>61</sup> O fato se explica pela falta de credibilidade dos bancos internacionais em relação ao Brasil devido à declaração de moratória solicitada pelo México em setembro de 1982. As reservas externas brasileiras que eram de US\$ 3 bilhões foram zeradas dois meses depois.

De acordo com Bresser-Pereira, das duas alternativas possíveis, o governo brasileiro adotou no final de 1982 a “moratória branca”<sup>62</sup> do principal e continuava a pagar os juros e dividendos enquanto negociava com o Fundo Monetário Internacional (FMI) e os principais credores

Na assinatura da carta de intenções com o FMI, o Brasil se comprometia a realizar diversos ajustes na sua política econômica, entre estes, a maxidesvalorização do cruzeiro em 30%. O resultado foi a elevação do patamar de inflação de 100% no início de 1983 para aproximar-se dos 180% ainda no primeiro quadrimestre do ano. A dívida da Varig com o Japão, na valorização do iene, foi duplicada em dólar.

Entre 1980 e 1986, a Varig havia obtido resultados positivos, ao contrário das outras companhias do setor, pois sofreu menos os impactos da desvalorização cambial de 1983 e do processo inflacionário da década de 1980, pois a empresa, operando com exclusividade os vôos internacionais regulares, tinha 75% das suas receitas auferidas em dólar.<sup>63</sup>

Os resultados até então obtidos faziam crer que a companhia estava voando em “céus de brigadeiro”, no entanto verifica-se que a taxa de ocupação dos assentos em vôos internacionais também sofreu alterações, passando a girar em torno de 60%, valor que não permitia cobrir o descaixe, causado pela maxidesvalorização do cruzeiro em 1983, que

---

<sup>60</sup> TROCA DE GUARDA: a Varig vai escolher seu novo presidente. **Revista Veja**, São Paulo, n. 607, p. 78, 23 abr. 1980.

<sup>61</sup> A moeda japonesa, o Iene, valorizou em relação ao dólar, aumentando a dívida da Varig.

<sup>62</sup> BRESSER-Pereira, Luiz Carlos. **A economia política da desgovernança econômica global**. Trabalho apresentado na conferência “A Economia Política da Governança”, patrocinada pelo *Centre d’Etudes Monétaires et Financières – LATEC (Umr Cnrs)*, Dijon, 2-3 de dezembro de 2005 - versão de: 16 jan. 2005, p. 5. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2005>>. Acesso em: 12 set. 2010.

<sup>63</sup> PANORAMA setorial do transporte aéreo brasileiro. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, v. II, ago. 1998.

enfraqueceu a economia e provocou um decréscimo no número de pessoas que viajavam para o exterior.

Desta forma, estampava-se um crescente endividamento, cuja reversão parecia pouco provável de acontecer e a empresa começava a dar os primeiros sinais das dificuldades que teria pela frente, a partir de 1985.

Com o fim da ditadura militar, as boas relações com o governo, que a Varig vinha mantendo até aquele momento, sofreram alterações que iriam interferir no futuro da empresa. As medidas econômicas advindas do Plano Cruzado I e Plano Cruzado II, instituídas pelo governo Sarney em 1986, fizeram a Varig buscar alternativas para resolver os problemas de fluxo de caixa, entre estas, a venda de suas aeronaves para depois arrendá-las, fato colocado claramente nas palavras de um ex-presidente na obra de Gianfranco e Joelmir Beting: “a companhia já havia embarcado em processo autofágico. Ela não tinha o espírito de se tornar mais rentável. Vendia seu patrimônio para cobrir as despesas”.<sup>64</sup>

A inconstante política econômica do Brasil gerou muitas perdas para as empresas do setor aéreo. Em 1987, o governo lançou o Plano Bresser, na expectativa de reverter o processo inflacionário que chegava a 400%. Os planos econômicos deste período privilegiaram o congelamento das tarifas, que já vinham defasadas, causando maior descontrole na gestão das companhias aéreas. A Varig sentiu fortemente os impactos das intervenções do governo na regulação dos seus serviços, visto que tenta na justiça o ressarcimento destas perdas, através das ações judiciais que impetrou contra a União, cujos valores se aproximam de R\$ 5 bilhões, ainda à espera de decisão do Supremo Tribunal Federal (STF).

Desta forma, a administração de Hélio Smidt encaminhou a empresa para os anos 1990 com enormes prejuízos e sem vislumbrar alternativas no curto prazo que revertesse a situação crítica desta que foi chamada a “década perdida”. Conforme reportagem da revista *Senhor*, Smidt, ao mesmo tempo em que conjecturava grandes investimentos na aviação, se apegava a detalhes do cotidiano, tais como, inspecionar xícaras, escolher tapetes que não soltassem felpas, detalhes do encaixe das cafeteiras dos carrinhos de bordo, dos guardanapos de linho e das poltronas.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> BETING, Gianfranco; BETING, Joelmir. **Varig a eterna pioneira**. Porto Alegre: EDIPUCRS; São Paulo: Beting Books, 2009, p. 186. Neste livro os autores atribuem a frase a Arnim Lore. A operação adotada pela Varig é chamada de *Sale and lease back*.

<sup>65</sup> Reportagem assinada por Carlos Drummond de Andrade, na **Revista Senhor**, São Paulo, n. 362, p. 58-69, 29 fev. 1988, apud FAY, Claudia Musa. *Op. cit.*, 2001, *passim*.

## 2.4 A Varig das últimas décadas (1990-2006)

O ano de 1990 inicia com importantes mudanças no cenário político brasileiro e na gestão da Varig implicaram muitas transformações. No Brasil foi eleito para presidente Fernando Collor de Mello e a Varig trocou o comando, com a morte de Hélio Smidt.

Quando Rubel Thomas assumiu a presidência da Varig, em abril de 1990, a empresa ocupava o 28º lugar na lista “Top 100”, elaborada pela Revista *Airlines Business*.<sup>66</sup> Este ano marcou a privatização da Viação Aérea São Paulo (Vasp) e o bloqueio das contas bancárias, além de uma intensificação por parte de Vasp e Transbrasil por rotas para o exterior.

Para a empresa, o novo governo não mais representava um aliado, atitude que vinha sendo desenhada sutilmente na gestão anterior. Com Collor no poder acentuou-se a política de flexibilização, com efeitos nocivos às empresas ao atingir as tarifas e as rotas de concessão.<sup>67</sup> Porter coloca o papel desempenhado pelo Estado como o de uma “Força na Concorrência na Indústria”, apontando os principais impactos na estrutura das empresas:

[...] muitas vezes o papel do governo como fornecedor ou comprador é determinado mais por fatores políticos do que por circunstâncias econômicas; e isso é, provavelmente, um fato da vida. Atos regulatórios do governo também podem colocar limites no comportamento das empresas como fornecedoras ou compradoras. O governo pode, também, afetar a posição de uma indústria com substitutos a partir de regulamentações, subsídios, ou outros meios.<sup>68</sup>

Apesar de o cenário mundial prenunciar grave recessão, em virtude da invasão do Kuwait pelas tropas iraquianas e da difícil situação que a empresa atravessava, Rubel Thomas autorizou a compra de cinco Boeing 747-400 e a probabilidade de adquirir mais seis, bem como, a aquisição de quinze Boeing 737-300 e a opção de mais quinze, cujo montante ficou

<sup>66</sup> SONINO, Guido. **Depois da turbulência**: a aviação comercial aprende com suas crises. São Paulo: APVAR, 1995, p. 74.

<sup>67</sup> A Varig, a partir de 1973, foi a única companhia aérea de bandeira brasileira, a obter exclusividade, na operação das linhas internacionais de longo curso. Na prática, já realizava essas atividades desde 1965 quando absorveu as rotas da Panair do Brasil. A exclusividade vigorou até 1987 quando o Ministério da Aeronáutica contemplou com rotas internacionais a Vasp e a Transbrasil. No entanto, devido às dificuldades financeiras destas empresas, somente em 1991 elas passam a operar os vôos para o exterior.

<sup>68</sup> PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 5. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 30-31.

em US\$ 2,6 bilhões.<sup>69</sup> Pela quantidade de aeronaves e o montante da dívida contraída nesta aquisição, percebe-se que a empresa pretende colocar em prática um novo plano de expansão, porém sem levar em conta os acontecimentos mundiais em andamento e outros possíveis conflitos, como a Guerra do Golfo deflagrada em janeiro de 1991.

Com as condições externas desfavoráveis aos negócios da empresa, a Varig ainda tinha que enfrentar a concorrência interna, proporcionada pela estreita ligação de Wagner Canhedo com Collor de Mello, ou seja, no processo de privatização da Vasp, em outubro de 1990, o seu controle acionário passou às mãos de Canhedo. Diante de tais circunstâncias e corroborada pelas decisões da Quinta Conferência Nacional de Aviação Comercial (V CONAC), quando teve início o processo de flexibilização da regulamentação do transporte aéreo, a Varig percebeu não só que o poder havia trocado de lado, mas também o prenúncio de novas diretrizes para o setor aéreo nacional.

Considera-se que a gênese da crise da aviação reside no processo de desregulamentação desencadeado a partir de 1990, quando ocasionou uma divisão no mercado internacional com Transbrasil e Vasp. Com a permissão de que as empresas brasileiras, juntamente com a Varig, operassem as rotas para os Estados Unidos, se estabelece a reciprocidade para que as quatro empresas norte-americanas – *American Airlines*, *United Airlines*, *Continental* e *Delta* – começassem a operar vôos para o Brasil, constituindo-se numa concorrência predatória para as empresas brasileiras.

Observa-se que a abertura do mercado brasileiro colocou as estrangeiras em franca vantagem, uma vez que operavam com redução significativa de taxas: eram isentas do pagamento do Programa de Integração Social/Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (PIS/COFINS) de 6,7% sobre o combustível; o custo do capital de giro era de 8% ao ano para as estrangeiras e ultrapassava os 100% ao ano para a Varig; em relação aos bilhetes, as diferenças são assustadoras, pois nos Estados Unidos são taxados em 7,5%, na Europa, em 14%, e no Brasil, 34,7%. Em relação aos componentes para manutenção, as companhias nacionais enfrentam a máquina burocrática, enquanto as estrangeiras adquirem-nos diretamente dos fabricantes, nos seus países de origem.

Apesar do esforço das companhias brasileiras, a situação se complicava, na medida em que os impostos cobrados pelo governo brasileiro das empresas nacionais se tornavam muito

---

<sup>69</sup> BETING, Gianfranco; BETING, Joelmir. *Op. cit., passim*. Segundo os autores, a revista Veja, na edição de 24 de outubro de 1990, p. 78-79, oferece outra informação, dizendo que a empresa teria sacramentado a compra de seis 747-400, com a opção de compra de mais cinco, e oito 737-300, com a opção de compra de outras sete aeronaves deste modelo, totalizando o valor do negócio em US\$ 2,6 bilhões.

pesados em comparação com os tributos que as estrangeiras pagavam nos seus países, portanto estavam ambas no mesmo campo, porém numa competição muito desigual.

Rubel Thomas, em 1991, ao contrário do que se imaginaria para aquele momento crítico, de que teria uma atitude cautelosa na condução dos destinos da empresa, investiu em renovação e crescimento, período em que chegaram as primeiras aeronaves 747 e MD-11, e a companhia ultrapassou a barreira dos vinte e oito mil, o número máximo de funcionários.

No ano seguinte ocorre o *impeachment* de Fernando Collor e com ele crescem as dúvidas em relação ao mercado e às políticas a serem adotadas pela nova equipe econômica de Itamar Franco, que assumiu como presidente da República. Para a Varig os resultados negativos se acumulavam e, embora tenha renovado sua frota, continuava com déficit nas rotas internacionais.

A comparação do balanço de 1986, quando seu patrimônio líquido estava avaliado em US\$ 867 milhões, com o de 1993, cujo valor era de US\$ 86 milhões, percebe-se a deterioração deste patrimônio, isto é, o resultado obtido em 1993 representava apenas 10% do que foi sete anos antes. Neste mesmo ano a empresa recorreu ao processo de venda e posterior aluguel das suas aeronaves, “*a sale and lease back*”, junto aos bancos e empresas de *leasing*, iniciando o processo de reestruturação.

Na tentativa de reverter a situação, o gestor da Varig terminou a reformulação, renegociou contratos e dispensou mais de três mil funcionários. Na pauta da renegociação das dívidas estava a reivindicação por preços mais baixos dos contratos de *leasing*; na seqüência, suspendeu por 60 dias, de forma unilateral, o pagamento devido pelo *leasing* dos aviões; e em 1994 devolveu as aeronaves 747-400 ao fabricante e fechou trinta escritórios no exterior.

Neste mesmo ano o Brasil elegeu como presidente Fernando Henrique Cardoso, um sociólogo simpatizante das idéias neoliberais colocadas em prática quando Ministro da Fazenda no governo de Itamar, e também responsável pela implantação do Plano Real, que visava, entre outras coisas, à estabilização da moeda e o controle da inflação.

A Varig, que tinha sua situação cada vez mais complicada, colocou em discussão o processo de escolha do gestor da empresa e da Fundação, e o comandante Carlos Luiz Martins Pereira e Souza, em assembléia no Rio de Janeiro, questionou o fato de uma mesma pessoa ocupar, simultaneamente, as três esferas de poder da companhia, como presidente da Varig, do Conselho de Administração e da FRB.

Até aquele momento, as decisões estavam concentradas nas mãos de Rubel Thomas, que aos poucos foi perdendo prestígio na empresa até ser substituído por Carlos Willy Engels, que ficou muito pouco tempo colocando um ponto final na vitaliciedade do cargo.

O engenheiro Fernando Abs da Cruz de Souza Pinto foi o escolhido para comandar a Varig de 1996 até o ano 2000. O dirigente adota determinadas medidas que, de certa maneira, deram um novo ânimo à empresa, pois no ano de 1997, quando a companhia completava 70 anos, entrou para o seleto grupo da *Star Alliance*.<sup>70</sup> As boas novidades incentivaram Fernando Pinto, que realizou, em 1997, a maior encomenda de aviões da trajetória da Varig: quatro Boeing 777-200ER, dez 737-800, quatro 737-700 e seis 767-300ER, com a opção de comprar mais quatro Boeing 777 e onze Boeing 737-700, sendo o volume total de dinheiro negociado de US\$ 2,7 bilhões.

O Brasil em 1998 reelegeu Fernando Henrique Cardoso, cujas medidas liberalizantes adotadas pela sua equipe econômica agravaram a situação do transporte aéreo brasileiro. Assim, passados dois anos da maior compra de aeronaves, justamente em janeiro de 1999 o país se depara com mais uma desvalorização do real frente ao dólar, que causou retração no setor de viagens internacionais, enquanto que os valores devidos pela Varig em dólares elevaram-se significativamente, impactando negativamente os resultados da companhia. Neste cenário difícil para a empresa, a TAM, além de se transformar na principal concorrente da Varig no mercado doméstico, começou suas operações para o exterior.

Certamente, é importante lembrar que a empresa: teve, aproximadamente, em quatro décadas (1927-1966) dois presidentes, Otto Meyer e Ruben Berta; contabilizou nos trinta anos seguintes (1966-1996) seis dirigentes: Erik Oswaldo Kastrup de Carvalho(1967); Harry Schuetz (assumiu interinamente em 1979); Hélio Smidt (1980); Rubel Thomas (1990); Carlos Willy Engels (1995, ficou poucos meses); e Fernando Abs da Cruz Souza Pinto (1996); e conforme a análise da participação de cada um deles na gestão da Varig, percebe-se a influência destes nos resultados obtidos pela empresa. (Anexo 1)

Nas figuras 1 e 2 pode-se observar que no final dos anos 1990 a Varig mantinha expressiva quantidade de rotas nacionais e internacionais. No mercado interno, integrava o Brasil de Norte a Sul e de Leste a Oeste, e no cenário mundial, atendia os quatro continentes.

---

<sup>70</sup> A Varig entrou para a *Star Alliance* em 22 de outubro de 1997, que é uma parceria entre as empresas aéreas internacionais: *Air Canada*, *Lufthansa*, *SAS*, *Thai*, e *United Airlines*. Tal aliança permitiria que as empresas pudessem aumentar a sua oferta de destinos e o volume de passageiros.

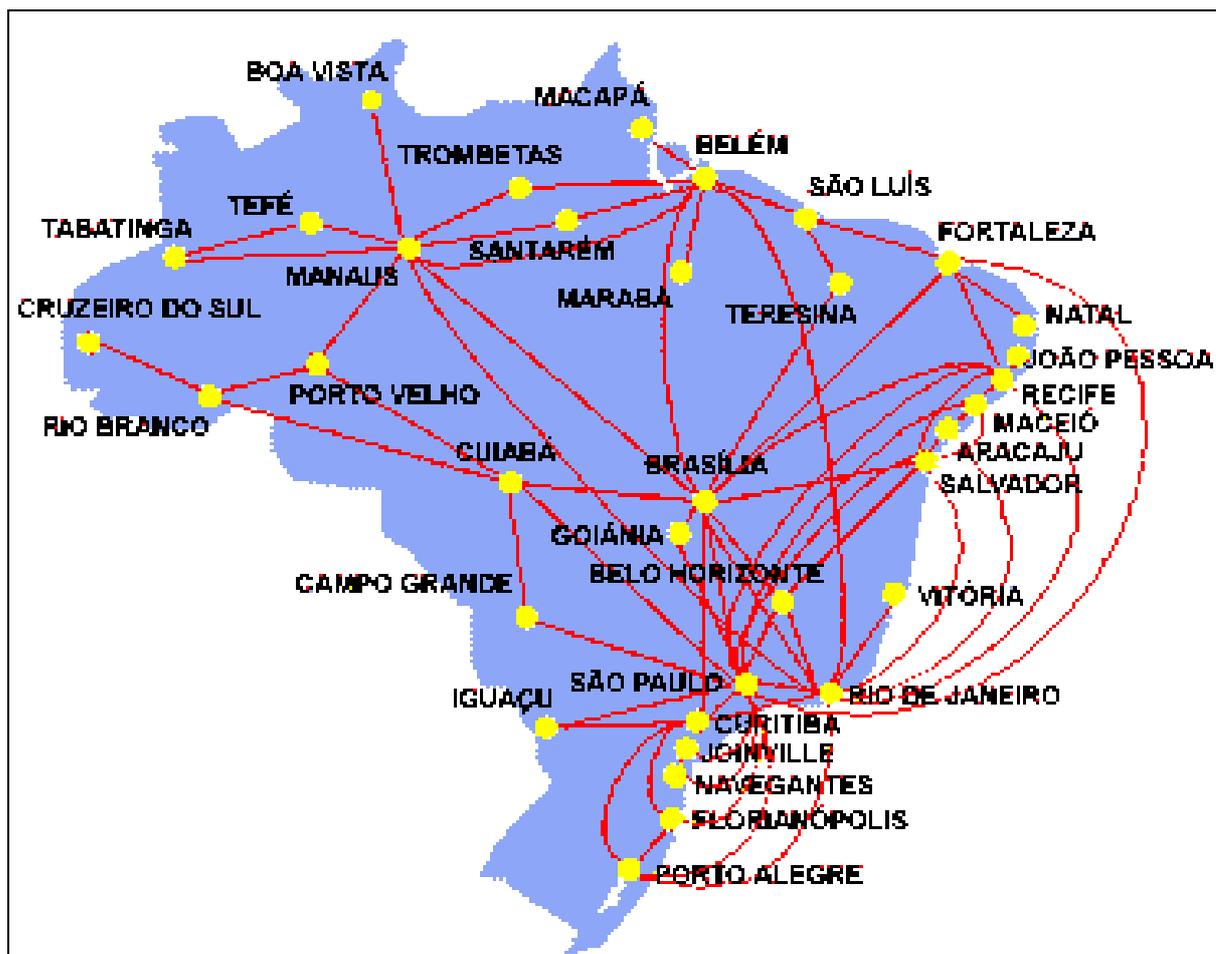


Figura 1 – Rotas nacionais (1998-2000)

Fonte: <http://www.varig.kit.net/rotas.htm>



Figura 2 – Rotas internacionais (1998-2000)

Fonte: <http://www.varig.kit.net/rotas.htm>

As constantes mudanças no comando da Varig se acentuaram nos anos seguintes, visto que, entre 2000 e 2006, a empresa viu passar pela sua direção nada menos do que oito presidentes e um comitê executivo: Ozires Silva (2000); Arnim Lore (2002); Manuel Guedes (2003); Roberto Macedo (maio de 2003); Comitê Executivo (maio a dezembro de 2003); Carlos Luiz Martins Pereira e Souza (janeiro de 2004); Henrique Sutton de Sousa Neves (maio de 2005); Omar Carneiro da Cunha (julho de 2005); e no final de 2005 assumiu Marcelo Bottini, o último presidente da Varig. (Anexo 1)

No ano de 2000, assumiu o comando da Varig o engenheiro Ozires Silva, ex-presidente da Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. (Embraer), em cuja gestão ocorreu profunda transformação no modo de administrar a companhia. As empresas do grupo foram divididas em: Varig S. A., responsável pela administração da Varig Brasil, Varig Log e Pluna; Varig Participações em Transportes Aéreos (VPTA); e Varig Participações em Serviços Complementares (VPSC). A Varig Log já nasceu como a terceira maior empresa do grupo.

Apesar das mudanças realizadas para tentar minorar o endividamento da Varig, o novo presidente enfrentou a entrada da GOL no mercado de aviação doméstico, acirrando ainda mais a concorrência. Neste mesmo ano, em 11 de setembro de 2001, ocorreram os atentados às Torres Gêmeas em Nova Iorque, cujos prejuízos para a indústria da aviação estiveram ao redor de US\$11,9 bilhões, elevando sobremaneira as dívidas da Varig.

De acordo com reportagem da Isto é Dinheiro, em outubro de 2001, Ozires Silva e três outros diretores da empresa foram aos Estados Unidos para negociar com a *General Electric Company* (GE), a maior empresa de aluguel do mundo, o pagamento do *leasing* atrasado de aviões.<sup>71</sup> A GE queria entrar com pedido na Justiça de arresto de 27 aviões, um terço da frota da Varig, mas no final das discussões a empresa saiu com uma boa notícia, pois naquele momento começava a ser desenhado o plano de recuperação financeira da companhia. A GE, além de desistir do arresto das aeronaves, aceitou baixar o valor do *leasing*, entretanto cobrou uma mudança radical no comando da companhia. A Fundação Ruben Berta, dona da Varig, teria de mudar a gestão e abrir mão do poder absoluto que tinha na empresa.

Algumas alterações surgiram quando a diretoria de planejamento, que havia sido incorporada à área de vendas, foi recriada, e para ocupar o cargo não houve nomeação política, mas a contratação de uma empresa de *headhunters*, a *Spencer Stuart*, com a missão de buscar executivos dentro da própria Varig, contudo se não houvesse esta possibilidade, o

---

<sup>71</sup> GRINBAUM, Ricardo; OLIVEIRA, Darcio. Um co-piloto para a Varig: Boeing e GE estudam plano de socorro para a maior companhia de aviação do Brasil. **Isto É Dinheiro**, n. 231, 25 jan. 2002. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/edicoes/310>>. Acesso em: 25 jan. 2009.

recrutamento seria feito no mercado. O fato despertou comentários de que era o início do processo de mudança na administração, para diminuir o peso da Fundação nas decisões e aumentar a participação de técnicos.

De acordo com o presidente da companhia, a Varig podia negociar parte de seu capital e de empresas do grupo, como a aérea Rio Sul, a rede de hotéis Tropical e a prestadora de serviços em aeroportos, a Serviços Aéreos de Transportes S.A. (Sata), e afirmou ainda que o objetivo na Varig era vender 20%, ou seja, o percentual máximo que determinava a lei para a participação de acionista estrangeiro numa companhia aérea brasileira. Entretanto, para a Fundação era quase consenso que o negócio poderia ir mais longe e, assim, ela deixaria de ter 87% das ações com direito a voto e sua participação ficaria reduzida em 40% ou 45%.

As discussões chegaram a 2002 sem nada resolver, pois, segundo especialistas, se não houvesse uma mudança de postura por parte da fundação nenhum negócio seria concretizado, como referido por Telmo Schoeler, sócio da Strategos Consultoria, especializada em estratégia de empresas e que foi membro do Conselho de Administração da Varig: “Ninguém vai aceitar ser sócio da Varig com essa estrutura de poder”.<sup>72</sup>

Schoeler tece alguns comentários de como a estrutura da fundação era prejudicial à companhia exemplificando que:

No ano passado, por exemplo, a fundação comprou um prédio, avaliado em R\$ 6 milhões, para receber sua sede em São Paulo, além de ter reformado a academia de ginástica da sede de Porto Alegre. Esse dinheiro não salvaria a Varig, mas é o sinal de que há uma inversão de valores. A prioridade da fundação não é dar lucros e fortalecer a empresa, mas propiciar lazer e assistência para os funcionários. Um dos problemas é que o complexo sistema eleitoral para formar o colegiado que manda na fundação privilegia os jogos de poder, a instalação de feudos na empresa, e dificulta a cobrança de responsabilidades e avaliações de performance. Outra peculiaridade é que os integrantes da cúpula da fundação acumulam cargos na Varig. Isso cria uma situação inusitada: como funcionário da empresa, a pessoa teria de se subordinar aos superiores, mas como ocupa cargo na fundação acaba tendo mais poder do que o próprio chefe. Tivemos conversas no passado, com a Lufthansa e com a *Star Alliance*, que poderiam ter ajudado a Varig a superar as dificuldades, mas esbarraram na resistência em mudar da fundação. Agora é uma oportunidade para virar a situação da empresa.<sup>73</sup>

Ozires Silva não teve êxito nas suas negociações e deixou a presidência da Varig. Ao sair da companhia em 14 de agosto de 2002, falou sobre as dificuldades de dirigir a Varig: “[...] é muito difícil a um administrador conseguir êxito sem contar com a vontade dos donos [...]. Na Varig, eu contava apenas com o apoio do Colégio Deliberante. O processo decisório

<sup>72</sup> GRINBAUM, Ricardo; OLIVEIRA, Darcio. *Op. cit.*, 2002, *on-line*.

<sup>73</sup> *Ibidem*, *on-line*.

dependia da FRB e era muito, muito difícil”.<sup>74</sup> Quando a empresa chegou ao fim, Ozires assegurou que esta foi a principal razão da Varig não ter sobrevivido.

Nas explicações para os acontecimentos que envolveram a saída de Ozires constava que isto se deveu ao fato da Varig encontrar-se mergulhada em dívidas e por esta razão trocava o seu presidente, numa tentativa de convencer os credores e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) de que agora poderia receber a ajuda financeira negociada com o governo, como noticiou a reportagem da revista *Época*.<sup>75</sup> Conforme dito anteriormente, nas negociações com a GE, a mudança no controle da empresa foi uma das exigências do banco oficial para viabilizar um pacote de salvamento de US\$ 300 milhões, dos quais um terço seria desembolsado pelo próprio BNDES e o restante por investidores privados.

O economista Arnim Lore foi escolhido para substituir Ozires pelos membros do Conselho Curador da Fundação Ruben Berta, controladora da companhia que não encontrou resistência dos credores, entre eles, GE Capital, Boeing, BR Distribuidora, Banco do Brasil e União de Bancos Brasileiros (Unibanco), representante do grupo nas negociações. Este gaúcho de 62 anos havia sido funcionário do Unibanco por 17 anos, ex-diretor do Banco Central e naquele momento fazia parte da Rio Sul, portanto era homem das contas, com uma carreira sedimentada na área de finanças e reunindo os requisitos necessários ao cargo. Ele conseguiu, ao mesmo tempo, ser bem visto pela Fundação, conhecido dos credores e ter trânsito no governo.

Embora todas estas credenciais de Arnim Lore, a troca da presidência não foi suficiente para acelerar as negociações que visavam à recapitalização da Varig. Nas palavras do analista do Unibanco, este seria o primeiro passo, pois a companhia necessitava de uma série de ajustes. Do ponto de vista dos credores, “as rodadas só vão continuar quando a fundação estiver longe do controle da companhia”, pois “para quem colocou dinheiro na Varig, não adianta mudar o executivo sem mexer na pesada estrutura administrativa e decisória”.<sup>76</sup>

A reportagem continua colocando o desenrolar dos fatos e as manifestações deles advindas, inclusive de um ex-diretor da companhia, se dizendo convencido de que “a Varig

---

<sup>74</sup> BETING, Gianfranco; BETING, Joelmir. *Op. cit.*, 2009, p. 230.

<sup>75</sup> LUZ, Cátia. Cara nova, conta velha: troca de presidente não resolve impasse nas negociações entre Varig, governo e credores. *Época*, Rio de Janeiro, n. 223, 26 ago. 2002. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Epoca>>. Acesso em: 24 dez. 2009.

<sup>76</sup> *Ibidem*, on-line.

trocou seis por meia dúzia. Quem continua dando as cartas por lá é Yutaka Imagawa, presidente do Conselho Curador”. Imagawa se afastou da vice-presidência-executiva da empresa e solicitou aos seus pares de diretoria que fizessem o mesmo. A atitude foi percebida como um aceno de que a Fundação estava se desligando da administração direta da empresa, porém esta ação não conseguiu convencer os credores e o BNDES, que aguardavam soluções mais decisivas e convincentes, conforme referiu Eleazar de Carvalho Filho, presidente do BNDES: “Antes de receber apoio, a Varig precisa resolver sua questão interna”.<sup>77</sup>

A crise instalada estava cada vez pior, inclusive de acordo com fontes do mercado havia a ameaça de que a solicitação de execução de dívidas da Varig poderia surgir no caso de Imagawa insistir em permanecer no cargo. Segundo as análises dos periódicos da época, a FRB era corporativista, com pouca ou quase nada de transparência, apontada, portanto, como o principal obstáculo à reestruturação da empresa.

Na questão contábil, havia divergências em relação aos dados apresentados pela Varig aos credores, uma dívida de US\$ 900 milhões e os valores apurados pela GGR *Finance*, consultoria contratada pela Associação de Pilotos da Varig (APVAR), que encontrou uma importância superior em US\$ 1 bilhão àquela demonstrada pela empresa. O fato gerou desconfiança nos credores, somado à notícia de que a Nordeste, subsidiária da Varig, havia obtido um lucro de R\$ 7,4 milhões no exercício anterior, fruto do não pagamento de dívidas assumidas com as outras empresas do grupo.

O artigo da revista *Época* ainda faz referências à ocupação do cargo de presidente da Varig por Arnim Lore:

Para um ex-executivo da Varig, a estada de Lore na presidência da companhia pode não durar muito. Apenas o tempo suficiente para ele abrir aos credores os números reais da empresa. A partir da análise de dados confiáveis, eles poderiam, então, apresentar uma solução. Apesar da habilidade técnica reconhecida na área financeira, Lore tem pouca experiência como executivo principal. Em sua primeira passagem pela Varig, em 1998, como diretor-financeiro na presidência de Fernando Pinto, perdeu o cargo justamente por lhe faltar esse perfil de executivo.<sup>78</sup>

A Varig completou o ano de 2002 com Lore na presidência e o Brasil se preparando para um novo ciclo, visto que estava para assumir o comando da nação Luiz Inácio Lula da Silva, de modo que os demonstrativos contábeis fornecidos pela empresa em nada favoreciam

<sup>77</sup> LUZ, Cátia. *Op. cit.*, 2002, *on-line*.

<sup>78</sup> *Ibidem*, *on-line*.

a recuperação da companhia. No quadro 1 demonstram-se os resultados apurados, de acordo com a Varig:

Dívida	Prejuízo em 2001	Prejuízo em 2002 (1.º trimestre)	Funcionários	Frota	Participação no mercado
US\$ 900 milhões	R\$ 481 milhões	R\$ 135 milhões	16.300 mil	67 aviões	25,2%

Quadro 1 – Demonstrativo contábil da Varig  
Fonte: LUZ, 2002, *on-line*.

No ano seguinte, 2003, a Varig troca de comando duas vezes. De janeiro a maio assume a presidência da empresa Manuel Eduardo Guedes, cujo discurso afirmava a continuidade das negociações e posterior contato com o BNDES, visando a um estudo conjunto para a reestruturação da Varig. Ao assumir o cargo, Guedes solicitou um prazo de três meses para negociar o pagamento da dívida com credores e a fusão da empresa com a TAM, cujo modelo ajudou a desenhar, assim como negociou a dívida com a Infraero, mas não foi capaz de acertar as contas com a BR Distribuidora.

A primeira etapa da fusão ocorreu oficialmente com o acordo anunciado em 6 de fevereiro entre TAM e Varig. Era um negócio entre companhias, “cuja solução para ambas é empresarial”, afirmou o ministro da Defesa, José Viegas, chefe de toda a burocracia da Aeronáutica e da Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária (Infraero). O secretário-executivo do Ministério do Desenvolvimento, Márcio Fortes, reforçava dizendo que “as empresas é que têm de se entender”<sup>79</sup>, contudo estes acordos também passavam pela boa vontade do Estado em servir de mediador, neste caso convencer o credor Banco do Brasil pelo menos a discutir as propostas apresentadas pela devedora Varig.

As discussões que vinham se arrastando há mais de ano esbarraram nas relações “de simpatia” entre governo e empresa. A Varig, ao longo de sua trajetória, sempre experimentou a proximidade com o Estado, porém os tempos haviam mudado e outros interesses estavam em jogo, portanto, diante destas circunstâncias, a empresa já não era mais “a preferida”. O artigo da revista Exame mostra que a Varig se defrontava com uma nova realidade:

O presidente da TAM, Daniel Mandelli, é amigo de longa data de José Dirceu, ministro-chefe da Casa Civil. Desde que o PT venceu a eleição, Mandelli começou a se movimentar para impedir que a Varig recebesse ajuda sozinha. Intensificou os esforços depois que Carlos Lessa assumiu o BNDES, porque achou que um pacote

<sup>79</sup> CORONATO, Marcos. Bastidores de acordo TAM-Varig agitam o governo e o mercado. **Portal Exame**, Brasília, 20 fev. 2003. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias>>. Acesso: 14 jun. 2009.

de ajuda à Varig começava a se tornar visível no horizonte. Insistia que a ajuda tinha de ser para todo o setor, mas ainda não havia proposto nenhuma fusão. Seu argumento, em favor da tese de que qualquer solução tinha de envolver o setor inteiro, foi o seguinte: o balanço que a TAM publicará em abril também será ruim. Nesse ritmo, ela poderá entrar em 2004 até com patrimônio negativo.<sup>80</sup>

Da mesma forma, as notícias estampadas em outra edição da Exame sobre a saída de Guedes revelam a incompatibilidade do governo Lula com os interesses da Varig:

[...] o executivo disse ter se desgastado muito nas reuniões com representantes do governo federal. Esse cansaço seria motivado pela divisão do governo em duas correntes: uma que quer agilizar o processo de fusão e outra, mais próxima dos sindicatos de classe, interessada em retardá-la para avaliar o impacto no quadro de pessoal das duas companhias.<sup>81</sup>

Por outro lado, a demissão de Guedes também colocou à mostra os conflitos internos da empresa. De acordo com as informações que constam no Diário da Região:

Guedes deixou a empresa desgastado pelo conflito com integrantes do Conselho de Administração. Apesar de ter defendido no passado um plano de reestruturação onde a Varig seria capitalizada por meio de emissão de debêntures, que seriam subscritas por credores, Guedes já havia entendido que a fusão era a única saída para a empresa, que amarga dívidas de mais de R\$ 3 bilhões e patrimônio líquido negativo de R\$ 2,5 bilhões.<sup>82</sup>

A partir da sua retirada do comando da Varig, as tratativas com o governo passaram para Joaquim Fernandes dos Santos, membro do Conselho, que vinha participando das reuniões. O recém empossado presidente do Conselho de Administração da Fundação Ruben Berta, Gilberto Carlos Rigoni, na semana que antecedeu a saída de Guedes, afirmou que “a fusão da Varig com a TAM não é uma prioridade para a companhia”.<sup>83</sup>

As palavras de Rigoni, de certa maneira, demonstravam as disputas de poder entre o Conselho da FRB e a administração executiva da Varig, na representação simbólica que foi sendo construída ao longo dos anos de que a companhia pertencia aos seus funcionários.

A segunda mudança de 2003 para o cargo de presidente da companhia ocorreu em maio, com Roberto Macedo. O nome do executivo foi indicado pelo Conselho de

<sup>80</sup> CORONATO, Marcos. *Op. cit.*, 2003, *on-line*.

<sup>81</sup> GRANGEIA, Mario; MAUTONE, Silvana. Manuel Guedes, presidente da Varig, pede demissão. **Exame.com**, 16 abr. 2003. Disponível em: <<http://www.examenews.com/negocios/empresas/noticias/manuel-guedes-presidente-da-varig-pede-demissao-m0076991>>. Acesso em: 14 jun. 2009.

<sup>82</sup> DIARIOWEB.COM.BR. Roberto Macedo será o novo presidente da Varig. **Diário da Região**, São José do Rio Preto, 8 maio 2003. Disponível em: <[http://www.diariodaregiao.com.br/noticias/corpo\\_noticia.asp?idCategoria=2&idNoticia=30298](http://www.diariodaregiao.com.br/noticias/corpo_noticia.asp?idCategoria=2&idNoticia=30298)>. Acesso em: 14 jun. 2009.

<sup>83</sup> GRANGEIA, Mario; MAUTONE, Silvana. *Op. cit.*, *on-line*.

Administração da empresa, na qual havia trabalhado durante 20 anos (até outubro de 2002) e que ocupou a Vice-Presidência Comercial na época em que Ozires Silva era o presidente. A sua principal função era continuar o processo de fusão com a TAM, mantendo as negociações com os credores.

O jornal Zera Hora noticiou que o Colégio Deliberante da empresa aprovou o contrato de fusão. Na oportunidade, os presidentes de TAM e Varig foram substituídos, e a empresa fez, em agosto de 2003, a terceira alteração no seu comando, substituindo Macedo por um comitê formado por três executivos, Carlos Luiz Martins Pereira e Souza (vice-presidente executivo e operacional), Alberto Fajerman (vice-presidente comercial) e Luiz Fernando Wellisch (vice-presidente financeiro), que estava encarregado de levar a termo a tão aguardada fusão com a TAM.<sup>84</sup>

De acordo com as palavras de Joaquim dos Santos, presidente do conselho de administração da Varig, publicadas na Exame, “a nova estrutura deveria tornar a empresa mais ágil, flexível, dinâmica e em consonância com o controlador, a Fundação Ruben Berta”, e complementa dizendo que “acreditamos que a nova diretoria vigorará por um período curto que acompanhará as discussões para uma nova companhia aérea, mais sadia”.<sup>85</sup>

A reportagem também mencionou que o novo comitê executivo tinha pela frente uma difícil tarefa, pois era uma associação complexa e permeada de detalhes, à medida que envolvia empresas com culturas muito diferentes, referiu à época o coordenador do comitê Luiz Martins, ex-diretor de operações de vôo da Varig e presidente do conselho curador da Fundação Ruben Berta.

Luiz Martins ainda destacou que entre os principais desafios da fusão, estavam:

A discussão do uso da marca, da proporcionalidade dos ajustes dos quadros de pessoal, a frota e a revisão dos acordos bilaterais com os países de destino dos vôos. Segundo ele, na nova companhia não haverá supremacia da Varig ou da TAM. Os agentes que terão maioria do controle serão outros e ainda não entraram nas negociações, disse ele, em alusão aos credores.<sup>86</sup>

Contudo, em agosto de 2003 “a Justiça Federal restabeleceu liminar contra a fusão condicionando o processo a um parecer do CADE”.<sup>87</sup> Assim, o ano terminou sem que a Varig

---

<sup>84</sup> VARIG E TAM acertam bases para a fusão. **Zero Hora**, Porto Alegre, 18 set. 2003, Caderno de Economia, p. 26.

<sup>85</sup> GRANGEIA, Mario. Presidente da Varig é substituído por comitê. **Exame**, 18 ago. 2003. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias>>. Acesso em: 14 jul. 2010.

<sup>86</sup> *Ibidem*, on-line.

<sup>87</sup> ZERO HORA. *Op. cit.*, 18 set. 2003, p. 26.

e a TAM sinalizassem se o projeto de fusão das duas companhias aéreas havia sido abandonado ou não. Depreende-se que as negociações estavam prestes a serem encerradas, pois em janeiro de 2004 o Conselho de Administração nomeou Carlos Luiz Martins como novo presidente da Varig, vislumbrando-se a decisão de que ambas as empresas pretendiam continuar voando separadamente uma da outra.

A partir do início de maio de 2005, a Varig passou a contar com Henrique Sutton de Sousa Neves como novo presidente executivo da companhia, um executivo com carreira profissional diversificada no Brasil e no exterior, comprovada experiência em administração de grandes empresas, multinacionais e brasileiras, nos setores de petróleo e telecomunicações, e, por estes atributos, foi escolhido por unanimidade pelo conselho, conforme manifestação de David Zylbersztajn: “Trata-se de um executivo com experiência e bom relacionamento com governo, mídia e sociedade”.<sup>88</sup>

Nesta data também foi empossado o novo Conselho de Administração da Varig. Na presidência e vice-presidência estavam David Zylbersztajn e Omar Carneiro da Cunha Sobrinho, e ainda fizeram parte desta gestão os novos conselheiros, Embaixador Marcos Castrioto de Azambuja, Eleazar de Carvalho Filho, Brigadeiro Sergio Xavier Ferolla e Sergio de Almeida Bruni, que se juntaram aos antigos conselheiros Gesner de Oliveira e Harro Fouquet.

Henrique Neves deixou a presidência da Varig pouco mais de um mês depois de tomar posse, sendo que, em julho de 2005, David Zylbersztajn indicou Omar Carneiro da Cunha para ocupar o cargo. Como o seu antecessor, este executivo possuía longa experiência profissional dentro e fora do país, e esta seria a oitava troca no comando da empresa em apenas cinco anos.

O presidente do conselho de curadores da FRB, Oswaldo Cesar Curi, afirmou que as sucessivas mudanças na direção da companhia não causariam nenhum transtorno na relação com os investidores, pois “a organização é muito maior que qualquer pessoa. Tenho certeza que os investidores irão analisar friamente o aspecto específico no que se refere ao valor econômico da Varig”.<sup>89</sup> Curi também negou qualquer cisão entre a FRB e o conselho de administração da empresa, porque “o nível de relacionamento é o melhor possível. Quem fala isso quer fazer intriga por motivos pessoais”. A justificativa para a saída de Henrique Neves

---

<sup>88</sup> AVIAÇÃO BRASIL. **Varig tem novo presidente executivo**. Publicado em: 9 maio 2005. Disponível em: <[http://www.aviacaobrasil.com.br/wp/noticias/noticias\\_online](http://www.aviacaobrasil.com.br/wp/noticias/noticias_online)>. Acesso em: 2 ago. 2010.

<sup>89</sup> LAGE, Janaina. Varig confirma Omar Carneiro da Cunha como novo presidente. **Folha Online**, Rio de Janeiro, 6 jul. 2005. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro>>. Acesso: 14 jun. 2009.

foi a de que ele iria se dedicar exclusivamente ao plano de recuperação, iniciado em 17 de junho, em razão do deferimento do pedido de recuperação judicial da empresa (Anexo 5). Zylbersztajn reafirmava que o mesmo grupo que assumiu em maio a administração da Varig, a convite da FRB-Par, permanecia unido em torno deste projeto, conforme publicou a Folha Online.<sup>90</sup>

Omar Carneiro da Cunha, enquanto presidente da Varig sustentava que “tudo o que temos feito é procurar uma solução para a empresa”. O Valor Econômico registra que os advogados da Varig não conseguiram derrubar a liminar concedida pela 19.<sup>a</sup> Vara do Trabalho do Rio, que determinava o arresto dos bens das suas subsidiárias Varig Log e Varig Engenharia e Manutenção (VEM). Enquanto isso, Omar Carneiro da Cunha afirmava que era necessário vender a Varig Log para reforçar o fluxo de caixa da empresa-mãe.<sup>91</sup>

Ao mesmo tempo, reuniam-se os advogados da Varig, do Aerus, Banco do Brasil e BNDES com os quatro juízes do Tribunal de Justiça, inclusive o administrador judicial da Varig, João Cysneiros Vianna, e o juiz Alexander dos Santos Macedo da 8.<sup>a</sup> Vara Empresarial do Rio, responsável pelo processo de recuperação judicial da companhia. A finalidade deste encontro era o de reunir os documentos sobre a Varig a fim de impedir a retomada por parte da *International Lease Finance Corporation* (ILFC) dos 11 aviões arrendados à Varig.

A reportagem<sup>92</sup> também comenta que: “Sem resolver os problemas judiciais, os gestores da Varig estão sob ameaça de destituição, requerida pelo Sindicato Nacional dos Aeronautas (SNA) e pelo administrador judicial, que cobra ‘mais transparência e competitividade’ aos gestores”. Com negociações pouco transparentes como a que envolveu o advogado Roberto Teixeira, não fosse por uma auditoria realizada pela administração da época, seria beneficiário de um polpudo contrato de R\$ 105 milhões, a título de serviços de consultoria. O Portal Exame noticiou que “a transação foi descoberta em uma operação pente-fino que revelou dez acordos em condições suspeitas”, e acrescentou que:

Esses contratos eram aprovados diretamente por um ou dois diretores, sem o conhecimento do restante da diretoria e do departamento jurídico. No caso de Teixeira, seu escritório foi contratado para auxiliar a Varig a receber créditos tributários de ICMS, estimados em 700 milhões de reais. Pelo acordo, o compadre de Lula teria direito a 450 000 reais, divididos em três parcelas, e uma bolada, caso a manobra desse certo – 15% do total dos créditos da empresa (os tais 105 milhões).

<sup>90</sup> LAGE, Janaína. *Op. cit.*, 2005, *on-line*.

<sup>91</sup> SCHÜFFNER, Cláudia. Varig tenta evitar hoje nos Estados Unidos arresto de 11 aviões. **Valor Econômico**, 31 ago. 2005. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br>>. Acesso: 16 jun. 2009.

<sup>92</sup> *Ibidem*, *on-line*.

Com a suspensão do contrato, após o parecer da auditoria, Teixeira recebeu pelo menos 300 000 reais pelo trabalho.<sup>93</sup>

Embora com desempenho muito abaixo das concorrentes e se afundando cada vez mais em dívidas, a Varig mantinha custos altíssimos e descontrolados, principalmente nos serviços de bordo da primeira classe quando até bem pouco tempo servia caviar. Tornou-se uma empresa em que os departamentos não dialogavam entre si, na qual se acirravam as disputas de poder entre as principais esferas de comando e, misturado a tudo isto, subsistia a cultura perdulária da Varig.

O quadro 2 mostra que o desempenho da Varig em 2005, na variável resultado operacional apresentava valores muito abaixo das principais concorrentes nacionais. Na análise que leva em consideração o número de funcionários e o custo por assento, observa-se que os resultados da Varig superavam, em muito, os de TAM e GOL, contribuindo para o seu desempenho negativo.

<b>Empresa</b>	<b>GOL</b>	<b>TAM</b>	<b>VARIG</b>
<b>Resultado operacional (em milhões de reais)</b>	424	187	(780)
<b>Funcionários</b>	6.000	9.600	11.000
<b>Custo p/assento (em reais) no trecho Rio – São Paulo</b>	66,00	74,00	87,00

Quadro 2 – Resultados do desempenho da Varig em 2005

Fonte: Portal Exame, 23 mar. 2006

Omar Carneiro da Cunha continuava sem alternativa à venda da Varig Log, na certeza de que a companhia não poderia prescindir dos US\$ 38 milhões referentes à venda da subsidiária, já descontada a dívida de US\$ 60 milhões, para reforçar seu fluxo de caixa, cuja única proposta era a do fundo americano Matlin Patterson. Diante disso, o presidente falou que “depois dele apareceram outros dez interessados, mas até agora de cartas de intenção minha mesa está cheia. E eu preciso é de soluções coerentes. Não (preciso) de conversa mole de corretor e soluções das Arábias”.<sup>94</sup>

Durante o mês de outubro, além do plano “oficial” apresentado pelo Conselho de Administração da Varig, encabeçado por David Zylbersztajn, que contava com o apoio do Aerus, duas outras propostas foram encaminhadas ao Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro.

<sup>93</sup> GASPAR, Malu. **Caviar e contratos milionários**: documentos obtidos por EXAME revelam o caos administrativo da Varig. Até o compadre do presidente Lula recebia dinheiro da empresa. Publicado em: 23 mar. 2006. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0864/noticias/caviar-e-contratos-milionarios-m0081177>>. Acesso em: 23 set. 2010.

<sup>94</sup> SCHÜFFNER, Cláudia. *Op. cit.*, *on-line*.

No plano do Conselho constava a defesa de medidas controversas, tais como, a venda da subsidiária de carga Varig Log, a demissão de 13% do quadro funcional e a transferência da principal base operacional da empresa para São Paulo.

A primeira proposta foi da Docas Investimentos, do empresário Nelson Tanure, proprietário do Jornal do Brasil e da Gazeta Mercantil. Era um plano que tinha o apoio dos sindicatos de trabalhadores do setor aéreo, no qual a Docas alocaria investimentos no grupo Varig de US\$ 90 milhões no curto prazo, e capitalizaria a empresa com mais US\$ 270 milhões em conversão de créditos contra a Varig. Terminado o processo de capitalização, a investidora deteria o equivalente a 20% do capital total do Grupo Varig e 40% do capital votante, a Fundação Ruben Berta, controladora até aquele momento, ficaria com 10,56% do capital total e 20% do votante e os novos investidores que viessem a fazer parte da empresa teriam direito a 61,03% do capital total e 37,09% do capital votante.

No plano apresentado pela Docas ainda constavam a manutenção dos empregos, o veto à venda da Varig Log e que o centro de operações continuasse no Rio de Janeiro.

A segunda proposta encaminhada ao Judiciário foi a dos Trabalhadores do Grupo Varig (TGV), representante das associações de funcionários da Varig, que também contemplava a manutenção dos empregos e os demais itens do plano da Docas. O aporte de recursos desta proposta era de US\$ 200 milhões no curto prazo, oriundo de um desconto de recebíveis. O agente financiador seria o banco português EFISA, o qual já estaria na busca de investidor americano ou asiático disposto a colocar mais US\$ 300 milhões por 20% do capital votante da Varig.

Além dos problemas já existentes, Omar Cunha ainda enfrentava as críticas da Federação Nacional dos Trabalhadores em Aviação Civil (Fentac), entidade que congregava todos os sindicatos que representavam trabalhadores da Varig, assim como, do Aerus, que tinha 5% da companhia, pois questionava a venda e o baixo valor da Varig Log.

Em outubro, a assembléia de credores da Varig votou pelo adiamento da escolha do plano de recuperação da empresa, marcando a nova data para o final do mês. O motivo desta prorrogação foi a proposta de um plano alternativo de recuperação apresentada pelo BNDES e para a eleição do representante dos trabalhadores.

A Agência Estado noticiou que o diretor financeiro da Infraero, Adenauer Figueira Nunes, afirmara que o “objetivo era ganhar tempo para que o BNDES pudesse apresentar um

plano modificado de recuperação da Varig”<sup>95</sup>, no qual seria possível alavancar recursos no curtíssimo prazo e, assim, dar condições para a recuperação da empresa. Ainda, consta que José Alencar, o vice-presidente da República:

[...] havia conduzido uma ‘operação para salvar a Varig contando com o suporte financeiro do BNDES, numa espécie de ‘intervenção branca’ do governo. A proposta, entretanto, não tem consenso e foi bombardeada pela equipe econômica’. Diante do impasse, Alencar tentará hoje cedo convencer o presidente Luiz Inácio Lula da Silva a apoiar essa proposta de salvação da Varig, com o argumento que se trata da única empresa aérea brasileira com presença no exterior. [...] a proposta prevê um empréstimo do BNDES à Varig no valor de R\$ 130 milhões que teria como garantia as ações da Varig Log (empresa de transporte de cargas) e da VEM (manutenção), que seriam depois negociadas em mercado. O governo também assumiria as rédeas do processo de recuperação, ao ocupar quatro vagas no conselho de administração da empresa.<sup>96</sup>

A interferência do governo seria uma contribuição para resolver a renegociação de débitos com empresas de *leasing* que corria na Justiça de Nova Iorque, e, assim:

Por mais de cinco horas, Alencar discutiu a viabilidade desta saída com representantes da Infraero, do Banco do Brasil e da BR Distribuidora – estatais credoras da Varig –, além do BNDES. O ministro interino da Fazenda, Murilo Portugal, participou de parte da reunião. Embora tenha defendido arduamente a ajuda do BNDES, ao final do encontro Alencar foi evasivo. ‘Poderá haver qualquer coisa. Se o governo puder colaborar para uma solução que salve a empresa, sem estatizá-la, ele vai colaborar.’ A área econômica, porém, é contra. Participantes do encontro contam que Portugal bombardeou a idéia de pôr recursos públicos na aérea, argumentando que não há brecha legal para isso.<sup>97</sup>

No final de novembro de 2005, o Conselho de Administração da Varig elegeu novo presidente, o engenheiro Humberto Rodrigues Filho. Nesta mesma oportunidade, o Conselho indicou Marcelo Willian Bottini, funcionário de carreira da companhia, que foi o último presidente da Varig. Salienta-se que Bottini era o presidente do Conselho Deliberativo do Instituto Aerus de Seguridade Social e que para dedicar-se exclusivamente ao posto, renunciou ao cargo de Curador da Fundação Ruben Berta, cujo novo integrante do Conselho de Curadores passou a ser João Luis B. de Sousa, o presidente em exercício da Varig Log.

Na seqüência de acontecimentos que envolveram a situação crítica da Varig, ainda destaca-se uma comissão de juízes que em dezembro suspendeu a venda e o usufruto de ações da controladora da companhia, a FRB-Par, para a Docas Investimentos. O Ministério Público

<sup>95</sup> KOMATSU, Alberto. Adiada para dia 26 decisão sobre recuperação da Varig. **Agência Estado**, São Paulo, 26 out. 2005. Disponível em: <<http://www.aviacaobrasil.com.br/wp/noticias/noticias>>. Acesso em: 1 set. 2010.

<sup>96</sup> *Ibidem*, on-line.

<sup>97</sup> *Ibidem*, on-line.

do Rio de Janeiro solicitou à Justiça reavaliação da venda de 25% das ações ordinárias da FRB-Par à Docas por US\$ 112 milhões. Desta forma, a investidora não poderia fazer nenhuma deliberação na Varig até que os credores julgassem, em assembléia, a mudança no controle da companhia, ou seja, a compra das ações precisaria passar pelo crivo de credores, da Justiça do Rio e do Departamento de Aviação Civil (DAC).

Envolvida em grave crise financeira, a Varig via definhando seus negócios, com perda crescente de sua participação no mercado devido à paralisação de jatos por falta de recursos para manutenção. De acordo com notícia divulgada pela Varig em meados de dezembro, entraria em operação um Boeing 777, e a seguir outros três Boeing 737-300, além do que “a reintegração das aeronaves já faz parte do projeto de reestruturação da companhia e foi realizada dentro do planejamento de Docas, nova controladora do Grupo FRB-Par”.<sup>98</sup>

Os credores da Varig, que tem dívida de mais de R\$ 8 bilhões, votaram em assembléia no dia 19 o plano de recuperação judicial, que agora incluía a participação da Docas. Antes, o plano previa a entrada da empresa Transportes Aéreos Portugueses (TAP) no capital da companhia aérea brasileira.

Na assembléia de 19 de dezembro, os credores da Varig, cuja dívida ultrapassava os R\$ 8 bilhões, se reuniram para apreciar o plano de recuperação judicial que contava também com a participação da Docas. A proposta foi rejeitada e em seu lugar foi aprovado um plano de recuperação judicial da companhia, que estipulava a venda imediata das empresas VEM, de manutenção, e Varig Log, de logística, e posterior alienação da Varig. O plano ainda previa a criação de quatro Fundos de Investimentos e Participação (FIP) e o aumento da frota da Varig, que passaria de 58 para 69 aeronaves em operação até o segundo semestre de 2006.

Poucos dias depois, os juízes da Vara Empresarial do Rio afastaram a Fundação Ruben Berta do controle da Varig, após a principal acionista da empresa entrar com pedido de desistência do processo de reestruturação judicial da Varig, e, assim, o controle passou ao conselho de administração da companhia. No entanto, o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, revogou a decisão, devolvendo o comando à FRB-Par, argumentando que a resolução de afastamento deveria ser aprovada pelos credores.

Nos primeiros dois meses de 2006, a Varig, administrada por Marcelo Bottini, além de ampliar o número de aeronaves em operação, também garantiu a integridade de sua frota ao assinar com a australiana AWAS-Ansett, a extensão dos *leasings* de nove aeronaves B-737 e a

---

<sup>98</sup> AVIAÇÃO BRASIL. **Justiça do Rio de Janeiro suspende venda da Varig.** Publicado em: 14 dez. 2005. Disponível em: <<http://www.aviacaobrasil.com.br/wp/noticias/noticias>>. Acesso em: 2 ago. 2010.

renovação com a Bavária, da Alemanha, de mais seis aviões da mesma família. Após fechamento das negociações, o presidente Bottini comentou que “estas ações confirmavam a confiança que os parceiros da companhia depositavam no Plano de Recuperação da VARIG”.<sup>99</sup>

De acordo com notícias da Agência Reuters, em abril o juiz Luiz Roberto Ayoub, responsável pela recuperação judicial da companhia, afastou o presidente da Varig, Marcelo Bottini, do cargo de gestor interino do plano de recuperação da empresa. Os credores aprovaram a criação do Fundo de Investimento e Participação Controlador (FIP Controle) e a indicação do Banco Brascan como gestor do fundo. A empresa Consultoria Alvarez & Marsal, escolhida para conduzir o plano de reestruturação da companhia, solicitou mais prazo para o pagamento das dívidas através do Plano de Emergência, a fim de sustentar o fluxo até julho ou agosto, quando os FIPs estariam, de fato, funcionando.

O magistrado afirmava que “Bottini era gestor interino da constituição do fundo. Ele agora fica no dia-a-dia da empresa. E a empresa especializada, no caso a Alvarez & Marsal e o Brascan, fica na gestão dos fundos” e que a mudança já tinha sido aprovada na assembléia de credores e foi antecipada para dar mais agilidade ao processo de recuperação da companhia aérea.<sup>100</sup>

Ayoub reiterou que considerava a Varig viável e não pretendia decretar a falência da empresa:

Ainda não me sinto em condição para declarar a falência. A Varig é uma questão de prioridade para o País... existe solução para a Varig. Senão já teria decretado a falência. Essa empresa é necessária e essencial. Não posso acreditar que alguém tenha interesse que uma empresa do porte da Varig, que abriga milhares de empregos e traz divisas ao país, quebre.<sup>101</sup>

Durante o mês de abril muitos foram os acontecimentos, entre os quais, a oferta da Varig Log para comprar a empresa por US\$ 350 milhões, valor rejeitado pelos credores; a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) não aprovou acordo operacional entre Varig e *OceanAir*, que previa fretamento de aviões por 90 dias em cidades do interior no Sul do país

<sup>99</sup> AVIAÇÃO BRASIL. **Varig traz dois novos Boeing 757 para sua frota.** Publicado em: 16 fev. 2006. Disponível em: <<http://www.aviacaobrasil.com.br/wp/noticias/noticias>>. Acesso em : 8 abr. 2010.

<sup>100</sup> FOLHA NEWS. **Justiça tira presidente da Varig da gestão do plano de recuperação.** Publicado em: 21 abr. 2006. Disponível em: <<http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?IDConteudo=10572>>. Acesso em: 17 nov. 2010.

<sup>101</sup> REUTERS. **Juiz afasta presidente da Varig do plano de reestruturação.** Publicado em: 20 abr. 2006. Disponível em: <<http://www.qualidadeaeronautica.com.br>>. Acesso em: 2 out. 2009.

e, ainda, a Secretaria de Previdência Complementar (SPC) determinou a intervenção e liquidação do Aerus.

A direção da companhia continuava a empreender todos os esforços para realizar as metas determinadas pelo Plano de Recuperação, inclusive obtendo uma importante vitória na Corte de Nova Iorque quando foi estendida a liminar que mantinha a proteção às aeronaves da Varig até o final de maio de 2006. Para Bottini, “a Justiça norte-americana, seguindo a postura da Justiça brasileira, tem demonstrado acreditar que a VARIG está no caminho certo para sua recuperação”.<sup>102</sup>

As negociações para resolver as questões da empresa prosseguiram, com a 8ª Vara Empresarial do Rio de Janeiro determinando a antecipação do leilão de venda da Varig para 5 de junho de 2006. Conforme o juiz Luiz Roberto Ayoub, a antiga data, 9 de julho, perdeu o sentido, uma vez que se baseava em três pedidos de empréstimo, a fim de capitalizar a empresa, não aprovados pelo BNDES.

Na apreciação dos valores para a venda da companhia, as publicações em diversos periódicos revelam que as operações da Varig poderiam ser vendidas de forma integral ou considerando apenas o mercado doméstico. No primeiro caso, o preço mínimo estava estipulado em US\$ 860 milhões, e no segundo, de US\$ 700 milhões, porém nas duas alternativas estava excluída a dívida da empresa, avaliada em R\$ 8 bilhões.

No final de junho de 2006, a revista *Veja* publicou matéria a respeito da longa agonia da Varig. Tratou de comentar a situação dizendo que “com seus aviões no chão, a Varig vai se desmantelando e os clientes ficam à deriva”, referindo-se aos transtornos dos passageiros que viajam, a todo o momento, o cancelamento dos vôos.<sup>103</sup>

A matéria reforçava ainda que a companhia ao ser descredenciada pela *Air Transport Association* (IATA), “jogou mais combustível no incêndio e a empresa encerrou a semana a um milímetro da falência total. Faltam-lhe aviões, porque foram arrestados [...] ou parados à espera de manutenção”.<sup>104</sup>

A proposta do Trabalhadores do Grupo Varig (TGV) não se efetivou, conforme alegação do porta-voz do grupo, porque os investidores estavam temerosos de entrar no negócio. A situação se complicava a cada instante, sendo que as perdas diárias eram de US\$ 2,5 milhões, contudo afirmou a reportagem:

---

<sup>102</sup> NOTÍCIAS.INFO. **Varig tem mais uma vitória na justiça de Nova Iorque**. Publicado em: 27 abr. 2006. Disponível em: <<http://www.noticias.info/archivo/2006>>. Acesso em: 17 nov. 2010.

<sup>103</sup> FRANÇA, Ronaldo. Os passageiros pagam a conta. *Veja*, São Paulo, p. 80, 28 jun. 2006.

<sup>104</sup> *Ibidem*, p. 80.

[...] seus ativos mais importantes são seus espaços e horários em aeroportos estrangeiros, a estrutura de operação de vôo e a marca, que embora prejudicada, se mantém forte. São justamente esses os atrativos que levaram a empresa VOLO, cujo capital provem basicamente do fundo americano Matlin Patterson, a fazer uma proposta de compra da empresa [...]. A oferta esbarra na legislação, empresas aéreas não podem ter capital estrangeiro em proporção superior a 20% do total. [...] a VOLO contratou como advogado, Roberto Teixeira, o notório compadre de Lula, o que evidencia a tentativa de influenciar o negócio da pior forma possível.<sup>105</sup>

O momento apresentava grandes dificuldades, pois os funcionários já estavam sem receber salários e os passageiros não conseguiam voar. Ademais, acumulavam-se dívidas trabalhistas e com o Aerus em torno de R\$ 2,5 bilhões, e a dívida total de R\$ 7,9 bilhões era oito vezes maior que o valor oferecido pela empresa em leilão.

Com o agravamento da situação, a Varig foi vendida em leilão realizado no final de julho para a Varig Log, ex-subsidiária da companhia que pertencia ao fundo de investimento americano Matlin Patterson e a três empresários brasileiros.<sup>106</sup> As primeiras providências incluíram a demissão de oito mil funcionários e a redução nas operações. A ANAC exigiu que a companhia mantivesse as rotas que vinha operando, mas Marco Antonio Audi, novo sócio da empresa (sócio da VOLO, controladora da Varig Log), disse que “em nosso grupo, tudo é feito a partir de números, vamos manter apenas o que é necessário, mas vamos crescer com credibilidade”.<sup>107</sup>

Os valores que envolveram a venda da Varig foram questionados em matéria da revista *Veja*, uma vez que a empresa foi vendida por US\$ 24 milhões (R\$ 52 milhões), sendo avaliada no mês anterior por US\$ 400 milhões.<sup>108</sup> A justificativa encontrada foi de que o comprador teria que fazer um aporte de US\$ 485 milhões no médio prazo. Este valor incluía R\$ 246 milhões, o total de passagens já emitidas, a estimativa de R\$ 70 milhões em créditos do programa de milhagem e os investimentos necessários para que a companhia se mantivesse em condições de operar.

Outro dado interessante, que precisa ser explicado, é a questão da responsabilidade pela dívida. A reportagem menciona que:

<sup>105</sup> FRANÇA, Ronaldo. *Op. cit.*, 28 jun. 2006, p. 81.

<sup>106</sup> A Varig Log era controlada pela Volo do Brasil, que tem como acionistas três empresários brasileiros (Marco Antônio Audi, Marcos Haftel e Luiz Gallo), e pelo fundo de investimento americano Matlin Patterson.

<sup>107</sup> FRANÇA, Ronaldo. A Varig parou de cair: vendida em leilão judicial, a empresa começa uma nova fase para tentar retomar seu espaço. *Veja*, São Paulo, p. 69, 26 jul. 2006.

<sup>108</sup> *Ibidem*, p. 69.

A velha empresa, Viação Aérea Rio-Grandense, que tem 10% da nova companhia, fica com a dívida de R\$ 8 bilhões. Para pagá-la, contará com o dinheiro proveniente da ação contra o governo, a receita com o aluguel de imóveis, uma linha entre Congonhas e Porto Seguro e o aluguel do Centro de Treinamento de Pilotos.<sup>109</sup>

Desta forma, envolto em tantos adiamentos e fatos não bem compreendidos, ocorreu em 20 de julho de 2006 o leilão daquela que fora a maior companhia aérea brasileira, no qual a compradora Varig Log, sem concorrentes, passou a ser a nova dona da Varig, ficando com a marca Varig e Rio Sul, além das rotas domésticas e internacionais da empresa.

A ex-subsidiária de transportes de carga entrou no leilão com o nome de Aéreo Transportes Aéreos S.A., e passados alguns meses, uma negociação surpreendente envolvia a venda da Varig Log para a Gol, conforme assinalado pela Folha *Online*:

A Gol Linhas Aéreas, segunda maior companhia aérea brasileira, anunciou a compra do controle da Varig, empresa mais tradicional do setor aéreo, por US\$ 275 milhões. Trata-se do maior negócio da aviação civil brasileira. A operação está sujeita à obtenção das aprovações das autoridades regulatórias, incluindo o Cade (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) e Anac (Agência Nacional de Aviação Civil).<sup>110</sup>

Consta ainda que, desde o arremate da Varig em leilão realizado em 20 julho de 2006, a Varig Log sinalizava com o objetivo de vendê-la, tanto que demitiu funcionários e passou a operar com 17 aeronaves. A compra da nova Varig foi realizada em março de 2007, através de uma subsidiária da Gol, a GTI S.A., para evitar os riscos de contaminação dos passivos bilionários da antiga Varig, que tem dívidas trabalhistas, tributárias e previdenciárias.

Analisados os números desta operação verifica-se que de julho de 2006 a março de 2007, o grupo controlador da Varig Log que investiu no leilão da compra da Varig US\$ 24 milhões, e transcorridos apenas oito meses, efetua sua venda para a Gol por US\$ 275 milhões. A valorização extraordinária desta empresa aérea suscita novas pesquisas diante de tantas indagações.

<sup>109</sup> FRANÇA, Ronaldo. *Op. cit.*, 26 jul. 2006, p. 69.

<sup>110</sup> ZIMMERMANN, Patricia; SPITZ, Clarice. Gol compra controle da nova Varig por US\$ 275 milhões. **Folha Online**, 28 mar. 2007. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u115617.shtml>>. Acesso em: 30 mar. 2009.

### **3 A CONJUNTURA DA AVIAÇÃO COMERCIAL**

Neste capítulo pretende-se discutir as interferências do Estado, através das medidas regulatórias, que têm causado conseqüências danosas para o setor aéreo, bem como, analisar o impacto das flutuações de preços dos principais insumos da aviação e os efeitos dos conflitos mundiais nos resultados das empresas de transporte aéreo, e a partir destes elementos compreender os objetivos propostos na pesquisa.

Ao analisar o processo de regulação neste mercado percebe-se que ocorre de maneira cíclica, ou seja, de períodos com maior ou menor intervenção do Estado. De alguma maneira as companhias são atingidas, visto que a aviação é um ramo de atividade sensível a quaisquer eventos. A situação piora, na medida em que se tem a conjugação de todos esses fatores, juntada à forma de gestão específica de cada companhia.

Do ponto de vista do capitalismo é encarado com naturalidade que uma empresa operando com déficit tenha como resultado a sua falência, uma vez que para sobreviver pressupõe a busca do lucro. É necessário, portanto, que mantenha constante adaptação às novas conjunturas econômicas, a fim de evitar o colapso do empreendimento. Entretanto, a livre iniciativa, característica das economias que atuam neste mercado, oportuniza que novos negócios se instalem para dividir com os demais concorrentes uma parte do todo, assumindo os riscos daí advindos.

A competição acirrada entre as empresas aéreas estimulada pelo Estado, a fragilidade econômica de determinados períodos da história da economia brasileira e o modelo de gestão empregado para administrar as companhias, as empurraram para crises profundas, sendo que a de maior impacto foi a quebra da Varig, empresa símbolo do transporte aéreo nacional.

#### **3.1 A regulação do transporte aéreo, os conflitos e o petróleo**

A regulação brasileira teve início em 1925 ao estabelecer a vinculação do transporte aéreo ao Ministério de Viação e Obras Públicas, que, em 1931, abrigou o Departamento de Aviação Civil (DAC), um órgão civil designado à regulação do setor aéreo nacional.

O Decreto-Lei n.º 483, de 8 de junho de 1938, estabeleceu o primeiro Código Brasileiro do Ar (CBA), e em 1941 o DAC passou para a esfera militar, subordinando-se ao Ministério da Aeronáutica.<sup>111</sup>

O desenvolvimento da aviação brasileira ocorreu num momento de profundas mudanças nas diversas esferas de poder internacional. Antes mesmo do término da Segunda Guerra Mundial o setor encontrou diferentes maneiras para se inserir na nova ordem que surgia.

No mercado internacional, organizando-se em associações, as empresas de transporte aéreo puderam encontrar uma forma jurídica para respeitar os direitos de soberania, ao mesmo tempo regular e proteger este setor da competição excessiva, enquanto no Brasil crescia o número de companhias aéreas em um contexto que praticamente inexistia regulamentação.<sup>112</sup>

Com toda a complexidade que envolve este setor, torna-se necessário ressaltar que a regulamentação, no plano mundial, não foi feita de uma só vez: ela foi sendo construída, negociada entre as nações e as empresas através da IATA e da *International Civil Aviation Organization* (ICAO).

O Brasil, nas décadas de 1950 e 1960, conhece as novas tecnologias, com introdução de aeronaves de turbo-propulsão, e com elas as empresas dão início à fase de concentração em rotas com maior densidade de passageiros e, em consequência, a uma etapa de grande crescimento.

As companhias aéreas, cada vez mais, centralizavam-se nas rotas e horários de maior demanda e, neste ambiente de “céus abertos”, começaram a enfrentar problemas financeiros gerados pela oferta excessiva de assentos. A partir de 1960, o Estado iniciou forte controle sobre o setor, promovendo as primeiras Conferências Nacionais de Aviação Comercial (CONAC).

Como resultados destas conferências podem-se destacar o estímulo às fusões entre as empresas e o chamado regime de competição controlada. O discurso do governo para a

---

<sup>111</sup> BRASIL. Decreto-Lei n.º 483, de 8 de junho de 1938. Institue o Código Brasileiro do Ar. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 27 jun. 1938, p. 12767.

<sup>112</sup> Dois organismos foram criados para regular o tráfego aéreo: o primeiro deles é a *International Air Traffic Association* (IATA), de 1919, composta das cinco companhias aéreas existentes na época. Terminada a Guerra em 1945, o número de empresas reunidas passa a ser de 42 companhias, possui sua sede em Montreal, onde funcionam os cinco comitês: Jurídico, Postal, Radiotelegráfico e o de Tráfego; e a segunda associação formada é a *International Civil Aviation Organization* (ICAO) criada em 1944, com sua sede em Montreal. Esta agência do sistema da Organização das Nações Unidas é o fórum mundial que trata das questões da aviação civil. Tem como objetivo desenvolver normas de segurança, confiabilidade, proteção do meio ambiente, eficácia e continuidade, através dos princípios do direito que regem a aviação internacional, acordados entre os diversos Estados-membros.

regulação do setor centrava-se na defesa do interesse público, pois o usuário do transporte aéreo deveria pagar um preço que estivesse em conformidade com os custos operacionais das empresas, e, a partir daí, as empresas sofreram a interferência direta do Estado que passou a estipular os preços das passagens e a distribuição das rotas, tornando-as dependentes das ações do governo e concorrentes em relação aos favores estatais.

Na década de 1970, com a propagação dos aviões a jato, além das rotas de maior densidade de usuários, as empresas passaram a concentrar-se naquelas cidades que ofereciam aeroportos em condições de receber suas aeronaves de fuselagem larga (*wide-bodies*). O Ministério da Aeronáutica, pelo Decreto n.º 76.590, criou o Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional (SITAR), com a finalidade de suprir a carência de linhas regulares nas cidades que ficaram fora do atendimento das companhias.<sup>113</sup> Para o regime da Ditadura Militar era importante a integração nacional, uma vez que o Brasil no ano de 1950 havia contabilizado 350 cidades servidas por transporte aéreo, uma marca jamais alcançada em outros tempos. Porém, em 1975, somente 92 cidades contavam com os serviços de transporte da aviação comercial regular, cujo mercado era atendido por apenas quatro empresas: Cruzeiro do Sul, Transbrasil, Varig e Vasp.<sup>114</sup>

Ressalta-se a importância de fazer referências a respeito das crises do petróleo, por ser um dos principais componentes da planilha de custos das empresas aéreas, cujas altas dos preços, na maioria das vezes, são desencadeadas por conflitos bélicos.

As grandes oscilações nos preços do petróleo repercutem de maneira negativa nos balanços das empresas do setor aéreo, cujos custos operacionais estimados por Doganis<sup>115</sup> estão assim distribuídos:

- salários: 25% a 35% dos custos operacionais;
- combustível: 25% a 30%, podendo chegar a 40% dos custos operacionais; e
- tarifas aeroportuárias, de comunicação e navegação aérea: em torno de 5% do total dos custos operacionais.<sup>116</sup>

<sup>113</sup> BRASIL. Decreto n.º 76.590, de 11 de novembro de 1975. Dispõe sobre os Sistemas Integrados de Transportes Aéreo Regional e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 12 nov. 1975, p. 15.073.

<sup>114</sup> BNDES. Aviação regional brasileira (modal aéreo IV). **Informe Infra-Estrutura**, Rio de Janeiro, n. 50, p. 1-9, nov. 2002. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/infra/Inf02-50.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/infra/Inf02-50.pdf)>. Acesso em: 30 mar. 2009.

<sup>115</sup> Doganis, apud MACHADO, Mario Marcondes. **Um modelo de seleção de aeronaves para o transporte de passageiros no Brasil**. 2005. 97f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Transportes) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005, p. 20.

<sup>116</sup> PALHARES, Guilherme Lohmann. **Transportes turísticos**. São Paulo: Aleph, 2002, p. 131. (Série Turismo).

Na guerra do Yom Kipur em 1973, os países árabes produtores de petróleo, então organizados no cartel da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) aumentaram o preço do barril de petróleo de U\$ 2,90 para U\$ 11,65, em protesto ao apoio americano a Israel. Verifica-se que, de 17 de outubro de 1973 a 18 de março de 1974, a elevação dos preços chegou a 400%, atentando para uma mudança considerável do conflito; não se tratava mais do simples embate entre estados nacionais e o grupo de petroleiras ocidentais, a *Standart Oil*, *Royal Dutch Shell*, *Móbil*, *Gulf*, *BP* e *Standart Oil* da Califórnia, mas entre os principais produtores e os seus maiores consumidores.

Os fatos provocaram uma prolongada recessão americana e europeia, assim como impactos negativos no desempenho das companhias aéreas brasileiras, reflexo da desestabilização da economia mundial.

Na seqüência, houve, em 1979, a Revolução Islâmica no Irã, que resultou na deposição do Xá Reza Pahlevi e na desorganização de todo o setor produtivo iraniano, com a conseqüente elevação do preço do “ouro negro” em mais de 1.000%.

Na revolução Irã-Iraque, desencadeada a partir de 1980 e que se estendeu por quase uma década, as tropas de Saddam Hussein invadiram o Irã e destruíram o que era então a maior refinaria de petróleo do mundo, em Abadã. A produção de petróleo diminuiu com o envolvimento dos dois maiores produtores e fez cair a oferta, com o preço do barril saltando de U\$ 13 para U\$ 34.

Outros conflitos aconteceram em 1991, a Guerra do Golfo, quando o Iraque de Saddam Hussein, invadiu o *Kwait*, um dos maiores produtores de petróleo do mundo. Ajudados pelas tropas americanas e seus aliados, conseguiram expulsar os iraquianos que incendiaram vários poços de petróleo. Os acontecimentos repercutiram nas oscilações do preço do produto, causando nova crise, desta vez econômica e ecológica.

Os impactos destes eventos foram sentidos pela *Air France*, que em 1994 obteve o apoio do governo francês que aportou US\$ 3 bilhões no caixa da companhia francesa, e mais tarde, agravada pela crise asiática foi a vez da *Alitalia* receber em 1998 uma injeção de US\$ 2 bilhões. Verifica-se, portanto, que o apoio governamental é uma das saídas para o setor.

Sabe-se que as ondas de crescimento e estagnação foram constantes no setor aéreo, e no momento em que o mercado mundial se deparou com uma crescente recessão, derivada deste novo conflito, que no caso dos Estados Unidos somou-se ao processo de desregulamentação (1978 a 1990), observou-se naquele país a falência de grandes companhias aéreas, tais como, a *Panam* (1991), a *Eastern* (1991) e a *Braniff* (1993).

O cenário do transporte aéreo que vinha experimentando sérios problemas nos últimos anos sofreu mais um duro golpe com os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001 às Torres Gêmeas em Nova Iorque. O impacto mais imediato foi a disseminação de uma onda de pânico, justamente no setor da aviação que sempre conviveu com o medo, contudo os reflexos mais visíveis apareceram nos balanços das empresas em 2002.

No gráfico 1 pode-se observar que, apesar da série de acontecimentos nefastos e a recessão continuada que dilapidou com os lucros das empresas, houve crescimento mundial das viagens aéreas, comparados com os índices dos últimos trinta anos.

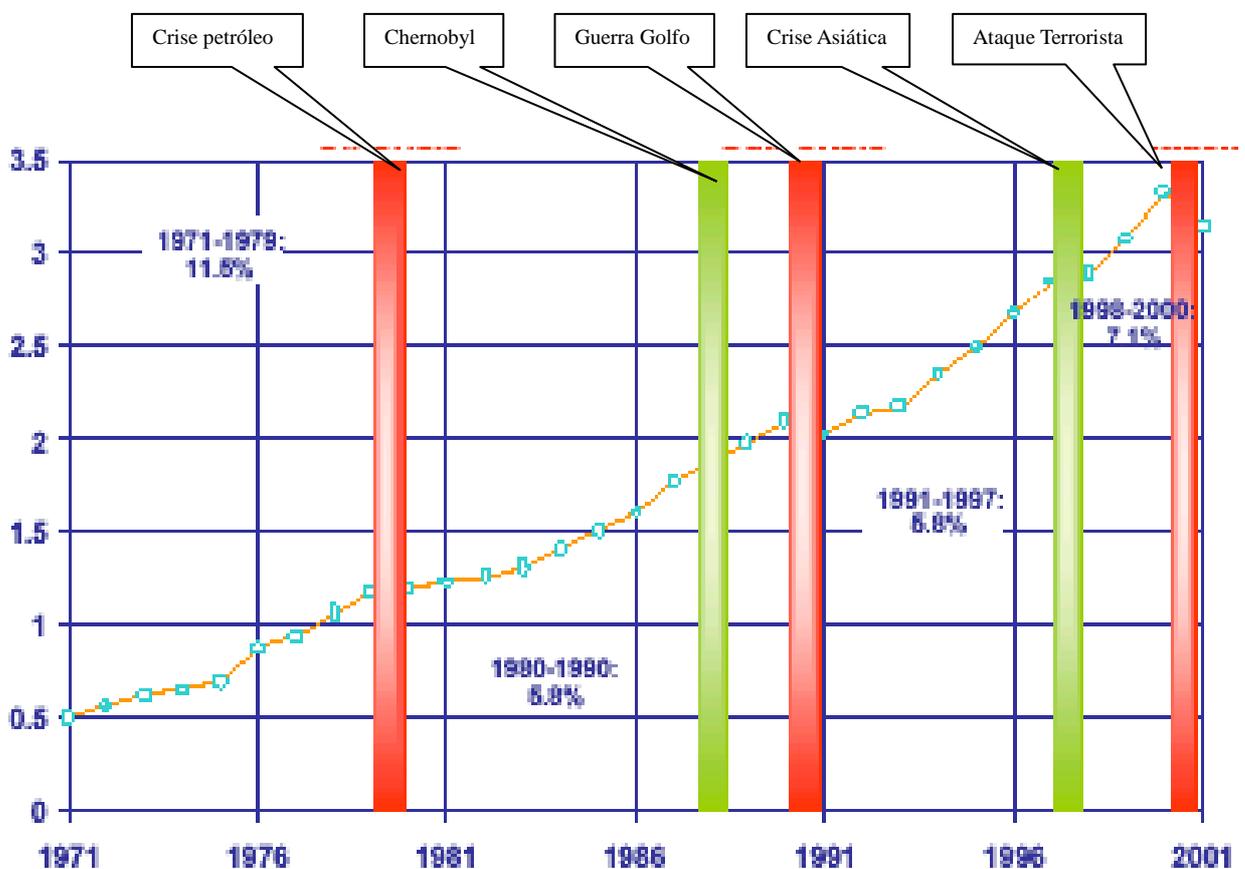


Gráfico 1 – Crescimento das viagens aéreas no período de 1971 a 2001 (tráfego anual mundial em trilhões/receita passageiro/km)

Fonte: 2002 *Airbus Global Market Forecast* (2002)

É necessário ressaltar que embora as aeronaves estivessem voando com maior número de assentos ocupados, este crescimento não significou que as companhias deixaram de operar no vermelho, certamente porque esta ocupação estava sendo fruto das promoções tarifárias utilizadas para aumentar a demanda, que não se traduzia em aumento da rentabilidade.

Outro dado interessante a ser analisado, que está diretamente relacionado com a baixa rentabilidade e conseqüente falência de importantes companhias aéreas norte-americanas, foi

a conjugação de três fatores que permearam as últimas três décadas, com maior intensidade nos anos 1990: os conflitos, as crises do petróleo e a desregulamentação do setor aéreo.

Conforme demonstra o gráfico 2, a americana *United Airlines* ocupa o primeiro lugar entre as dez empresas que obtiveram prejuízo com um saldo negativo de 3,6 bilhões de dólares. A Varig, a primeira entre as brasileiras, aparece em sétimo lugar no cenário mundial com 208 milhões de dólares, e a TAM, em décimo lugar com 24 milhões de dólares. Portanto, os elevados prejuízos acumulados pelas empresas do transporte aéreo ocorreram em todo o mundo e afetaram companhias aéreas de longa experiência no mercado.

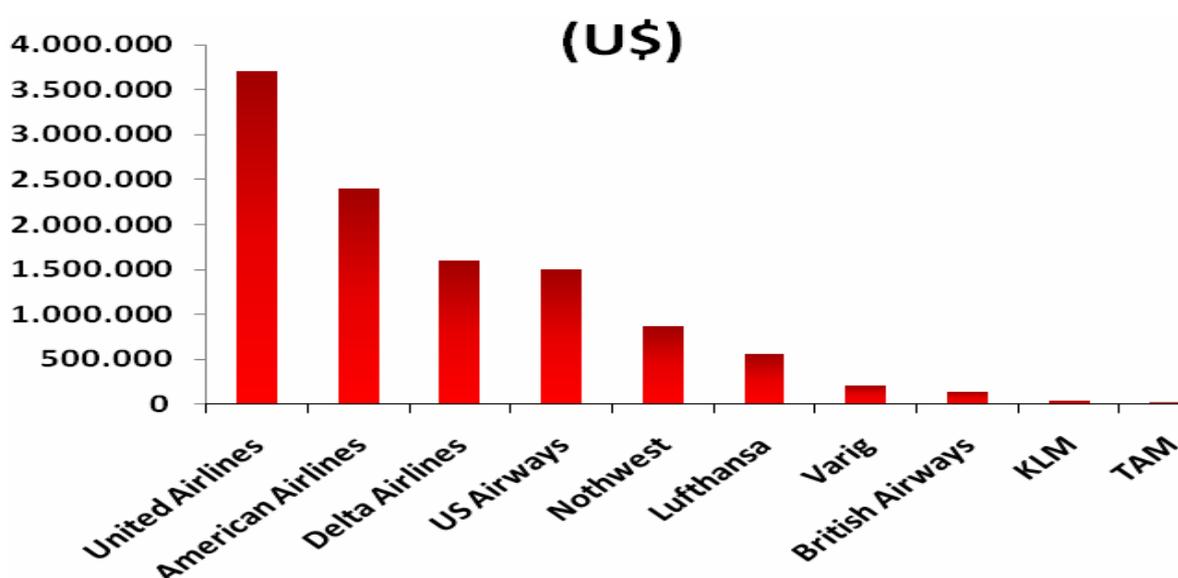


Gráfico 2 – Principais companhias aéreas com prejuízo (2001)  
Fonte: *Air Transport World* (2003)

O desempenho positivo em 2001 coube às companhias aéreas norte-americanas *Southwest*, com 631 milhões de dólares, e *Continental*, com 144 milhões, seguida da francesa *Air France*, com 133 milhões de dólares, conforme mostra o gráfico 3.

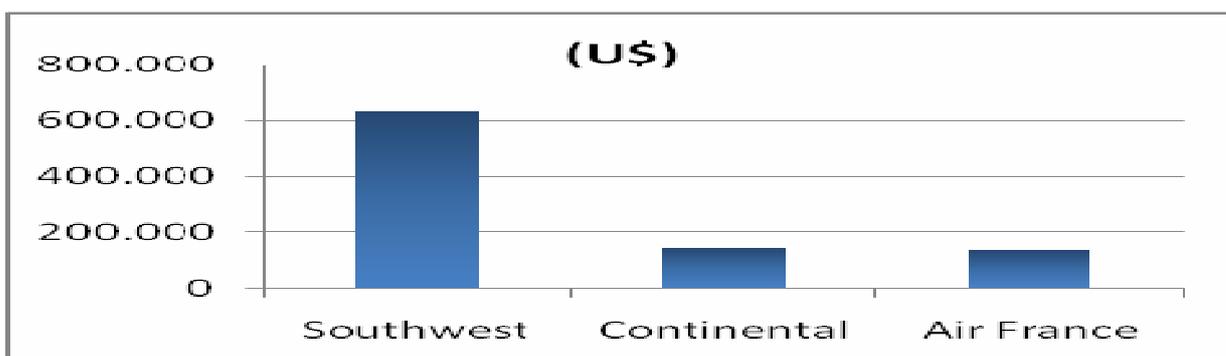


Gráfico 3 – Principais companhias aéreas com lucro  
Fonte: *Air Transport World* (2003)

Os números exibidos no gráfico 2, comparados com os do gráfico 3, fornecem alguns indicadores, entre os quais, verifica-se que as principais companhias aéreas operaram com enormes prejuízos no ano de 2001, e apesar de algumas delas terem obtido lucro, é inexpressivo diante do volume negativo acumulado na sua totalidade.

Em períodos de crise as empresas aéreas necessitam readequar seus custos. Em abril de 2003, a *Air France* e a *British Airways* anunciaram que chegou ao fim a era dos vôos comerciais supersônicos, encerrando em definitivo a utilização do Concorde, porque seu custo operacional se tornou proibitivo. Outro ícone grandioso da aviação a sofrer baixas foi o Boeing 747, o Jumbo, reconhecido nos aeroportos pelo porte majestoso.

O número de Boeing 747 desativados nos últimos dezoito meses pelas companhias americanas atingiu a marca de 64 aeronaves. O mercado exigia aviões mais novos, mais fáceis e com menores gastos de operação. Esta era uma realidade nova que contrariava a tradição do reaproveitamento de aviões estocados depois de um tempo de armazenamento. Ela ilustrava os novos tempos de altos preços de combustíveis, aliados à competição feroz e às preocupações de redução de custos. As companhias não buscavam apenas aviões mais econômicos, elas queriam modelos com menor custo de manutenção.

Além do destino do Concorde e do incerto futuro de parte da frota de Jumbos no transporte de passageiros, contam-se muitos outros sintomas de dificuldades sérias das empresas de aviação no mundo. Em meados de 2003, a *American Airlines*, maior companhia aérea americana, foi assombrada mais uma vez pelo fantasma da concordata. A empresa, que já havia perdido US\$ 3,5 bilhões em 2002, teve um prejuízo adicional de US\$ 1 bilhão nos três primeiros meses de 2003. Na figura 3 pode-se observar o desempenho das companhias aéreas em 2002, que, certamente por reflexo dos episódios de 11 de setembro, mostrou-se desastroso para a aviação, principalmente para as grandes empresas norte-americanas.

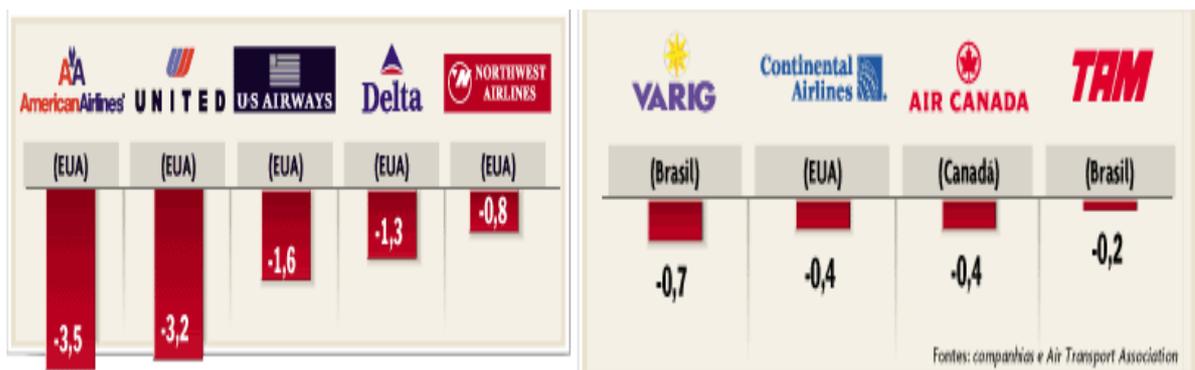


Figura 3 – As perdas das companhias aéreas em 2002 (em US\$ bilhões)  
Fonte: *Company Air Transport Association*

As perdas do setor de transporte aéreo, nos últimos três anos, chegaram a US\$ 30 bilhões. Entre as brasileiras, em 2002, a Varig somou R\$ 3 bilhões em dívidas, enquanto a TAM contabilizou R\$ 605 milhões.

Outras empresas também apontaram sérios prejuízos, como a *Cathay Pacific*, a quarta maior empresa da Ásia e um dos casos de grande sucesso do setor. Devido ao medo de contágio pela pneumonia asiática, a empresa teve uma queda brusca no número de passageiros, sendo obrigada a suspender 45% dos vôos, perdendo US\$ 3 milhões por dia.

Diante da ocorrência de sério risco para companhias aéreas do mundo todo, devido à alta sensibilidade do setor a quaisquer turbulências, percebe-se que, não raro, elas recebem ajuda financeira dos seus governantes, pois a falência de uma empresa causaria enorme impacto em toda a economia do país.

No ano de 2003, em virtude da retração no setor provocada pela epidemia do vírus da Síndrome Respiratória Aguda Grave, do inglês *Severe Acute Respiratory Syndrome* (SARS), e pela guerra no Iraque, o governo japonês socorreu a *Japan Airlines System* (JAL) e a *All Nippon Airways* (ANA) com US\$ 2,2 bilhões.<sup>117</sup> Não foi diferente nos Estados Unidos, em que as empresas aéreas ainda acumulavam os prejuízos do 11 de setembro. O Congresso americano aprovou a liberação de US\$ 3 bilhões para reforçar o caixa das suas companhias, entre elas a *Continental Airlines*, a *Delta Airlines*, a *Northwest* e a *American Airlines*, a fim de melhorar os seus desempenhos e não permitir que elas sucumbissem. Portanto, os aportes de recursos que os governos destinaram às empresas aéreas, contribuíram para sua recuperação e o seu crescimento no cenário mundial.

### **3.2 A desregulamentação do setor aéreo nacional e a Varig**

O cenário nacional e mundial da aviação é caracterizado por uma dinâmica crescente de adaptação a novas tecnologias e mercados, desencadeada pelo acirramento da concorrência cada vez maior da integração econômica e financeira, fazendo-se necessária a obtenção de determinadas características e recursos que possam garantir a sustentabilidade e a competitividade da empresa.

---

<sup>117</sup> SARS é a sigla em inglês para Síndrome Respiratória Aguda Grave.

Para melhor compreensão dos fatos que culminaram com a quebra da Varig, é necessário retroceder aos acontecimentos oriundos na década de 1980. Isto posto, coloca-se a questão do conjunto de medidas de impacto proporcionadas pelo Estado, os planos econômicos, que se destinavam a tirar o Brasil da crise em que se encontrava.

Numa economia que caminhava a passos largos para a globalização, somada ao clima de incerteza interna e externa, o Brasil vinha enfrentando a desaceleração da indústria, do comércio e do setor de serviços gerada pela diminuição do poder aquisitivo de grande parte da população que fora atingida pelos desequilíbrios econômicos. Estas ocorrências favoreceram a insolvência e a paralisação de diversas empresas, com a eliminação de significativo número de postos de trabalho.

Os reflexos nocivos desta conjuntura começaram a atingir, diretamente, a aviação comercial brasileira a partir de 1986, quando o presidente Sarney e seus ministros instituíram o “Plano Cruzado”, que estabelecia o congelamento das tarifas, mas não os custos das empresas aéreas.

Verifica-se que a Varig logrou benefícios neste período, pois mais de 60% de sua receita era auferida em dólar, devido a sua participação nas rotas internacionais, enquanto as concorrentes tinham seus resultados atrelados à moeda nacional.<sup>118</sup> Porém, a companhia passou a enfrentar uma nova concorrência no mercado doméstico, com a entrada em operação do *Fokker* 100 da TAM em aeroportos centrais, Congonhas, Pampulha e Santos Dumont, espaço que por muitas décadas foi dividido somente com VASP e Transbrasil.

As turbulências da Varig se acentuaram a partir de 1990. Os primeiros meses deste ano foram marcados pela morte de Hélio Smidt, o quinto a presidir a empresa em 53 anos, que deixou a empresa nas mãos de Rubel Thomas, e pela eleição de Fernando Collor para comandar o Brasil. O país vivia o grande pesadelo da inflação que assolava as reservas nacionais.

Com Collor na presidência, o Brasil viveu o choque mais traumático da sua história econômica, pois o primeiro ato do novo presidente e sua equipe de ministros foi o confisco da poupança e da conta corrente de milhares de brasileiros. As medidas adotadas tiveram fortes impactos nas tarifas e na lucratividade dos setores de infra-estrutura, nos quais incluía-se o transporte aéreo caracterizado pelo desgaste das políticas industriais e pela forte intervenção nas políticas de reajustes tarifários.

---

<sup>118</sup> A Varig moveu ação contra o Governo, algo em torno de R\$ 4,5 bilhões, que já foi ganha em primeira instância. A Transbrasil, que também acionou o Estado, já recebeu em 1998 os R\$ 750 milhões que lhe eram devidos.

O governo Collor ainda protagonizou o início do processo de desregulamentação do setor aéreo em que, embutida nas políticas de flexibilização, encontrava-se a forte pressão das demais companhias aéreas por mais espaço no setor e pelas linhas de maior concentração de tráfego.<sup>119</sup> Portanto, a regulamentação na aviação brasileira possui um marco, o Programa Federal de Desregulamentação iniciado em 1990, cujo conteúdo programático das medidas adotadas seguiu a tendência internacional para o setor.

Na Quinta Conferência Nacional de Aviação Comercial (V CONAC), em 1990, teve início o processo de flexibilização da regulamentação do transporte aéreo. Amparada pela legislação do Ministério da Aeronáutica foi estabelecida uma nova política para o serviço de transporte aéreo no país que, através do Decreto n.º 99.179, de 1990, instituiu o programa federal de desregulamentação e a legislação específica.<sup>120</sup> Contudo, as portarias baixadas posteriormente foram gradativamente flexibilizando o setor aéreo nacional.

A característica fundamental da flexibilização da regulamentação do transporte aéreo foi a liberalização dos mecanismos normativos em vigor até então, determinando:

- o fim do monopólio nas rotas internacionais;
- o fim das restrições territoriais para as empresas regionais (SITAR);
- a extinção da exclusividade das empresas nacionais de operar as “linhas aéreas especiais”; e
- a modificação gradativa do controle tarifário pelo DAC.

Portanto, como referido anteriormente, a partir de 1991, com a realização da V CONAC, que refletiu uma tendência liberalizante que já se desenvolvia em vários países através dos comitês, foi autorizada a criação de novas empresas aéreas, tornou-se possível a competição direta entre as companhias que atuavam no mercado regional e nacional e, por último, extinguiu a delimitação geográfica das áreas de atuação. O fim da SITAR começava a ser desenhada para completar-se em 1992.

Neste processo de abertura da aviação mais intensiva, com a desregulamentação propriamente dita, verificou-se que o objetivo era acabar com o oligopólio no setor. Na verdade, era a Varig que detinha a quase totalidade das linhas internacionais. Até aquele

---

<sup>119</sup> No Brasil, a desregulamentação é denominada de flexibilização da regulamentação pelo caráter gradativo do processo.

<sup>120</sup> BRASIL. Decreto n.º 99.179, de 15 de março de 1990. Institui o Programa Federal de Desregulamentação. **Diário Oficial da União**, Brasília, 15 mar. 1990, p. 5363.

momento havia o critério de reciprocidade, ou seja, para cada assento que vinha do exterior, havia também um assento às empresas brasileiras para voar para fora do Brasil.

Observa-se que as ações implementadas pelo Estado, ainda nos anos 1990 passaram por vários estágios e governos, sempre acompanhadas de atos regulatórios até chegar a esta formatação que foi completada no final de 2001.

As principais medidas do programa federal de desregulamentação e a síntese dos efeitos no mercado de transporte aéreo brasileiro provocados pelas portarias que foram sendo baixadas no período compreendido entre os anos 1990 e 2002 estão referidas, resumidamente, no quadro 3.<sup>121</sup>

Data	Portaria	Teor da medida	Efeito
15/3/1990	Decreto 99.179	Programa Federal de Desregulamentação	Início da flexibilização na ACB
1991	nd	Flexibilização tarifária 1: Fixa as “bandas tarifárias”, com um intervalo de variação de 50% para menos e 32% para mais das tarifas de referência determinadas pelo DAC.	Estímulo à concorrência de preços entre as empresas.
12/6/1991	340/GM5	Estabelecimento de novas normas para a consignação, modificação, aprovação, ou cancelamento de linhas aéreas regulares domésticas.	Estímulo ao ingresso de novas entrantes.
6/2/1992	075/GM5	Término dos monopólios das companhias aéreas regionais (fim do SITAR).	
15/9/1992	686/GM5	Estabelece novo regime de controle de oferta, prevendo o limite de participação do mercado doméstico de 50%.	
15/9/1992	687/GM5	Revisão das regras de autorização e concessão do serviço aéreo público, eliminando a delimitação ‘estrita’ da atuação de empresas nacionais e regionais. Reestrutura o sistema aéreo regular e cria as Linhas Aéreas Especiais (Vôos Diretos ao Centro – VDC’s).	
1992	689/GM5	Regulamentação do funcionamento do pool na Ponte Aérea Rio - São Paulo.	Controle da Ponte-Aérea.
18/12/1997	986/DGC	Flexibilização Tarifária 2: As empresas ficam autorizadas a conceder descontos de até 65% e suprime o limite para as tarifas.	Estímulo à concorrência de preços entre as empresas.
9/1/1998	005/GM5	Fim da prevalência de empresas regionais na operação das ‘linhas especiais’ e do pool de empresas operando a ponte-aérea. Para evitar concentração determina que: as empresas de	Liberalização de mercados e tentativa de atenuar a concentração.

<sup>121</sup> OLIVEIRA, Alessandro V. M. **A experiência brasileira na desregulamentação do transporte aéreo: um balanço e propositura de diretrizes para novas políticas.** Publicado em: fev. 2007. Disponível em: <[http://www.seae.fazenda.gov.br/central\\_documentos/documento\\_trabalho/copy\\_of\\_2006/dt\\_45.pdf](http://www.seae.fazenda.gov.br/central_documentos/documento_trabalho/copy_of_2006/dt_45.pdf)>. Acesso em: 9 mar. 2010.

<b>Data</b>	<b>Portaria</b>	<b>Teor da medida</b>	<b>Efeito</b>
		transporte aéreo regional podem alocar nas linhas aéreas especiais o máximo de 35% do total de assentos/Km por elas ofertados e nas linhas especiais o limite é de 50% do total da capacidade ofertada.	
5/9/2000	569/GM5	Eliminação da distinção entre empresas de âmbito regional e de âmbito nacional.	Liberalização de mercados
10/8/2001 e 16/8/2001	248/GM5 e 1213/DGAC	Flexibilização tarifária 3: Tarifas das linhas regulares totalmente liberadas (regime de liberdade tarifária geral), ainda sob monitoramento.	Estímulo à concorrência de preço entre as empresas.

Quadro 3 – Principais medidas do Programa de Desregulamentação do Transporte Aéreo Brasileiro (1990-2002)  
Fonte: adaptado de Oliveira (2007, *on-line*).

Considera-se que a gênese da crise brasileira reside, principalmente, no processo de desregulamentação desencadeado em 1992, permitindo que Transbrasil, Vasp e, mais tarde, a TAM, juntamente com a Varig operassem as rotas para os Estados Unidos. Tudo seguiria seu curso normal não fosse a superioridade econômica das empresas estrangeiras que neste processo de reciprocidade – as gigantes norte-americanas *American Airlines*, *United Airlines*, *Continental* e *Delta* – passaram a operar vôos para o Brasil, o que se refletiu em prejuízo para as empresas brasileiras devido à competição desigual com as estrangeiras.

No caso da companhia deixar de operar, retirando-se do mercado para o qual foi concedida a rota, a empresa estrangeira que foi beneficiada na troca não verá alterada a sua concessão, ocorrendo o enfraquecimento das empresas nacionais, enquanto a concorrente estrangeira consolida sua posição. Certamente, a Varig, a principal empresa brasileira a voar para o exterior, entrou neste mercado em franca desvantagem. A realidade dos custos dos insumos gastos pelas empresas de aviação estrangeiras, incluídos os impostos, era muito inferior aos despendidos pelas empresas brasileiras.

A figura 4 apresenta dados da Varig que servem para importantes reflexões a respeito dos impactos da desregulamentação do setor aéreo.



Figura 4 – A situação da Varig  
Fonte: <http://veja.abril.com.br>

A primeira observação é sobre o percentual da rota internacional Brasil-Estados Unidos, na qual em uma década a empresa perdeu 15% do mercado (44% em 1989 – 29% em 1999). Outra constatação foi a redução do número de empregados, cujos cortes atingiram patamares de 50% do quadro funcional, ou seja, em 1991 a empresa contava com 28,9 mil funcionários, dos quais somente 14 mil lá permaneceram até 1998. Nos balanços de 1992 a 1998 aparece uma seqüência de resultados negativos que sinalizavam as turbulências enfrentadas pela Varig.

Reflexo das decisões resultantes da V CONAC, a Varig, que se ressentia destas medidas de desregulamentação, como a forte concorrência que se estabeleceu entre as diversas companhias aéreas, na distinção dos preços e dos serviços oferecidos ao usuário, a partir de 2001 passou a enfrentar uma nova e acirrada disputa por passageiros.

No Brasil começou a operar a Gol, na modalidade baixo custo (*Low Cost*) e baixo preço (*Low Fare*). Era um novo formato de empresa aérea que contribuiu para o aumento da oferta de assentos por menor preço e, assim, intensificou os desajustes financeiros das grandes companhias aéreas tradicionais que não conseguiram, com a rapidez que se fazia necessário para aquele momento, adequar seus custos às novas exigências do mercado.

As dificuldades fizeram aflorar uma crise estrutural no setor aéreo comercial, isto é, com excesso de oferta constante assim como uma baixa taxa de retorno. Os números

publicados pelo Valor Econômico mostram que no período de janeiro a setembro de 2002 as três grandes empresas brasileiras, Varig, TAM e Vasp, apresentaram um prejuízo total de R\$ 3,3 bilhões.<sup>122</sup> À Varig cabia o ônus de R\$ 2,5 bilhões, enquanto à TAM, R\$ 600 milhões, e à Vasp, R\$ 200 milhões. O gráfico 4 apresenta os percentuais de cada uma delas.

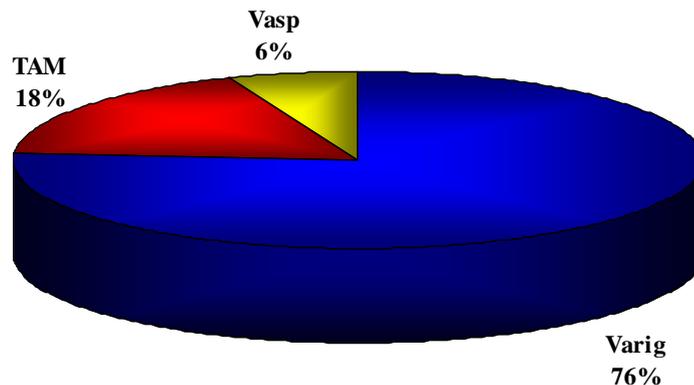


Gráfico 4 – Prejuízos acumulados de janeiro a setembro de 2002  
Fonte: elaborado pela autora.

Em 2003, o DAC, órgão regulador do setor aéreo, retomou algumas práticas de interferência econômica, com o objetivo de controlar o chamado “excesso de capacidade” e o acirramento da “competição ruínosa” no mercado.

O processo de desregulamentação do setor aéreo brasileiro, principalmente a abertura do mercado às rotas para Estados Unidos e Europa, causou certa surpresa para a Varig, que esperava compensar o elevado preço das tarifas com a qualidade dos seus serviços. Entretanto, os preços das passagens despencaram e a companhia nunca conseguiu realizar com seriedade o necessário controle de seus custos.

As dificuldades da Varig cresciam a cada ano que passava. Ela, que esteve entre as maiores do setor, e sempre apresentou um excelente padrão de qualidade, um patrimônio humano altamente qualificado e uma manutenção primorosa, mostrando sempre a imagem de um país próspero e exuberante tanto no Brasil quanto no exterior, pouco a pouco foi definhando, até ser vendida em 2006, um ano antes de completar 80 anos.

Por outro lado, cabe ao historiador tratar das questões históricas das empresas, debruçar-se sobre este objeto que pode fornecer os subsídios para uma melhor compreensão

<sup>122</sup> CORRÊA, Cindy. Receita da Varig-VEM diminui 40%. **Valor Econômico**, São Paulo, p. B2, 14 mar. 2003.

dos processos econômicos delas mesmas e da economia em geral. É necessário que se aprofundem estas discussões, pois, de acordo com Frédéric Mauro:

[...] o historiador tem necessidade de escrever a história das empresas porque a microeconomia representa a metade da ciência econômica. Uma história estudada apenas sob o aspecto macroeconômico não é uma história completa. Ademais, a história das empresas só pode ser feita a partir dos seus arquivos [...] podem proporcionar informações valiosas a respeito do setor econômico a que pertence a empresa, e até mesmo acerca da economia global do país, do continente e até mesmo do próprio mundo, seja do ponto de vista das estruturas como do ponto de vista da conjuntura.<sup>123</sup>

Destaca-se que estes arquivos fornecem dados contábeis para análise da gestão financeira da empresa, assim como os demais registros necessários a determinados seguimentos empresariais, por si só, não satisfazem. É preciso complementar a análise através dos depoimentos dos sujeitos partícipes do processo que trazem nas suas narrativas fatos que os fichários, balancetes, livros-ponto e diários de caixa não conseguem captar, devido às sensibilidades que permeiam o cotidiano das empresas.

Nos cruzamentos destes dados pode-se compreender como as questões levantadas sobre as diversas causas do endividamento da Varig foram percebidas por aqueles que vivenciaram o dia a dia da empresa. Para Harro Fouquet, o “elevado endividamento da companhia resultou das perdas acumuladas em sucessivos exercícios”, causadas em sua maior parte “por uma série de fatores adversos, inclusive de caráter conjuntural”.<sup>124</sup> Na referência feita pelo ex-dirigente transparece que outros ingredientes ligados à própria Varig também contribuíram para a situação, reforçados pelas palavras de Geraldo Knippling, quando menciona que “aos pequenos esbanjamentos, somaram-se os erros estratégicos”, para ele traduzidos por:

[...] estojo com perfume e kit de higiene para todos os passageiros [...] se o avião tinha 200 lugares, eles previam 250 para distribuir de presente entre o pessoal de terra dos aeroportos. As companhias americanas voavam com cinco comissários. A Varig voava com nove. [...] quando surgia uma voz dissonante, pedindo mais equilíbrio nos gastos, era abafado ou o funcionário era trocado de cargo.<sup>125</sup>

<sup>123</sup> MAURO, Frédéric. O empresário moderno e a história econômica. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 64, jul./ago. 1974.

<sup>124</sup> FOUQUET, Harro. **Mais histórias que o tempo levou contadas por um ex-diretor da Varig**. Disponível em: <[http://www.aeroconsult.com.br/textos/Harro%20Fouquet%20enriquece%20a%20hist%F3ria%20da%20Varig\\_301207.htm](http://www.aeroconsult.com.br/textos/Harro%20Fouquet%20enriquece%20a%20hist%F3ria%20da%20Varig_301207.htm)>. Acesso em: 20 jan. 2010. Fouquet é ex-diretor de Planejamento da Varig, com 55 anos de atividade na indústria, dos quais 41 anos dedicados ao Grupo Varig.

<sup>125</sup> KNIPPLING, Geraldo. Entrevista ao Caderno de Economia. **Zero Hora**, Porto Alegre, p. 27, 16 abr. O entrevistado foi comandante da Varig por 40 anos.

Cabe mencionar que a empresa vinha sendo administrada de forma paternalista pela FRB, sem a preocupação de controle de seus gastos, como observa o comandante Enio Dexheimer, corroborando o pensamento de Knippling:

Toda uma cultura de que se pode gastar, porque o recurso vem mesmo, toda uma cultura de vamos proteger os amigos e parentes A partir de noventa e dois comecei a fazer parte do Colégio Deliberante, aí comecei a ver aquelas *panelinhas*, aquelas coisas sabe, não que no tempo do Ruben Berta, do Erik de Carvalho isso não tenha havido, mas funcionava, a *panelinha* era competente.<sup>126</sup>

Da mesma forma, as referências feitas ao Colégio Deliberante da FRB quanto à postura diante dos problemas da empresa são recordadas por aqueles que fizeram parte dele, como o comandante Nelson Riet, ao falar sobre o seu poder de decisão: “Não, a gente chamava de colégio concordante”, ou seja, as determinações vinham prontas, restava aos membros do Conselho apenas avalizá-las.<sup>127</sup> Diante destas circunstâncias de caráter interno, e somadas àquelas que extrapolam o controle da empresa, a situação econômico-financeira da Varig foi se deteriorando ao longo dos anos.

A partir dos resultados produzidos pelas diversas ações dos governos brasileiros que afetaram sobremaneira o setor de transporte aéreo nacional, percebe-se a escassez de planejamento que privilegie o longo prazo, a falta de articulação entre os órgãos responsáveis pelo setor e a carência de uma fiscalização mais eficiente por parte do Estado.

---

<sup>126</sup> DEXHEIMER, Ênio. **Entrevista concedida a Henrique Helms**. Porto Alegre, 2010.

<sup>127</sup> *Ibidem*.

## 4 OS ÓRFÃOS DA VARIG

O capítulo a seguir pretende discorrer a respeito do trabalho e da formação específicos do profissional aeronauta, com ênfase na categoria pilotos, e analisar o desenvolvimento da atividade seguradora no Brasil, bem como, discutir a criação do Aerus, um plano de previdência privada destinado àqueles que pertenciam ao quadro funcional da Varig e extensivo aos seus dependentes. O Aerus anunciava segurança e tranquilidade, gerando expectativas de uma aposentadoria sem sobressaltos, porém, com a falência da empresa e a conseqüente intervenção no Fundo de Previdência, seus associados ficaram desamparados.

É necessário salientar que as decorrências da crise do setor aéreo nacional arrastaram consigo uma empresa de quase oito décadas. O fato deixou grande número de desempregados e a conseqüente “exportação” de pilotos, uma mão-de-obra de qualificação reconhecida mundialmente, cuja formação demanda altos custos e muito tempo até que sejam habilitados como co-pilotos e depois pilotos. *A priori*, verifica-se que a saída desta mão-de-obra, tão específica, de onerosa e demorada formação, causa prejuízos ao país que vai se ressentir da sua falta, na medida em que aumentar a demanda por pilotos.

As rápidas transformações tecnológicas que atingiram a indústria da aviação exigiram cada vez mais preparo daqueles profissionais. Não bastava conhecer profundamente a máquina de voar, era preciso habilitar-se como gestor de pessoas, cercar-se de conhecimentos interdisciplinares. Eis que surge a universidade como elemento diferenciador na carreira de piloto da Varig, cuja formação começou com a VAE, EVAER e depois a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

### 4.1 O trabalho do aeronauta

A discussão gira em torno das especificidades do trabalho do aeronauta, da legislação específica e da formação profissional. Segundo Thompson, os homens definem sua classe enquanto vivem sua história, e esta é, portanto, uma formação tanto cultural como econômica, que surge por processos e transformações históricas e espaciais distintas.

No caso brasileiro o transporte aéreo comercial inicia em 1927, com toda a sua infraestrutura introduzida por alemães e norte-americanos, como aviões, tripulantes, o pessoal

encarregado da parte técnica e as próprias técnicas da operação. Desta forma, as companhias aéreas no Brasil tinham no seu quadro funcional os estrangeiros. O aeronauta brasileiro surge mais tarde, com o Decreto nº 20.913, de 6 de janeiro de 1932, que estabelece:

Art. 8º - A tripulação das aeronaves nacionais deve ser constituída de brasileiros. Parágrafo único: Somente na falta de aeronautas brasileiros licenciados na forma deste decreto poderão ser admitidos, em caráter provisório e mediante condições que forem estipuladas, os estrangeiros devidamente habilitados.<sup>128</sup>

Por ser um trabalho complexo e de pouco conhecimento, somente no que se refere à jornada de trabalho do aeronauta, para uma abordagem completa a respeito do assunto seria necessário discorrer sobre todas as tarefas inerentes ao seu exercício, tais como, a duração do voo, o sobreaviso, a reserva, o tempo de treinamento em simulador, as transferências e outros que fazem parte da jornada e de seus limites de duração diária, semanal ou mensal.

Neste viés, para maior compreensão sobre o tema, sobressai a relevância de alguns esclarecimentos que tangenciam o assunto, visto que este não é o objeto principal da pesquisa. Inicialmente, é preciso compreender que o aeronauta na sua relação de trabalho vincula-se a uma empresa aérea. De acordo com Maria Lúcia Di Iorio Andrade e Mary Lane Araújo,

[...] não há possibilidade do aeronauta poder ser contratado para prestação de serviços eventuais ou autônomos. Isso porque qualquer empresa que mantiver um setor de aviação seja empresa de transporte aéreo ou não, seja empresa da indústria ou comércio, com seu serviço de aviação próprio, ao contratar os serviços de um profissional do ar, assumirá, para com ele, uma relação de emprego [...]. O trabalho nesta condição, não seria transitório e estaria atendendo às necessidades permanentes da empresa, embora pudesse ser prestado em caráter descontínuo.<sup>129</sup>

Tem-se ainda a regulamentação da profissão de aeronauta, cujo artigo 2.º da Lei nº 7.183, de 5 de abril de 1984, define este profissional como aquele que, devidamente habilitado pelo Ministério da Aeronáutica, presta serviços em aeronave civil nacional, mediante contrato de trabalho.<sup>130</sup> O parágrafo único do referido artigo considera da mesma forma, aeronauta o profissional, ainda que exercendo atividade a bordo de aeronave estrangeira, o faz mediante contrato de trabalho regido pelas leis brasileiras.

<sup>128</sup> PEREIRA, Aldo. **Memória do Sindicato Nacional dos Aeronautas**: sua vida, suas lutas. Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Aeronautas, 1995, p. 18.

<sup>129</sup> ANDRADE, Maria Lucia Di Iorio; ARAÚJO, Mary Lane. *Op. cit.*, 1986, p. 25.

<sup>130</sup> BRASIL. Lei n.º 7.183, de 5 de abril de 1984. Regula o exercício da profissão de aeronauta e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 6 abr. 1984, p. 4.969.

Há que mencionar quais aeronautas integram a lista de profissionais de uma aeronave, ou seja, a sua tripulação.<sup>131</sup> São chamados de tripulantes: comandante, co-piloto, mecânico de voo, navegador, rádio-operador de voo e comissário de bordo. O avanço tecnológico que possibilitou a automação da aeronave extinguiu algumas funções contempladas pela Lei.

A regulamentação dispõe que:

Os tripulantes trabalham por meio de escalas, as quais devem respeitar os períodos de folgas e repouso regulamentares, e será feita da seguinte forma: por intermédio de escala especial ou de convocação, para realização de cursos, exames relacionados com o adestramento e verificação de proficiência técnica; por intermédio de escala, no mínimo semanal, a qual deverá ser divulgada com antecedência mínima de dois dias para a primeira semana de cada mês e sete dias para as semanas subsequentes, para os vôos de horário, serviço de reserva sobreaviso e folga; e, mediante convocação, por necessidade de serviços.

Da mesma forma, ressalta que “é de responsabilidade do aeronauta manter em dia seus certificados de habilitação técnica e de capacidade física de acordo com a legislação em vigor”, cuja informação deve ser passada ao serviço de escala com antecedência de 30 dias, acompanhada das datas de vencimento, a fim de que possibilite a realização dos respectivos exames, dispostos em legislação específica.

Naquilo que trata especificamente sobre a jornada de trabalho destes profissionais, tem-se que sua contagem começa no momento da apresentação no local de trabalho e finda quando executada a tarefa anteriormente determinada. Importante ressaltar que o aeronauta deve se apresentar com uma antecedência mínima de 30 minutos para o início do voo e que a conclusão dos serviços se dá 30 minutos depois do total desligamento dos motores. Para vôos internacionais, os aeronautas devem apresentar-se com até uma hora de antecedência para o voo.

Na prática, as determinações estipuladas na lei não são cumpridas pelas companhias aéreas que desconsideram o tempo que os aeronautas permanecem em terra, à disposição da empresa. Com certa frequência, os empregadores ignoram estas horas de permanência, que não são pagas aos profissionais.

Quanto à hora de voo, o tratamento é diferente da jornada de trabalho, pois nela computa-se o tempo em que a aeronave se movimenta por seus próprios meios, na retirada dos calços, desde que inicia o taxiamento para a decolagem até a parada total dos motores, ou

---

<sup>131</sup> O art. 8.º da Lei n.º 7.183, que regulamenta a profissão de aeronauta, define que a tripulação é o conjunto de tripulantes que exercem função a bordo de aeronave.

seja, findo o pouso, no momento em que a aeronave é calçada, resultando a denominação de calço-a-calço, conforme o artigo 28 da referida lei.

Encontra-se no artigo 30 da regulamentação profissional em vigor (Lei 7.183/1984 e Portaria Interministerial n.º 3.016/1988) que a hora de vôo tem limites, e, inclusive, dispõe que são 85 horas mensais, 230 trimestrais e 850 anuais em aviões a jato.<sup>132</sup> Há de se considerar que muitas das aeronaves que circulam nas aerovias brasileiras são das empresas de transporte aéreo regular, com algumas destas filiadas ao Sindicato das Empresas Aeroviárias.

Importante ressaltar o papel dos sindicatos (patronal e dos aeronautas) na construção dos acordos entre as empresas aéreas e os aeronautas. Numa de suas pautas foi firmado acordo coletivo, antes de 1984, assegurando aos aeronautas das empresas de transporte aéreo regular um salário-garantia equivalente a 60 horas de vôo (que correspondia a 2/3 do limite de horas de vôo permitidas, antes da nova regulamentação profissional que entrou em vigor em 5 de abril de 1984).

Após a Lei n.º 7.183/1984, que reduziu o limite mensal de horas de vôo, ocorreu uma mudança no salário garantia, que passou a ser de 54 horas, mesmo que o tripulante não estivesse voando, e aquilo que ultrapassar ou se for vôo noturno é contado hora extraordinária, bem como são consideradas em dobro as horas diurnas de domingos e feriados.

Deve-se ainda observar as instruções da Portaria Interministerial n.º 3.016/1988, que determina que a remuneração é estipulada em Convenção Coletiva de Trabalho e pode mudar de um ano para outro, respeitadas as decisões dos sindicatos dos segmentos de cada empresa. A respeito da jornada de trabalho do aeronauta, tem-se que a duração é de 11 horas (integrantes de uma tripulação mínima ou simples), de 14 horas (integrantes de uma tripulação composta) e 20 horas (integrantes de uma tripulação de revezamento).

Os aeronautas estão sujeitos a períodos de sobreaviso e reserva. No caso de sobreaviso é a fração de tempo (não pode exceder a 12 horas) em que ele fica em local de sua escolha à disposição do empregador, devendo apresentar-se no aeroporto ou outro local determinado até 90 minutos após receber comunicação para o início de nova tarefa, enquanto que em reserva, por determinação do empregador, o aeronauta fica no local de trabalho à sua disposição.

---

<sup>132</sup> BRASIL. Portaria Interministerial n.º 3.016, de 5 de fevereiro de 1988. Expede instruções para execução da Lei 7.193, de 5 de abril de 1984, que dispõe sobre o exercício da profissão de aeronauta. **Diário Oficial da União**, Brasília, 10 fev. 1988, p. 2407.

Como visto, as especificidades da profissão requerem um aprofundado estudo a respeito do assunto, cujo enfoque contemple as indagações pertinentes ao tema e aos requisitos a serem cumpridos até alcançarem esta atividade profissional.

#### **4.2 A formação de pilotos e co-pilotos na Varig**

Ao longo dos anos, a Varig procurou aprimorar seu ramo de atividades na busca constante de aperfeiçoamento e no acompanhamento das novas tecnologias, a fim de fazer frente aos grandes conglomerados estrangeiros. O padrão de suas escolas para a formação e treinamento de seus pilotos, comissários de vôo, pessoal técnico e funcionários especializados se tornou referência para o mundo.

Nesta discussão ingressa a VAE, que representou o pioneirismo no aprendizado, em que o ensino do vôo à vela e a confecção de aeromodelos proporcionaram incentivo aos jovens de sua época, bem como, serviu de elo à transmissão de novos conhecimentos consolidados através dos tempos.

Observa-se que no estatuto de fundação da Varig estava prevista a criação de uma escola para pilotos. De fato, a Varig, tendo como característica o pioneirismo das ações de Otto Meyer, criou em 6 de janeiro de 1932 o Departamento Aerodesportivo, conforme Decreto n.º 20.914 do Ministério da Aviação e Obras Públicas, que passou a se chamar VAE. A partir daí, a VAE impõe-se como centro de referência para assuntos aeronáuticos na América de Sul.

Em fevereiro de 1937, Carlos Henrique Ruhl, funcionário do quadro de pilotos da Varig, voltou do curso de aperfeiçoamento para piloto comercial na Alemanha com todo o tipo de brevê para vôo à vela e, vencidas as dificuldades iniciais, passou a ministrar o curso para sua primeira turma: eram dez moças e 48 rapazes, entre alunos e sócios, matriculados nas categorias de vôo a motor, planadores e aeromodelismo. A VAE tinha como objetivo o ensino e treinamento para obter a Licença de Piloto Desportivo. O aluno tinha o privilégio de convidar pessoas para participar de seu vôo.

Desta forma, a VAE surgiu da aviação civil tendo como finalidade exclusiva voar pelos céus do Rio Grande do Sul e do Brasil, a fim de difundir a aviação. O governo estadual e o DAC foram depositários de expressiva confiança nas atividades da VAE, inclusive o Estado fez a doação da sua primeira sede e de seu hangar.

Inicialmente os vôos eram em planadores primários, aeronaves rudimentares, depois surgiram outros equipamentos com um pouco mais de sofisticação, ou seja, seus painéis eram dotados de alguns instrumentos e de simples sistemas, segundo informações obtidas no Boletim Informativo do Museu da Varig, publicado em 1980.<sup>133</sup>

A VAE deixou sua marca na formação de pilotos e tornou-se o fornecedor de excelência para os quadros da Varig, e, assim, a empresa enfrentou com tranqüilidade a nacionalização da sua tripulação, enquanto o Sindicato Condor e a Panair do Brasil o fizeram de maneira atropelada, diante da determinação do Código Brasileiro do Ar, estabelecido em junho de 1938.

Dez anos mais tarde, em 1947, passou a funcionar o Departamento de Ensino da Varig, cuja finalidade era ter sob o seu domínio, o conjunto de pessoal técnico e administrativo, incorporando a VAE e seus instrutores que se encarregavam de ministrar cursos de aperfeiçoamento com duração de 200 horas, incluindo vôo por instrumentos.

A Varig soube tirar melhor proveito da ajuda do governo no pós-guerra, pois já contava com o Departamento Varig Aero-Esporte, que se tornaria o embrião de uma escola para pilotos da aviação comercial.

No início da década de 1950, a Varig aprimorou o ensino da arte de voar com a fundação da EVAER em 1951. Incorporou ao seu sistema de aprendizado um complexo de simuladores, que se tornaram uma referência em qualidade e excelência na formação de novos pilotos.

Nesta oportunidade, através da Escola SENAI-Varig (ESVAR), um convênio firmado com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) iniciou a formação de técnicos em manutenção de aeronaves. Estas escolas surgiram no exato momento em que a aviação comercial entrava num outro patamar de exigências, necessitando da preparação qualificada de seus técnicos e tripulantes, compreendendo as áreas afins do desenvolvimento da aviação comercial.

De acordo com Elones Ribeiro:

A EVAER não se tornou, apenas, mais uma escola de formação de pilotos, ela foi um elo entre o vigor, a esperança e a busca de novos rumos, que sempre nortearam os caminhos da juventude, aliados a experiência daqueles que construíram os alicerces da aviação brasileira. A VARIG contava com a experiência adquirida pela VAE. Assim a Escola VARIG de Aeronáutica foi o natural prosseguimento das atividades de VARIG Aero Esporte. Estas escolas foram importantes para o Brasil e

---

<sup>133</sup> VARIG. **Boletim Informativo do Museu da Varig**. Porto Alegre: Superintendência de Propaganda, 1980.

para a VARIG, pois sua filosofia, ainda hoje se faz presente ao longo desses anos, que tão eficientemente desenvolveram suas atividades profissionais. A EVAER criada para a formação de pilotos comerciais e a ESVAR para a formação de mecânicos profissionais, ambas com o mesmo objetivo de melhor atender a aviação comercial brasileira.<sup>134</sup>

Entretanto, para iniciar o processo da criação desta escola, foi necessária a elaboração de um projeto, em conformidade com as regras vigentes para a aviação civil brasileira, que seria apresentado à diretoria da Varig e às demais autoridades aeronáuticas, a fim de obter recursos junto aos órgãos do governo.

Com o apoio de diversas pessoas vinculadas à aviação e o auxílio jurídico do Dr. Adroaldo Mesquita da Costa, a Varig viu seu plano contemplado pelos técnicos do Ministério da Aeronáutica, concedendo-lhe os recursos necessários à manutenção das aeronaves e subsidiando por uma bolsa de estudos os custos dos alunos.

Em meados de 1952, foi iniciada a primeira turma do curso de pilotos comerciais da EVAER, localizada em Porto Alegre. A duração do curso de piloto comercial era de dois anos, contemplando ensino teórico e prático. O candidato deveria fazer no mínimo 150 horas de vôo antes de prestar exame no Departamento de Aeronáutica Civil, porém na EVAER, por medida de segurança, o tempo mínimo exigido passou para 175 horas de vôo.<sup>135</sup>

O ingresso no curso era feito através de exame de seleção, para os candidatos com nível de instrução equivalente ao antigo científico ou similar. Todas as despesas de formação, incluindo a hospedagem para os residentes de fora de Porto Alegre, eram pagas pelo Ministério da Aeronáutica e pela Varig.

Na primeira seleção apresentaram-se 40 candidatos, dos quais 22 foram aprovados. O curso, que se estendeu de 1.º de julho de 1952 a 10 de janeiro de 1954, terminou com 16 alunos aprovados com a licença de piloto comercial. A solenidade de formatura foi realizada nas dependências do Teatro São Pedro, tendo como paraninfo Ruben Berta.

Com a incorporação do Consórcio Real Aerovias-Nacional em 1960, foi indicado o comandante Rubens Bordini, então vice-presidente eleito da Varig, para atuar como elemento facilitador da fusão entre as duas companhias aéreas. A maior parte dos pilotos foi absorvida pela Varig e os que ainda restaram dirigiram-se para os quadros das demais empresas do setor aéreo.

---

<sup>134</sup> RIBEIRO, Elones Fernando. **A formação do piloto de linha aérea: caso VARIG.** O ensino aeronáutico acompanhando a evolução tecnológica. 2008. 386F. Tese (Doutorado em História) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008, p. 231.

<sup>135</sup> VARIG. **Boletim Informativo do Museu da Varig.** Porto Alegre: Superintendência de Propaganda, 1980, 1981 e 1982.

Neste período, pode-se dizer que a demanda por pilotos inexistia, pois a quantidade deles era compatível com as vagas que o mercado oferecia, inclusive as perspectivas eram de saturação para os anos vindouros. Diante destas circunstâncias, a Varig decidiu desativar o curso de pilotos comerciais.

Apesar das polêmicas que o caso alcançou, a decisão não foi revogada. Os aviões emprestados pela Força Aérea Brasileira (FAB) foram devolvidos e os de propriedade da EVAER, doados aos Aeroclubes do Estado do Rio Grande do Sul. Importante destacar que, até aquele momento, a EVAER havia formado dez turmas de pilotos e mecânicos.

A prática, porém, evidenciou que o mercado não estava saturado de bons pilotos, mas de companhias deficitárias, como o Consórcio Real Aerovias, que voavam no norte e nordeste do país em pequenas aeronaves. De acordo com o comandante Bordini, aquelas empresas não dispunham no seu quadro técnico de profissionais capazes de cumprir as exigências da Varig, e, assim, passada a fase que envolvia as demandas legais em relação aos ex-funcionários da consorciada, os dirigentes da empresa reabriram a EVAER em 1962. Desta vez, a escola passou a funcionar com aviões e recursos financeiros próprios, tendo como diretor o comandante Erwin Wendorff.

A EVAER adotou um programa de alta qualificação, “Introdução ao Jato”, através da aplicação do conceito europeu de treinamento *ab initio*, fundamentado na companhia aérea Lufthansa. O resultado foi percebido nos primeiros anos da década de 1990 quando formava até 120 pilotos/ano, quase todos com idade inferior a 21 anos e pouco mais de 200 horas de voo, todos capacitados para iniciar o processo normal de formação para a operação de suas aeronaves Boeing B-727, Boeing B-737-200, Boeing B-737-300 e os *Lockheed Electra II*.

Neste período as aeronaves para ensino e aprendizagem estavam equipadas com sofisticada tecnologia e operando com instrumentos analógicos. Diferentes de tempos passados em que nos painéis havia poucas informações aos pilotos, se apresentavam com uma gama de instrumentos, circuitos, lâmpadas e chaves de comando.

As inovações tecnológicas aconteceram de forma muito rápida, provocando grandes transformações no setor aéreo. Novas estratégias precisaram ser introduzidas a fim de capacitar os profissionais frente à realidade do mercado, e em meados da década de 1990 algumas empresas aéreas nacionais tinham solicitado profissionais com um sólido conhecimento técnico, juntamente com uma maior capacidade de relacionamento humano, tais como, adaptação a situações inesperadas, competência para gerenciar os fatos administrativos poder decisório sobre aspectos administrativos e manutenção da disposição de executar tarefas em grupo.

A partir de 1994, foram criados cursos universitários específicos, integrando professores das diversas áreas, objetivando a formação de profissionais, levando-se em conta as estratégias definidas como modelo de ensino/aprendizagem e qualidade nos serviços prestados, próprios para cada companhia aérea.

O quadro 4 apresenta, resumidamente, de que forma ocorreram as práticas do ensino aeronáutico em relação à evolução das tecnologias, baseadas nas pesquisas de Ribeiro.

Período	Evoluções Tecnológicas	Práticas de Operações e Treinamento
<b>Décadas de 1970 e 1980</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento e consolidação de sistemas autônomos de navegação por referência inercial, redução de tripulantes técnicos a bordo através da automação de funções.</li> <li>- Painéis híbridos (analógicos e digitais).</li> <li>- Redução de tripulantes.</li> <li>- Transição de pilotos entre equipamentos de tecnologias distintas.</li> <li>- Tecnologia, que antes era desempenhada por ações manuais, fica agora a cargo de procedimentos automáticos.</li> <li>- Significativa redução do trabalho manual.</li> <li>- Adaptação do sistema homem máquina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O adestramento contínuo.</li> <li>- Os pilotos ficaram preocupados diante de sistemas que mal dominavam e, ao mesmo tempo, ávidos de progresso para interagirem de forma integrada aos dados pertinentes do voo, ou na representação visual da aeronave e de seu ambiente.</li> <li>- Relação conflituosa quando os pilotos atribuem ao automatismo as reações diferentes daquelas esperadas pelo piloto.</li> </ul>
<b>Década de 1990 até os dias atuais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento e consolidação de sistemas de navegação por satélites, sistemas integrados de gerenciamento de voo. Sistemas integrados de gerenciamento de voo e sistemas do tipo “fly-by-ware” e “glass-cockpit”.</li> <li>- A automação irá prover uma redução do trabalho manual de cabine por parte dos pilotos e, ao mesmo tempo, possibilitará um aumento de atividades de gerenciamento.</li> <li>- A pilotagem do voo é vista como parte integrante de um sistema composto pelo homem e pela máquina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novas concepções de treinamento e capacitação, tanto em práticas quanto em recursos.</li> <li>- Coordenação motora, precisão e exatidão, concentração, raciocínio lógico e espacial, e rapidez de percepção.,</li> <li>- <i>Corporate Resource Management (CRM)</i></li> <li>- Novas concepções de treinamento e capacitação.</li> <li>- A formação das tripulações privilegia, atualmente, as situações virtuais e simulação.</li> <li>- Ensino Informatizado.</li> <li>- Redução do trabalho manual.</li> <li>- Trabalho burocrático no computador.</li> <li>- Ênfase em treinamento de aspectos não técnicos, baseado em condições relacionadas ao atual modelo tecnológico, como <i>Multi Crew Coordination (MCC)</i> e <i>Multi Crew Pilot Licence (MPL)</i></li> </ul>

Quadro 4 - Evoluções tecnológicas associadas à prática do ensino aeronáutico  
Fonte: Ribeiro (2008, p. 195).

O papel desempenhado pela EVAER foi de grande relevância para o ensino da aviação, pois foi direcionado para a aprendizagem e a compreensão destes novos elementos que contribuiriam para a melhoria do voo. O avanço tecnológico das aeronaves trouxe consigo

desenvolvimento para as empresas do setor aéreo que passavam a operar com aviões de grande porte adequados para o transporte de um maior número de passageiros.

Apesar do Sindicato Nacional dos Aeronautas (SNA) pleitear desde o início da década de 1960, junto às autoridades aeronáuticas e militares, a criação de uma universidade civil para a formação de pilotos comerciais, esta aproximação somente aconteceu no começo da década de 1990. (Anexo 3)

A Varig, sempre empenhada em aperfeiçoar o treinamento profissional de seus tripulantes, propôs uma parceria com a PUCRS, criando um curso de nível superior, ainda inexistente no Brasil, que proporcionou o aprimoramento de sua equipe de pilotos. Almejada por muitos, esta primeira escola de aeronáutica civil surgiu dos debates e pesquisas de um grupo de estudiosos interessados no assunto. Entre os membros daquele grupo estavam a historiadora e pesquisadora em aviação, Claudia Musa Fay, pilotos, instrutores e dirigentes da EVAER, todos com longa experiência no setor.

A excelência de formação proporcionada pela EVAER não foi desperdiçada. Antes disso, ela foi ampliada e perpetuada em 1993, quando da criação oficial do Instituto de Ciências Aeronáuticas (ICA), responsável pela formação de novos pilotos comerciais para atuarem na Varig, dirigido aos interessados que tivessem a carteira de piloto privado expedida pelo DAC, bem como, o exame comprobatório de capacidade física. A primeira turma iniciou o curso em 1994, ainda nos hangares e oficinas da EVAER e, ao término de três anos, eram diplomados bacharéis em ciências aeronáuticas.

Durante o curso, as aulas eram ministradas por antigos instrutores da EVAER, militares vindos da FAB e de professores oriundos de outras faculdades da PUCRS. Em 1996, o curso foi transferido para a PUCRS em razão do encerramento das atividades da EVAER.

No Boletim de Extensão do DAC n.º 36, de 6 de setembro de 1995, consta a homologação da Universidade pelo Ministério da Aeronáutica, DAC, liberando-a para ministrar os cursos teóricos de Piloto Comercial – Avião, IFR e de Piloto de Linha Aérea – Avião, e, assim, da parceria entre a empresa e a universidade surgiram os primeiros pilotos civis com nível universitário na América do Sul.

### 4.3 A atividade seguradora no Brasil

A compreensão do caso Aerus passa pelo entendimento das operações de seguros no Brasil e dos dispositivos de regulamentação. A atividade seguradora no país vem desde 1808, quando ocorreu a abertura dos portos brasileiros ao comércio internacional. Neste mesmo ano, em 24 de fevereiro se instalava no Brasil a Companhia de Seguros Boa-Fé, primeira sociedade do ramo, cuja finalidade era a de atuar no seguro marítimo. A regulação do setor, em todos os seus detalhes, cessou de ser vigida pelas leis de Portugal em 1850, com a promulgação do Código Comercial brasileiro, conforme a Lei n.º 556, de 25 de junho de 1850.<sup>136</sup>

Esta atividade regulamentada pelo Código deu grande impulso para o setor de seguros no Brasil, incentivando a instalação de inúmeras seguradoras que passaram a atuar em outros segmentos, como o terrestre, e não somente no marítimo como previa a legislação. O seguro de vida, sendo terminantemente coibida sua exploração pelo Código Comercial, passou a ser realizado em 1855, graças a uma lacuna na legislação, uma vez que o Código fazia menção deste seguro somente se efetivado com o seguro marítimo.

Certamente, a ampliação do setor de seguros no Brasil despertou grande interesse das companhias estrangeiras pelo mercado nacional, instalando-se em 1862 as primeiras subsidiárias no exterior. O resultado foi uma expressiva evasão de divisas, pois os recursos financeiros auferidos pelos prêmios cobrados eram mandados para as suas matrizes estrangeiras.

Em 5 de setembro de 1895, veio a Lei n.º 294, que dispunha sobre a atuação das companhias estrangeiras de seguros de vida, decidindo que suas reservas técnicas fossem constituídas e seus recursos aplicados no Brasil, a fim de patrocinar os riscos aqui assumidos, pois era necessário conter o ciclo danoso aos interesses econômicos brasileiros. Como era de se esperar, uma parte das companhias estrangeiras não quiseram se adequar aos ditames da nova lei, e por esta razão encerraram as atividades das suas filiais.

A instituição do Decreto n.º 4.270, em 10 de dezembro de 1901, e decorrente dele, o chamado Regulamento Murinho, estipularam normas para o funcionamento das empresas nacionais e estrangeiras que operavam com seguros de vida, seguros marítimos e terrestres. O regulamento atingia as companhias já estabelecidas ou aquelas que viessem se estabelecer em

---

<sup>136</sup> BRASIL. Lei n.º 556, de 25 de junho de 1850. Código Comercial. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 25 jun. 1850, p. 57-238.

solo brasileiro, bem como, designou que fosse criada a Superintendência Geral de Seguros, órgão subordinado ao Ministério da Fazenda.

Importante ressaltar que a partir daí todas as questões relativas à fiscalização de seguros, outrora espalhadas pelos diferentes setores, foram reunidas numa única repartição especializada. Cabia à Superintendência supervisionar todo o território brasileiro, exercendo fiscalização preventiva em relação à documentação necessária para a instalação e funcionamento da nova companhia, bem como, atos de fiscalização repressiva, com vistorias diretas e sistemáticas nas empresas. Mais tarde, através do Decreto n.º 5.072, de 12 de dezembro de 1906, a Superintendência Geral de Seguros foi suprimida e, em seu lugar, passou a funcionar uma Inspetoria de Seguros, da mesma forma vinculada ao Ministério da Fazenda.

Constata-se que o amadurecimento da atividade seguradora no Brasil deveu-se, em grande parte, à elaboração do Código Comercial, que determinou preceitos importantes para a operação de seguros marítimos e terrestres e, ainda, pela presença de seguradoras estrangeiras instaladas em território brasileiro, com largo conhecimento deste ramo.

A respeito da previdência privada no Brasil, sabe-se que seu início foi marcado pela criação do Montepio Geral de Economia dos Servidores do Estado (MONGERAL), em 10 de janeiro de 1835, quando o Barão de Sepetiba, na época Ministro da Justiça, sugeriu a instituição de planos com a peculiaridade de ser facultativo e mútuo. A instituição da chamada Previdência Social ocorreu somente em 24 de janeiro de 1923, através da Lei n.º 4.682 (Lei Elói Chaves).

No campo do ordenamento jurídico dos contratos de seguro, pode-se afirmar que em 1.º de janeiro de 1916 verificou-se o maior avanço, com a aprovação da Lei n.º 3.071, que promulgou o Código Civil brasileiro no qual está posto um capítulo destinado, exclusivamente, ao “contrato de seguro”.

Os princípios reguladores estabelecidos no Código Civil e Código Comercial fazem parte do chamado Direito Privado do Seguro. Estas normas definiram as regras fundamentais do contrato, fazendo-se obedecer aos direitos e às obrigações de ambas as partes, a fim de impedir e/ou resolver eventuais conflitos resultantes de uma operação que envolva a atividade seguradora, assim como, consolidar e incrementar a instituição de seguro no Brasil.

A fundação da Sul América Capitalização S. A., a primeira empresa de capitalização brasileira, ocorreu em 1929, porém somente em 10 de março de 1932 foi autorizado, pelo

Decreto n.º 21.143, o funcionamento oficial das sociedades de capitalização.<sup>137</sup> A regulamentação aconteceu no ano seguinte, a 10 de fevereiro de 1933, através do Decreto n.º 22.456, sob a autoridade da Inspetoria de Seguros.<sup>138</sup> Conforme consta no parágrafo único deste Decreto:

As únicas sociedades que poderão usar o nome de ‘capitalização’ serão as que, autorizadas pelo Governo, tiverem por objetivo oferecer ao público, de acordo com planos aprovados pela Inspetoria de Seguros, a constituição de um capital mínimo perfeitamente determinado em cada plano e pago em moeda corrente, em um prazo máximo indicado no dito plano, à pessoa que subscrever ou possuir um título, segundo cláusulas e regras aprovadas e mencionadas no mesmo título.<sup>139</sup>

Com o Decreto n.º 22.865, de 28 de junho de 1933, aconteceram certas mudanças na subordinação de determinados órgãos. No caso da Inspetoria de Seguros, que estava sob o controle do Ministério da Fazenda, passou para o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, e sua extinção veio com o Decreto n.º 24.782, de 14 de julho de 1934, quando se criou o Departamento Nacional de Seguros Privados e Capitalização (DNSPC), sob a tutela do mesmo Ministério.

O “Princípio da Nacionalização do Seguro”, já recomendado na Constituição de 1934, ganhou oficialização no período do Estado Novo, quando foi promulgada a Constituição de 1937. Com o Decreto n.º 5.901, de 20 de junho de 1940, ficou estabelecido que o seguro fosse obrigatório para comerciantes, industriais e concessionários de serviços públicos, pessoas físicas ou jurídicas, contra os riscos de incêndios e transportes (ferroviário, rodoviário, aéreo, marítimo, fluvial ou lacustre), nas condições preconizadas no regulamento.

No ano anterior, em 3 de abril de 1939, surgiu o Instituto de Resseguros do Brasil (IRB), através do Decreto-Lei n.º 1.186, em que as companhias seguradoras, a partir de então, ficavam sujeitas a ressegurar naquele instituto os encargos que ultrapassassem sua capacidade de retenção própria e, desta forma, passou a partilhar o risco com as companhias seguradoras que atuavam no Brasil. Esta tomada de decisão por parte do governo federal se justificava, na medida em que impedia a evasão para o exterior de elevada parcela de divisas referentes a prêmios de resseguros em companhias estrangeiras.

---

<sup>137</sup> BRASIL. Decreto n.º 21.143, de 10 de março de 1932. Regula a extração de loterias. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 16 mar. 1932, p. 4762.

<sup>138</sup> BRASIL. Decreto n.º 22.456, de 10 de fevereiro de 1933. Regula as sociedades de capitalização e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 14 fev. 1933, p. 3053.

<sup>139</sup> SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. **Anuário Estatístico da SUSEP**, 1997. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br>>. Acesso em: 3 dez. 2010.

O IRB teve função destacada no cenário de seguros do Brasil, pois proporcionou a criação de fato e a concretização do setor de seguros nacionais, incentivando o estabelecimento de empresas brasileiras no mercado, assim como, não permitindo que companhias estrangeiras se comportassem como simples agências de captação de seguros para suas matrizes, mas forçando-as para que se constituíssem como nacionais, com recursos formados e aproveitados no Brasil.

As duas medidas adotadas pelo IRB, logo no começo de sua constituição, a fim de favorecer a competitividade das novas entrantes e o incremento de seguradoras de capital brasileiro se mostraram benéficas para o setor: o estabelecimento de baixos limites de retenção e a criação do chamado excedente único. Por meio destes mecanismos, as empresas que dispunham de poucos recursos financeiros e aquelas menos preparadas tecnicamente, especialmente as companhias brasileiras, puderam enfrentar a concorrência das estrangeiras, pois tinham garantida a cobertura automática de resseguro.

Na década de 1960, todas as atividades de seguros e resseguros tiveram sua regulação instituída através do Decreto-Lei n.º 73, de 21 de novembro de 1966, que criou o Sistema Nacional de Seguros Privados (SNSP), composto pelo Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP); Superintendência de Seguros Privados (SUSEP); Instituto de Resseguros do Brasil (IRB); sociedades autorizadas a operar em seguros privados; e corretores habilitados. Nesta época, ainda, ocorreu a substituição do DNSPC pela SUSEP. Esta instituição autárquica era dotada de personalidade jurídica de Direito Público, com autonomia administrativa e financeira, e até 1979 esteve vinculada ao Ministério da Indústria e do Comércio, quando passou para o Ministério da Fazenda.

No ano seguinte, o Decreto n.º 22.456, de 28 de fevereiro de 1967, que regulamentava todas as atividades das sociedades de capitalização, foi abolido pelo Decreto-Lei n.º 261, quando tais operações passaram a sujeitar-se a numerosos dispositivos do Decreto-Lei n.º 73/1966, e somou-se a estas mudanças a formação do Sistema Nacional de Capitalização (SNC), composto pelo CNSP, pela SUSEP e pelas sociedades que tinham a permissão de atuar no sistema de capitalização.

Na breve retrospectiva verifica-se a longa trajetória da atividade seguradora no Brasil, bem como, todos os mecanismos criados pelo Estado para regular e controlar suas operações. Por força da lei, o poder público, como agente fiscalizador destas instituições, deve resguardar os usuários destes serviços e o próprio mercado de seguros nacionais.

### ***4.3.1 O Instituto Aerus de Seguridade Social***

No panorama de crises e problemas, às vezes seguidos de picos de grande expansão, administrados pelos dirigentes da Varig, é que podem ser compreendidas as circunstâncias do seu desaparecimento e a conseqüente falência do Aerus.

A partir de um breve histórico sobre o Aerus, analisa-se os significados e as expectativas que foram geradas a partir da sua criação. Sabe-se que toda instituição possui determinada importância, diretamente, para a comunidade por ela envolvida e que nela deposita seus desejos, suas expectativas e, indiretamente, pelos demais agregados que se vêem atingidos pelos seus atos.

O Instituto Aerus de Seguridade Social<sup>140</sup> foi criado pela Varig, Cruzeiro e Transbrasil, como instrumento de recursos humanos voltado tanto para os profissionais da aviação civil quanto para as empresas aéreas, com a devida aprovação dos Ministérios da Aeronáutica e da Previdência e Assistência Social, sendo o seu Estatuto registrado sob o n.º 70.476, no Livro n.º A-23 do Registro Civil de Pessoas Jurídicas do Rio de Janeiro, em 6 de outubro de 1982. (Anexo 4)

A autorização de funcionamento veio logo a seguir, pela Portaria n.º 3.083, de 20 de outubro de 1982, do Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS), publicada no Diário Oficial da União em 22 de outubro de 1982. Portanto, o Aerus já nasceu sob a égide da Lei n.º 6.435/1977, que regulamentava os fundos de pensão privados.

Consta no artigo 3.º da referida lei que o Poder Público tinha a obrigação de “proteger os interesses dos participantes e determinar padrões mínimos adequados de segurança econômico-financeira, para preservação da liquidez e da solvência dos planos de benefícios, isoladamente, e da entidade de previdência privada, em seu conjunto”. O forte apelo dos folhetos ilustrativos reforça a idéia de segurança e confiança na aquisição do Aerus, conforme as figuras 5 e 6.

---

<sup>140</sup> O Aerus é uma Entidade Fechada de Previdência Complementar (EFPC) que reúne empresas patrocinadoras ligadas ao setor aéreo. Em 1981, o ministro da Aeronáutica, brigadeiro Délio Jardim de Mattos, determinou a instituição de um grupo de trabalho que elaborou documento embasando o surgimento do AERUS. A criação de uma terceira fonte de custeio (a partir da cobrança de uma taxa de 3% incidente sobre as tarifas aéreas nacionais) estavam entre as propostas dos representantes do Departamento de Aviação Civil (DAC), Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS), Federação Nacional dos Trabalhadores em Transportes Aéreos (FNTTA) e Sindicato Nacional das Empresas Aéreas (SNEA) para viabilizar a implantação da entidade, além das contribuições de participantes e patrocinadoras.



Figura 5 – Segurança e confiança  
Fonte: Folder do Aerus.



Figura 5 – Aerus é você!

Fonte: *Folder* do Aerus

A instalação em sua sede no Rio de Janeiro se efetuou em novembro de 1982, onde sempre permaneceu. A primeira aposentadoria concedida pelo Aerus foi em 1.º de julho de 1983. Neste período constava do seu quadro 18.636 participantes ativos e oito patrocinadoras.<sup>141</sup>

De acordo com o estatuto, o Aerus passou a ser denominado, no ato em que foi constituído, como instituição, uma entidade fechada de previdência complementar, constituída sob a forma de sociedade civil, para instituir e administrar planos privados de concessão de benefícios de pecúlio e/ou renda, assemelhados aos do Regime Geral de Previdência Social. Merecem uma apreciação mais detalhada os seguintes parágrafos do capítulo I do Estatuto:

<sup>141</sup> AERUS. **Patrocinadoras:** VARIG (Planos de Benefícios em Liquidação Extrajudicial); Rio Sul; Nordeste; Fundação Ruben Berta; VARIG LOG; VEM-VARIG ENGINEERING & MAINTENANCE; SATA; TROPICAL (Em processo de Retirada de Patrocínio); GRUPO AEROMOT-AEROESPACO E AEROMOT AERONAVES; IATA – DISTRIBUTION SERVICES; TRANSBRASIL (planos de benefícios em liquidação extrajudicial); GE Rio (em processo de retirada de patrocínio) – Mecânico-Metalúrgica; AMADEUS; SNEA - Sindicato Nacional das Empresas Aéreas; AEROCLUBE RS; SNA – Sindicato Nacional dos Aeronautas; INTERBRASIL (planos de benefícios em liquidação extrajudicial); TRANSBRASIL (planos de benefícios em liquidação extrajudicial); FNTTA. Disponível em: <[www.aerus.com.br](http://www.aerus.com.br)>. Acesso em: 26 nov. 2008.

§ 1.º - A **INSTITUIÇÃO** terá sede e foro na cidade do Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro, podendo manter representações regionais ou locais

§ 2.º - O patrimônio da **INSTITUIÇÃO** é autônomo, livre e desvinculado de qualquer outro órgão ou entidade.

§ 3.º - As obrigações assumidas pela **INSTITUIÇÃO** não são imputáveis, isolada ou solidariamente, aos seus membros.

§ 4.º - Nenhum benefício poderá ser criado, majorado ou estendido na **INSTITUIÇÃO**, sem que, em contrapartida, seja estabelecida a respectiva receita de cobertura.

No artigo 4.º do Capítulo II, que trata ‘DOS MEMBROS DA INSTITUIÇÃO’, tem-se: “São membros da INSTITUIÇÃO: I – patrocinadoras; II – destinatários, que abrangem: a) participantes ativos e assistidos; b) beneficiários”.

§ 1.º - Consideram-se patrocinadoras, desde que tenham firmado convênio de adesão previsto na legislação vigente sobre a matéria, mediante prévia autorização do órgão regulador e fiscalizador – (a) a própria **INSTITUIÇÃO** – (b) as pessoas jurídicas cuja atividade-fim esteja diretamente ligada ao transporte aéreo e/ou ao seu apoio, (c) as Entidades Sindicais de Empresas de Transporte Aéreo (SNEA) e as de Empregados em Transporte Aéreo (FNTTA), inclusive as respectivas Federações, e (d) as empresas subsidiárias, coligadas, controladas ou controladoras das Patrocinadoras, direta ou indiretamente, e fundações, sociedades civis ou instituições por elas organizadas, subvencionadas ou controladas.

§ 2.º - Consideram-se participantes as pessoas físicas inscritas nas formas estabelecidas nos Regulamentos dos Planos.

§ 3.º - Consideram-se beneficiários quaisquer pessoas que vivam, comprovada e justificadamente, sob a dependência econômica do participante, nos termos dos Regulamentos dos Planos.

Nos parágrafos acima, constantes do Estatuto do Aerus que dispõe sobre seu regulamento, constam que o patrimônio da Instituição é autônomo, livre e desvinculado de qualquer outro órgão ou entidade, e que são consideradas participantes, as pessoas físicas inscritas nas formas estabelecidas, sendo beneficiárias quaisquer pessoas que vivam, comprovada e justificadamente, sob a dependência econômica do participante, nos termos dos Regulamentos dos Planos.

No que tratava das contribuições para o Aerus, no Plano I (benefício definido) do participante, chamada de primeira fonte, era descontado 8% diretamente do seu contracheque; da patrocinadora, ou segunda fonte, o percentual era de 16%. A terceira fonte era proveniente do valor de 3% das tarifas aéreas domésticas e tinha como objetivo garantir reservas técnicas para aqueles que se aposentassem sem o tempo suficiente de contribuição para formar sua poupança, bem como, servia de incremento no valor das aposentadorias dos comandantes, pois neste cargo o valor da aposentadoria era inferior ao salário na ativa.

Numa rápida reflexão sobre o que foi exposto percebe-se que o plano de aposentadoria tinha como objetivo amparar os servidores de um setor específico da indústria, a aviação brasileira, dispondo inclusive sobre a constituição e uso do patrimônio desta entidade.

Tratava, ainda, de um plano que, principalmente aos olhos variguanos, traduzia a segurança e o amparo tão apregoados pela Varig, como mostram as figuras 7 e 8 dos folhetos de propaganda do Aerus.



Figura 7 – Eu sou Aerus, trago bem-estar  
Fonte: *Folder do Aerus*



Figura 8 – O Aerus chegou para garantir  
Fonte: *Folder do Aerus*

Uma aposentadoria tranqüila e merecida, a ser realizada no seu devido tempo, representava o reconhecimento a quem por tanto tempo serviu a empresa. Para os participantes ativos, assistidos e demais beneficiários, ilustrados na figura 9, havia o respaldo do poder público que através dos órgãos competentes, conforme estabelecido no primeiro parágrafo do II capítulo do Estatuto Aerus, cabia ao Estado regular e fiscalizar o Instituto.

Garanta agora este futuro de segurança e poupança.  
Nosso nome é INSTITUTO AERUS DE SEGURIDADE SOCIAL  
e passamos a existir para assegurar aos aeroviários e aeronautas  
os melhores momentos da vida.



Figura 9 – Aerus segurança e poupança  
Fonte: Folder do Aerus

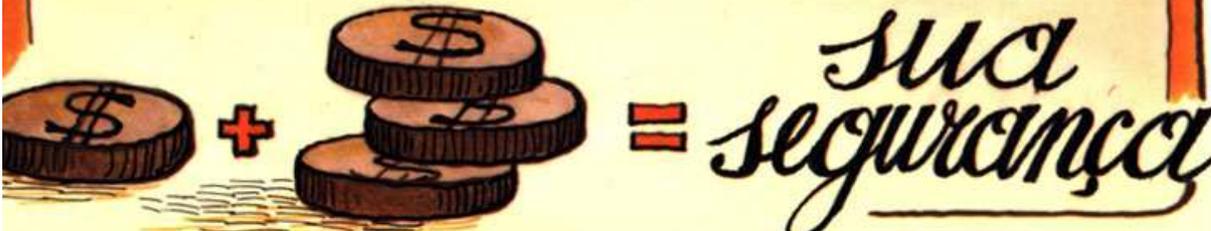
A seqüência de fracassos experimentados pela Varig, diante da conjuntura econômica global, dos planos e medidas realizadas pelos diversos governos, analisados no segundo capítulo desta pesquisa, foi minando toda e qualquer tentativa de reerguimento da empresa.

A Varig demorou certo tempo para perceber que ocorreram mudanças significativas na política econômica dos governantes brasileiros, que geraram resultados negativos para o setor aéreo e, mesmo assim, permanecia apegada ao símbolo “Brasil Grande” que a surrada estratégia da “Varig Grande” ajudou a construir.

A ilustração retratada na figura 10 reforça a idéia de que a poupança renderia frutos para o beneficiário e ele contribuiria para o crescimento do seu País.

Sabemos que certamente você vai participar do AERUS. Afinal, quem não quer participar de um grupo de privilegiados que faz poupança, protege-se, e à sua família, contra as incertezas do tempo, e ainda se beneficia das vantagens de ser fundador?

O AERUS começa oferecendo a vantagem de uma pequena participação em troca de muita segurança: Em média, de cada Cr\$ 4,00 aplicados nesta segurança, Cr\$ 3,00 são das empresas patrocinadoras e Cr\$ 1,00 é seu. Você começa como participante de uma instituição geradora de poupança indispensável ao desenvolvimento do País.



The illustration depicts a stack of four coins on the left, followed by a red plus sign, and then an equals sign. To the right of the equals sign, the words "sua segurança" are written in a large, cursive, handwritten font.

Figura 10 – Sua segurança  
Fonte: Folder do Aerus

A subida de Fernando Collor de Melo ao poder foi, também para a aviação comercial brasileira, período de drásticas mudanças, decretando-se o fim da exclusividade da Varig em operar os vôos internacionais e a privatização da Vasp, além do controle da inflação através da redução na demanda, que resultaram na completa estagnação econômica do Brasil na década de 1990, chamada de “segunda década perdida” em se tratando de crescimento econômico. Com o plano Collor, há uma série de indícios que levam a concluir que a Varig começava a ter os “dias contados”. A companhia já não gozava do mesmo prestígio junto ao poder central; contrariamente, em outros períodos a proximidade facilitou os interesses da empresa.

Arelada à sua principal fonte patrocinadora, a Varig, como era de se esperar, neste período começou o processo de desestabilização do Aerus. Cabe dizer que a Vasp, patrocinadora do Instituto Aeros – Fundo de Previdência Complementar, assim que foi “privatizada” solicitou a suspensão do repasse da chamada terceira fonte de financiamento. Primeiramente, houve a recusa do DAC sob a alegação de que se tratava de condição da concessão, ou seja, cláusula de cumprimento obrigatório, rebatendo a solicitação da Vasp e que não seria a ela a fonte pagadora, pois repassava ao consumidor o valor relativo à terceira

fonte. Alguns meses depois, o DAC, através de ato administrativo, isenta a Vasp e todas as demais empresas aéreas do repasse dos 3%.

No trato desta questão aparece algo “nebuloso”, pois nunca foi da competência do DAC emitir opinião a respeito do custeio de fundos de pensão, assim como, o órgão que deveria fiscalizar, isto é, a SPC nada proferiu sobre esta questão. Portanto, o Aerus viu suprimida uma das suas fontes pagadoras e não respeitado o aditivo de concessão assinado em 1982.

Importante salientar que a terceira fonte foi criada para vigorar por 30 anos, mas foi suprimida em fevereiro de 1991, através de uma Portaria do DAC, nada menos do que 22 anos antes do previsto. Neste viés, todas as premissas atuariais dos planos de benefícios que se formaram a partir da sua instituição tinham como fundamento econômico esta terceira fonte e estavam na dependência dela.

A situação da companhia, atingida pelos atos instituídos por Collor, determinou severas providências que, mais uma vez, mexiam com a arrecadação do Aerus devido à diminuição do número de participantes ativos. Rubel Thomas, o presidente da Varig em 1992, concluindo que a estrutura da empresa estava demasiadamente dimensionada para o projeto de aumento da demanda esperada e que não se realizara, tomou a iniciativa de fazer cortes de pessoal sendo esta a primeira vez que a empresa adotava tal expediente.<sup>142</sup>

Há indícios de que a companhia começava a moldar uma outra visão de empresa, deixando para trás a imagem de “Varig Grande”. Foi a partir daí que começou a se formar a idéia de que era preciso ser uma empresa em sintonia com o desejável retorno financeiro dos que investiam no setor aéreo. No Relatório Anual de 1992 aparecem quais deveriam ser as novas prioridades:

São nossas metas e compromissos permanentes o melhor serviço para os clientes, o lucro para os acionistas, o incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional de nossos colaboradores, a interação com a comunidade, visando ao bem comum e à preservação ambiental e, sem ufanismo, ser fator de peso para a integração e o progresso do Brasil, cuja bandeira desejamos dignificar e tornar cada vez mais presente nos mercados internacionais.<sup>143</sup>

No novo modelo de política econômica que por ora se apresentava, forçosamente, a empresa para crescer deveria estar capacitada para competir além de suas fronteiras. A

---

<sup>142</sup> ROSA DOS VENTOS, n. 109, p. 2, 1992.

<sup>143</sup> VARIG. **Relatório Anual da Diretoria**. Porto Alegre, 1992, p. 3.

empresa, como o agente econômico por excelência, tinha como “lição de casa” encontrar os recursos necessários a fim de obter um lugar no campo das políticas neoliberais.

Das empresas aéreas antigas que sucumbiram, recentemente, diante das dificuldades estão a Transbrasil que parou de voar em 2001 e a Vasp em 2005, sendo que a primeira, em 1991 detinha 20% do mercado e a segunda, 32%.

No caso da Varig, que deixou de operar em 2006, vale salientar o otimismo de Yutaka Imagawa, Presidente do Conselho de Administração da FRB-Par Investimentos S.A., *holding* que administrava a Varig, na entrevista concedida à Revista Ícaro, em 2002:

Em 2004, a Varig estará com certeza voando em céu de brigadeiro, ascendente e capitalizada, como maior empresa transportadora da América Latina, com domínio do mercado internacional no Brasil e uma posição sólida entre as maiores empresas aéreas do mundo. [...] mas o importante é que em todos exista, como diferencial, a mesma cultura VARIG de serviços de qualidade. Experiência, distribuição, tecnologia e bom atendimento são nossas armas para vencer nesse competitivo setor que é a aviação. [...] A Varig conta com uma retaguarda muito importante que é a Fundação Ruben Berta. Com recursos próprios, a Fundação presta um grande serviço ao funcionalismo no campo assistencial, criando um vínculo fundamental dos mesmos com a empresa, estimulando-os a buscar sempre a melhor qualidade no atendimento aos passageiros.<sup>144</sup>

Na ótica do administrador, a Varig ainda teria forças para vencer as crescentes dificuldades. Apesar de algumas medidas tributárias efetuadas por Fernando Henrique Cardoso em meados de 2002 não livrarem a empresa do estado agonizante em que vivia, deu-lhe uma espécie de “sobrevida”, que se arrastaria por quatro longos anos de incertezas para o seu quadro funcional e os pensionistas do Aerus.

Para o historiador que trabalha com a aviação torna-se desafiador compreender a situação dos aposentados do Aerus, pois foram longos anos de contribuição, e a expectativa de uma velhice amparada que se tornou promessa não cumprida. A situação se agravou na medida em que o tempo passou e nenhuma solução foi apontada, pois o governo que deveria fiscalizar se ausentou e todo prejuízo ficou debitado na conta dos aposentados do Aerus e seus dependentes.

Observa-se que a intervenção no Aerus estabelece uma profunda relação com a crise financeira da Varig, sua maior credora. Contudo, deve-se considerar que há pesquisadores e analistas de mercado que defendem ter o Aerus atitudes tipicamente paternalistas e com vantagens insustentáveis para os empregados, no decorrer dos anos. Apontam como exemplos

---

<sup>144</sup> IMAGAWA, Yutaka. Entrevista concedida à revista de bordo da Varig. *Ícaro*, Porto Alegre, n. 213, p. 29-30, 34, maio 2002.

a década de 1980, em que funcionários se aposentaram com apenas três anos de contribuição; durante anos, o fundo ofereceu pecúlio por morte pago somente pela Varig; e em 1986, pela pressão dos funcionários, derrubou-se a reformulação do plano de aposentadoria que previa a contribuição de 7,6% sobre o valor do benefício.

A Varig que vinha com as finanças abaladas com as práticas do governo Sarney fez em 1989 a primeira das 21 negociações da dívida que se estendeu até 2003. A empresa não recolhia a sua parte na contribuição para o Aerus e para evitar o pedido de falência repactuava a dívida, sem, contudo, oferecer as garantias exigidas pela legislação vigente.

Portanto, o problema que se delineava como o mais grave, a falência da Varig vinha sendo mascarada desde 1989, segundo a APVAR, que entre 1993 e 1994 contratou uma empresa de auditoria internacional para examinar a situação da companhia, concluindo que ela se encontrava em situação bastante crítica.

O segundo plano de benefícios do Aerus, o chamado Plano II, foi criado em 1995, na modalidade de contribuição definida (CD), aderido não espontaneamente pelos participantes e logo após a décima sexta repactuação da dívida da Varig para com o Aerus. Esta forma de plano de CD foi instituída através das multinacionais de atuária.

O fato se tornou relevante não pela simples implantação de um plano de CD, mas por ter sido implantado com os recursos do Plano I, de benefício definido, sem o consentimento dos seus beneficiários, ou seja, a estratégia utilizada para incentivar a adesão a um plano menos vantajoso foi oferecer benefícios de ingresso bem mais atraentes, utilizando-se para isso da reserva matemática (poupança) do plano original. A questão adquire maior significado quando novamente foi quebrada a regra de custeio do Aerus, pois originalmente estava previsto um percentual da folha de pagamento a ser pago pela patrocinadora.

No final de 2002, em 22 de dezembro, a SPC aprovou a pulverização dos planos de benefícios, ou seja, dos Plano I e Plano II existentes daquela data em diante foram criados os planos Varig I e II, Rio Sul I e II, Nordeste I e II, e muitos outros, chegando a 19 planos de benefícios.

Neste mesmo ano, contrariamente ao que estipulava a Lei de que a retirada da Patrocinadora previa a quitação das dívidas existentes, a Varig encerrou sua parcela de contribuição para o Aerus. A empresa utilizou o mesmo expediente do governo, que em 1991 havia eliminado a terceira fonte de custeio. A ação ocasionou uma redução drástica nas reservas do Fundo e, ao mesmo tempo, falseava os resultados da companhia, que, por meio desta manobra, reduziu artificialmente o seu déficit.

Os recursos integralizados em caixa do Aerus, em 28 de fevereiro de 2005, giravam em torno de 263,51 milhões de reais, que representavam somente 16,29% em relação ao Passivo, isto é, das dívidas e obrigações futuras do Instituto constituídas pelos benefícios. Os 83,71%, a maior parte do ativo, R\$ 734,33 milhões, eram créditos da dívida da Varig e acrescidos ao déficit de R\$ 619,72 milhões.

O somatório de ambos, da dívida e do déficit, chegou à espantosa cifra de R\$ 1,56 bilhão, cuja responsabilidade é creditada à companhia. Portanto, a situação do Aerus estará na dependência da solução que for dada ao caso da Varig.

É importante salientar que, nas alterações feitas nos Planos do Aerus, as negociações de repactuação das dívidas da Varig para com o Fundo foram realizadas com o conhecimento do órgão responsável pela fiscalização destas ações, a SPC. O gráfico 5 expõe os dados do Plano I em 28 de fevereiro de 2005.

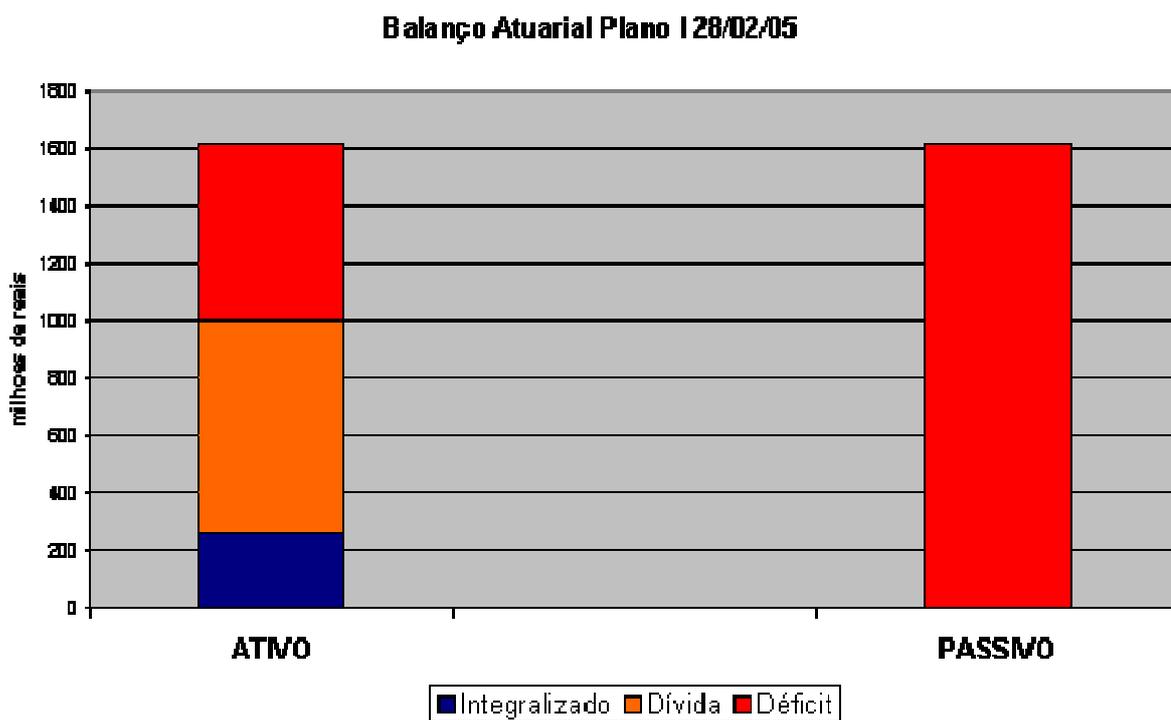


Gráfico 5 – Balanco Atuarial Plano I Varig (28 fev. 2005)  
Fonte: Informativo Aerus

Com o Plano II (contribuição definida), a primeira fonte, o participante, definia o percentual da contribuição; a segunda fonte, a patrocinadora, deveria contribuir com 50% do valor relativo ao definido pelo participante, respeitando o limite máximo contratual. Também

as empresas aéreas seguiram outra sistemática, isto é, não mais a folha total de pagamento, mas a chamada folha de participantes.

Porém, o plano havia sido concebido com o cálculo do custeio baseado na folha total de pagamento, fato que gerou a diminuição na arrecadação do Aerus, tudo sob o “olhar” complacente da SPC, que em 1998 já havia autorizado a TAM, também patrocinadora, que se retirasse do instituto.

Em 28 de fevereiro de 2005 os recursos integralizados do Plano II significavam 49,47%, cerca de 583,03 milhões de reais, sendo que a parte da dívida da Varig era de 309,95 milhões de reais, ou seja, 26,30%, e os restantes 24,23% ou 285,52 milhões de reais representavam o déficit. Provavelmente, as razões pelas quais a patrocinadora optou pela criação do Plano II estavam no fato de que este não iria acumular déficit atuarial como ocorria no Plano I. Portanto, a empresa não estava sujeita à cobertura da defasagem entre os recursos existentes e o que de fato havia para proporcionar sua estabilidade.

A partir de 4 de julho de 2005, os planos de benefícios da patrocinadora Varig administrados pelo Aerus entraram em regime de administração especial por decisão da SPC. De acordo com o Informativo do Aerus, ao longo dos anos, a Varig acumulou no Aerus uma dívida de mais de 1 bilhão de reais (além de um déficit atuarial de valor equivalente), toda ela relativa a contribuições da patrocinadora que não foram pagas ao Instituto.<sup>145</sup> Com a finalidade precípua de realizar o saneamento, a fim de resguardar os direitos dos participantes e assistidos, foi indicado um administrador especial para os planos da Varig. O gráfico 6 mostra a situação do Plano II.

---

<sup>145</sup> AERUS. Editorial. **Informativo Aerus**, ano XXII, n. 101, jul./ago. 2005.

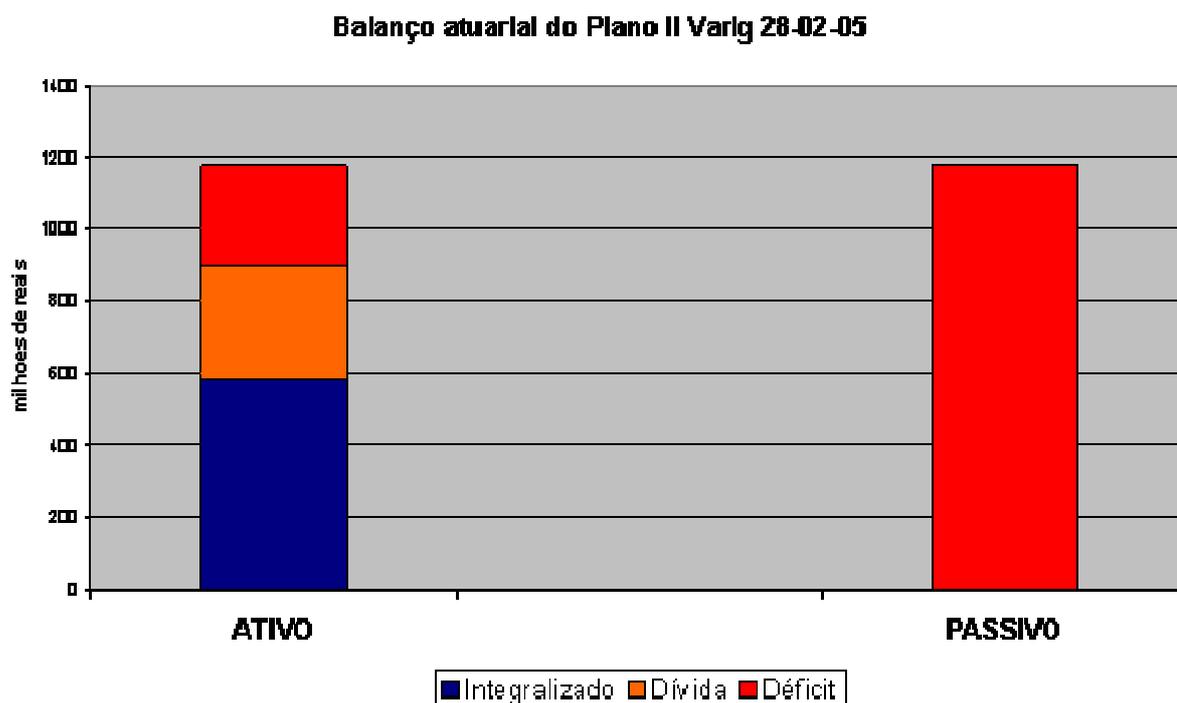


Gráfico 6 – Balanço Atuarial Plano II Varig (28 fev. 2005)

Fonte: Informativo Aerus

Na comparação entre os dois gráficos, se tomada de forma isolada, a tendência é a de concluir que a situação do Plano II não era tão séria quanto à do Plano I, contudo é necessário esclarecer que os valores demonstrados pelo Aerus para o plano em questão não consideraram os depósitos devidos e não efetuados relativos à parte da Varig, a partir de 1.º de janeiro de 2004.

As observações a respeito dos acontecimentos que determinaram a situação que se encontram os participantes do Aerus passam pelas contribuições patronais que viraram dívidas a serem pagas pela Varig, mas que não serão saldadas devido a sua falência; pela não fiscalização do poder público, pois a SPC, criada para dar segurança aos participantes, ao longo do tempo perdeu suas características ao agir como um “órgão fazendário” que fiscalizava patrimônios e deixava de lado as questões dos benefícios.

De acordo com dados fornecidos pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o setor aéreo brasileiro representa aproximadamente 3% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, com impacto direto de US\$ 6,7 bilhões e indireto de US\$ 18 bilhões, gerando 35.000 empregos diretos.<sup>146</sup> Cristiano Monteiro acrescenta ainda que:

<sup>146</sup> PÊGO FILHO, Bolívar. Setor aéreo e as empresas brasileiras: situação atual e perspectivas. **Boletim de Conjuntura**, Brasília, n. 59, p. 73-78, nov. 2002.

[...] o caráter tecnológico da atividade aeronáutica não é seu único determinante em termos do tipo do impacto social que ela produz, mas depende também das formas de organização e regulação de sua atividade, que por sua vez se inserem em contextos culturais e políticos que são, eles também, definidores deste 'impacto'.<sup>147</sup>

A propaganda estampada nos folhetos do Aerus (figuras 11 e 12), que garantia toda sorte de proteção, nem de longe se assemelha aos dias atuais e à situação desesperadora em que se encontram participantes e dependentes do Fundo.

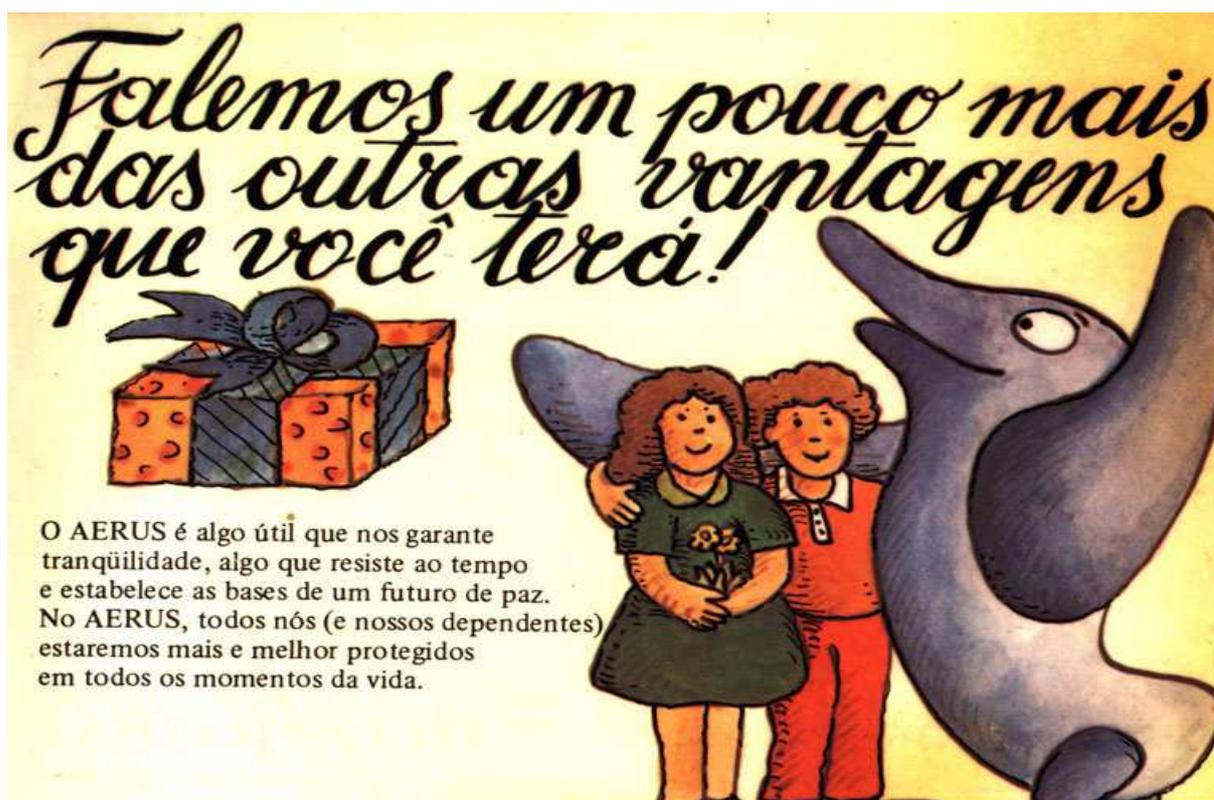


Figura 11 – As outras vantagens  
Fonte: Folder do Aerus

<sup>147</sup> MONTEIRO, Cristiano. Empresas de aviação comercial e projetos de modernização no Brasil: anos 70 x anos 90. In: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo R. (Org.). **Empresa, empresários e sociedade**. Rio de Janeiro: Sette Letras, 1999, p. 51.

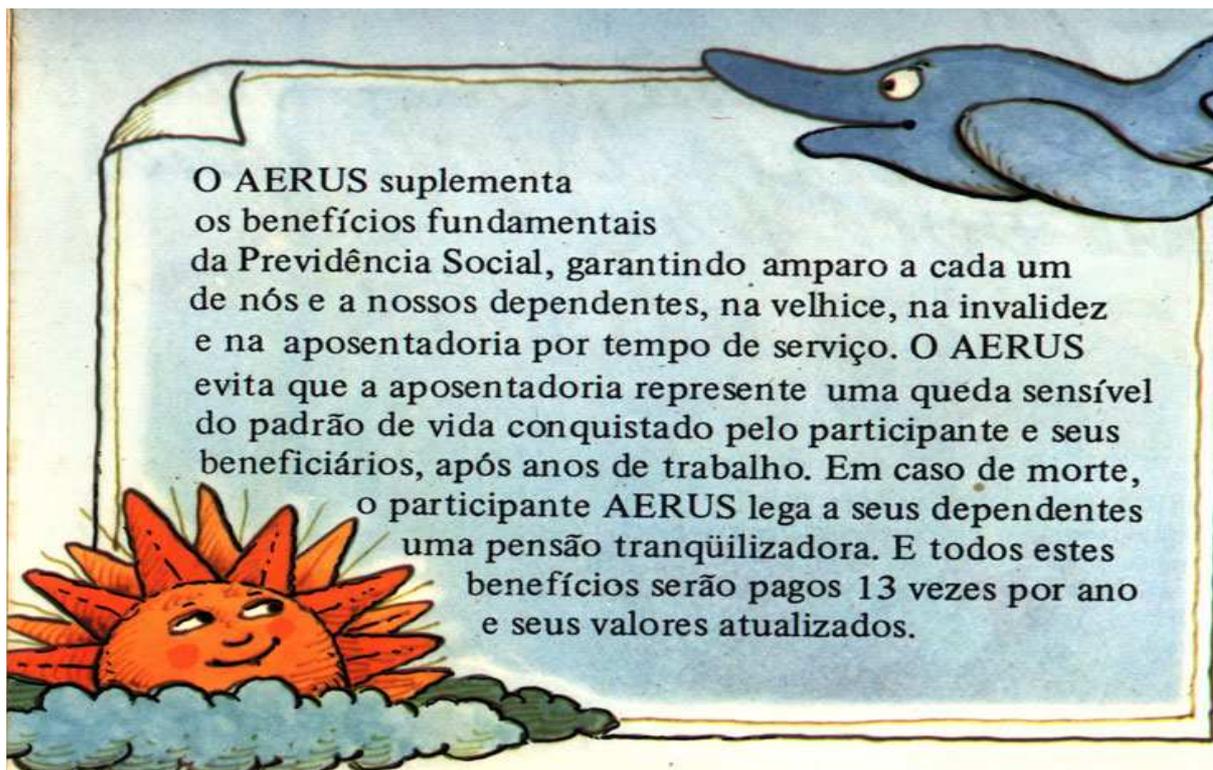


Figura 12 – Aerus suplementa benefícios da Previdência Social  
 Fonte: Folder do Aerus

A medida mais nefasta para o Aerus foi a autorização concedida pela SPC que modificava o regulamento no que refere à participação da patrocinadora, isto é, em cada um desses planos a patrocinadora passou a contribuir com quanto quisesse, quando quisesse e se quisesse. Houve a ruptura de contrato por uma das partes, que passou a colaborar de forma desigual, ocorrendo em todos os planos do Grupo Varig.

O desfecho catastrófico para os participantes do fundo ocorreu em 12 de abril de 2006, conforme comunicado da SPC transcrito abaixo, e demonstra a situação reservada aos aposentados da Varig (Anexo 6):

A Secretaria de Previdência Complementar (SPC), por meio das Portarias nº 371 e 372, publicadas no Diário Oficial da União de 12 de abril de 2006, resolveu determinar a intervenção no Instituto AERUS de Seguridade Social e a liquidação extrajudicial dos planos de benefícios da patrocinadora Varig, tendo sido nomeado interventor e liquidante Sr. Erno Dionizio Brentano, que vinha exercendo o cargo de administrador especial dos planos da empresa aérea desde julho de 2005. A liquidação extrajudicial representa o encerramento dos planos de benefícios patrocinados pela Varig. Caberá a cada participante – com preferência para os aposentados e pensionistas – receber o valor proporcional à respectiva provisão matemática, de acordo com o patrimônio existente em cada um dos planos I e II da Varig no AERUS e limitado à correspondente liquidez. A liquidação dos planos poderá, entretanto, ser levantada a qualquer tempo, nos termos do art. 52 da Lei

Complementar n.º 109/01, se constatados fatos supervenientes que viabilizem sua recuperação. [...].<sup>148</sup>

O Aerus esclarece que a liquidação extrajudicial (Anexos 7 e 8) é restrita aos planos da Varig. Embora estejam sob intervenção, não haverá alteração do funcionamento dos demais planos administrados pelo Aerus (RioSul, Nordeste, SATA, Fundação Ruben Berta, VEM, Varig Logística, Aerus, SNEA, Federação Nacional dos Trabalhadores em Transportes Aéreos (FNTTA), SNA, Aeromot-A, Aeromot-I, Aeroeletrônica, Aeroespaço, Aero clube do Rio Grande do Sul, IATA, GE Rio, Amadeus e Rede Tropical).

Neste período o fundo contabilizava reservas em torno de R\$ 756.960.000,00, sendo uma parte em dinheiro, R\$ 326.968.000,00, disponível para o pagamento dos benefícios, e a outra aplicada em imóveis e outros investimentos. Nos cálculos para a distribuição do valor devido aos cerca de oito mil participantes verificou-se que o dinheiro somente cobriria um ano das aposentadorias, sendo necessários alguns cortes que iriam variar entre 55% a 80% dos benefícios que foram inicialmente estipulados. Contudo, vieram mais reduções e o Aerus conseguiu sobreviver, ainda, por alguns meses.

No quadro 5 estão colocados os números dos participantes que se encontravam ativos em 30 de setembro de 2008 e suas respectivas patrocinadoras.

<b>Patrocinadora</b>	<b>Plano I</b>	<b>Plano II</b>	<b>Total</b>
VARIG*	1.981	5.170	7.151
TRANSBRASIL*	4	22	26
RIO SUL	10	34	44
SATA	190	1.301	1.491
AERUS	0	50	50
NORDESTE	0	12	12
SNEA	0	10	10
FNTTA	0	0	0
SNA	11	0	11
GRUPO AEROMOT	3	121	124
AEROCLUB*	0	15	15
INTERBRASIL*	0	1	1
FRB	0	60	60
IATA**	0	13	13
GE RIO **	0	89	89
AMADEUS	0	24	24
VARIG LOG	0	388	388

<sup>148</sup> AERUS INSTITUTO DE SEGURIDADE SOCIAL. **Comunicado aos participantes**. Disponível em: <<http://www.aerus.com.br>>. Acesso em: 12 abr. 2006.

Patrocinadora	Plano I	Plano II	Total
REDE TROPICAL**	0	1.242	1.242
VEM	0	2.207	2.207
<b>TOTAL</b>	<b>2.199</b>	<b>10.759</b>	<b>12.958</b>

\* Credores dos planos em liquidação extrajudicial: Planos I e II VARIG, Planos I e II TRANSBRASIL, Plano II INTERBRASIL e Plano I AEROCLUBE.

\*\* Patrocinadoras que solicitaram a retirada de patrocínio: GE Rio, REDE TROPICAL, AEROELETRÔNICA e IATA.

Quadro 5 – Participantes ativos/credores por patrocinadora

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

A Varig inoperante significa que aumentaram as dificuldades para os participantes do Aerus, ou seja, em curtíssimo espaço de tempo as aposentadorias cessarão. Estima-se que cerca de 70% dos beneficiários deste fundo tenham mais de 60 anos, e pela especificidade da profissão não há espaço no mercado para este contingente. A situação fica agravada pelas enfermidades e a escassez dos recursos para sua manutenção, sem a possibilidade de reversão do presente quadro.

Na reportagem da Isto é Dinheiro, as palavras de Graziella Baggio, a presidente do SNA, corroboram com o que se tem percebido durante a pesquisa:

Temos 70% deles acima de 60 anos, sem condições de voltar ao mercado. E, além dos 15 mil participantes dos Planos I e II do Aerus, devem ser levados em consideração os 55 mil dependentes. Um caos social está prestes a se instalar e o drama dessas famílias, que contribuíram com boa parcela dos salários durante décadas para viver uma aposentadoria tranqüila, parece estar apenas no início.<sup>149</sup>

A falência do Aerus atingiu da mesma forma aqueles participantes que ainda estavam na ativa, portanto viam todo mês o desconto nos seus contracheques e em virtude do ocorrido ficaram sem poder resgatar suas poupanças e um dia gozar da tão sonhada aposentadoria tranqüila.

Nos depoimentos de alguns pilotos pode-se ter uma pequena amostra da desilusão causada. Ronald Van der Put, ao ser perguntado como se sentia e se fora atingido pela quebra do Aerus, responde:

Eu estou sendo atingido diretamente, sim, pois contribuí por vinte anos para o AERUS e atualmente perdi a expectativa de ter uma aposentadoria futura, além de me sentir roubado por não poder resgatar a minha poupança de R\$ 220.000 mil, acumulada nesse período, dinheiro debitado mensalmente de meu contracheque, com sacrifício de minha família, visando um futuro “seguro”. Portanto o único

<sup>149</sup> SASAKI, Danel Leb. É hora de passar o quepe. **Isto É Dinheiro**, n. 496, 28 mar. 2007. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias>>. Acesso em: 27 out. 2010.

caminho agora é o judicial, esperando que o governo tenha a decência de pagar o que deve para a antiga VARIG, o que permitiria uma recuperação do fundo.<sup>150</sup>

Para a mesma indagação, Guilherme Eggers responde laconicamente: “Eu tinha mais de 100 mil reais no fundo Aerus. Sinto-me roubado, traído... Foi um golpe baixo do governo para cima dos funcionários”.<sup>151</sup> A percepção do esgotamento de uma solução favorável aos participantes do fundo Aerus, gera ainda mais ansiedade e angústia para aqueles que tudo perderam com o fim da Varig.

Muitos acreditavam que fazer parte do fundo era a única saída para sua qualidade de vida no futuro em virtude da crise do sistema público de previdência e saúde. Hoje, milhares de aposentados e seus dependentes estão a amargar toda sorte de desventura: sem recursos financeiros, mais doentes, sem condições de trabalho e, na sua maioria, tendo que se desfazer dos bens que adquiriram durante longos anos para poder, quem sabe, sobreviver.

As discussões jurídicas derivadas do não pagamento das pensões são muitas, inclusive, a respeito do que diz a Constituição Federal e a própria lei que regulamenta os fundos de pensão sobre o direito adquirido. O artigo 5.º, inciso XXXVI, da Carta Política de 1988 refere que “a lei não prejudicará o direito adquirido, o ato jurídico perfeito e a coisa julgada”, assim como o artigo 68 da Lei Complementar n.º 109/2001 reza que: “[...]. § 1.º. Os benefícios serão considerados direito adquirido dos participantes, quando implementadas todas as condições estabelecidas para elegibilidade consignadas no regulamento do respectivo plano”.

Da mesma forma, estão sendo levantadas as questões sobre a liquidação, uma vez que não há previsão na legislação de liquidação de plano de benefícios. No entendimento de pessoas que tratam das coisas do Direito, apenas a entidade pode ser liquidada e não um plano, somente se aquela não estiver em conformidade com as condições mínimas que a SPC determina.

Neste aspecto, consta nos artigos da Lei Complementar n.º 109/2001 que:

Art. 42-O órgão regulador e fiscalizador poderá, em relação às entidades fechadas, nomear administrador especial, a expensas da entidade, com poderes próprios de

---

<sup>150</sup> VAN DER PUT, Ronald. **Entrevista concedida à Geneci Guimarães de Oliveira**. *E-mail*, em 4 mar. 2008. Van der Put ingressou na Varig em 1.º de julho de 1986 e se desligou em 19 de junho de 2006, ocupava o cargo de Comandante de MD-11 e de Gerente Geral da GIPAR. Em 2 de agosto de 2006 era Comandante de Boeing 777 na *Emirates Airlines*. Reside com a família em Dubai. As respostas ao questionário/entrevista foram enviadas por *e-mail*, juntamente com a autorização para publicação destas.

<sup>151</sup> EGGERS, Guilherme. **Entrevista concedida à Geneci Guimarães de Oliveira**. *E-mail*, em 4 mar. 2008. Ele se desligou da Varig em junho de 2007. Trabalha na China como Comandante de Boeing 737 na *Shenzhen Airlines*. Mora na China com a família. As respostas ao questionário/entrevista foram enviadas por *e-mail*, juntamente com a autorização para publicação destas.

intervenção e de liquidação extrajudicial, com o objetivo de sanear, plano de benefícios específico, caso seja constatada na sua administração e execução, alguma das hipóteses previstas, nos arts. 44 e 48 desta Lei Complementar.

Art. 48. A liquidação extrajudicial será decretada quando reconhecida e inviabilidade de recuperação da entidade de previdência complementar ou pela ausência de condição para o seu funcionamento.

Parágrafo único. Para efeitos desta Lei Complementar, entende-se por ausência de condição para funcionamento de entidade de previdência complementar:

III – o não atendimento às condições mínimas estabelecidas pelo órgão regulador e fiscalizador.

As controvérsias e as batalhas jurídicas, certamente, se estenderão por muitos anos, enquanto isso os associados dos fundos de pensão terão de conviver com a instabilidade e a insegurança geradas pela morosidade na solução do caso, colocando em risco a sobrevivência de milhares de participantes e a credibilidade do sistema de previdência privada brasileira.

Sobre todos os acontecimentos a respeito de fundos de pensão, descritos e analisados ao longo da pesquisa, cabe uma importante reflexão: ainda se deve contar a fábula da cigarra e da formiga, ilustrada na figura 13? Para muitas gerações dos participantes do Aerus, vai soar como deboche!



Figura 13 – A cigarra e a formiga

Fonte: *Folder* do Aerus

Aos participantes nada mais resta a fazer a não ser aguardar as decisões que competem ao Judiciário e à própria União. Há ações tramitando na Justiça que cobram do governo federal a cobertura dos débitos dos benefícios e a expectativa de verem resolvidas as antigas

reivindicações da Varig em relação ao pagamento de 4,5 bilhões de reais devidos à companhia em virtude do congelamento das tarifas no período do presidente Fernando Collor.

Para Graziella Baggio:

estão usando instrumentos jurídicos protelatórios, porque no fim serão obrigados a pagar à empresa e, conseqüentemente, ao Aerus. [...] esperamos que seja cumprida uma liminar que garante 100% dos benefícios para todos e que encontremos uma solução definitiva com o governo.<sup>152</sup>

Nesta perspectiva, colocar-se diante “dos sujeitos partícipes deste processo falimentar”, das vivências e expectativas de milhares de pessoas através das suas histórias de vida, torna possível a compreensão do sentimento de perda que transformou tantos indivíduos em “órfãos da Varig”, situação derivada do sentimento de “pertencimento” que servia de elo entre o funcionário e a empresa. (Anexo 2)

#### **4.4 A “exportação” de pilotos**

O desaparecimento de três grandes empresas aéreas em menos de uma década fez do Brasil um país exportador de pilotos para a aviação mundial. Na atualidade existem cerca de 600 pilotos prestando seus serviços em companhias, principalmente na Ásia e no Oriente Médio. Com o mercado chinês em expansão, parte da demanda por esta mão-de-obra qualificada é suprida pelo contingente brasileiro que foi em busca de trabalho no exterior.

A aviação comercial sempre se mostrou sensível às oscilações da atividade econômica e alguns fatores que vinham ocorrendo ao longo dos anos contribuíram para o delineamento de um cenário de retração no setor aéreo, que atingiu a Varig. Apesar da expressiva eficiência, a companhia tinha custos elevados, pelos quais também são responsáveis os fatores institucionais, como a elevada carga tributária, as tarifas e as despesas administrativas com controles desnecessários.

Cada companhia aérea pauta seu gerenciamento segundo parâmetros distintos e únicos para cada empreendimento. Contudo, encontram-se características que são comuns às empresas, nos diversos ramos de atividades, e em distintos contextos históricos. Na Varig

---

<sup>152</sup> Baggio, apud SASAKI, Danel Leb. *Op. cit.*, on-line.

verifica-se a existência destes fatores na sua formação, ou seja, são imigrantes; há dificuldades de planejamento, no longo prazo em face da instabilidade econômica do país; embora não fosse uma empresa familiar, conservou características específicas desta, isto é, centralizadora e paternalista. Esta última, uma particularidade marcante durante a administração de Ruben Berta, pois os servidores sob as asas da Varig constituíam a imensa família variguiana.

Os funcionários se identificavam com a cultura da empresa e esta, por sua vez, promovia o conagraçamento dos membros da família através dos festejos e da acolhida dos funcionários e seus agregados, conforme Gerson Treteski, cujo depoimento deixa transparecer, nas pausas, no olhar distante, no esfregar das mãos, indicativos de que a Varig desenvolvera mecanismos de proteção ao funcionário. Porém, ao mesmo tempo em que transmitia essa cultura protecionista, se afastava da realidade exigida pelo mercado, agravada em tempos de crise, como se pode observar no trecho a seguir:

[...] Não tenho dúvida até porque aquilo para mim foi família, meu pai trabalhava na Varig, eu nasci praticamente dentro da Varig. O serviço médico era da Varig, as festas de Natal eram na Varig. Era sempre muito legal, sempre tinha aquele negócio do Papai Noel vinha algumas vezes de helicóptero. Tinham festas, eram distribuídos presentes para todos os funcionários, as crianças ganhavam balas. Era tipo quermesse, assim eram feitas várias festas. Tinha festa de final de ano, de páscoa, de São João. Então foi toda uma vida vivida ali, [...]. A Varig tinha supermercado, farmácia. No final de semana muitas vezes, meu pai, em função de escala de trabalho ia trabalhar. Muitas vezes eu fui com ele, pequeno ainda, criança de 9 ou 10 anos e passava a tarde lá. Então tem essa parte de família mesmo. Que foi e continuava sendo uma família e, hoje em dia não tem mais. De um tempo para cá a Varig foi mudando um pouquinho essa parte, até porque crescendo, deixando de ter esse comportamento. Deixando um pouco esse relacionamento mais pessoal, as festas foram diminuindo. Em tudo, não tinha mais esse ‘convívio familiar’ tão intenso assim, mas continuava a ser uma família.<sup>153</sup>

Da mesma forma põe à mostra a situação “irreal” que era proporcionada aos funcionários que, acostumados com todas as benesses que a companhia lhes proporcionava, não perceberam que as coisas estavam mudando e a empresa também precisava se adequar. Esta percepção talvez tenha chegado para funcionários e dirigentes tarde demais. Nas palavras de Treteski estão o reconhecimento dos benefícios que a Varig oferecia aos seus colaboradores e sua ação diferenciada das demais:

---

<sup>153</sup> TRETESKI, Gerson. **Entrevista concedida à Geneci Guimarães de Oliveira**. Porto Alegre, Programa de Pós-graduação em História da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sala 402, em 1 abr. 2008. Ele tem 49 anos, ingressou na Varig em 1984 e se desligou em finais de junho de 2006, quando voava no comando do Boeing 767. Em julho de 2006 foi para a China, ingressando na *Shenzhen Airlines* como comandante de Boeing 737. Reside com a esposa na cidade de Shenzhen e os dois filhos ficaram no Brasil. Na ocasião da entrevista, concedeu autorização escrita para publicação destas.

Às vezes eu fico pensando se hoje teria espaço para uma Varig como aquela de tempos atrás. Eu acho que não. Acho difícil, do jeito que era mesmo, do jeito que ela trabalhava, dando, não digo tudo, mas pelo menos bastante para o funcionário. Hoje em dia a gente não vê isso em lugar nenhum. Algumas proporcionam um pouquinho mais, outras um pouquinho menos. Isto nos deixa saudosos! (lágrimas).<sup>154</sup>

O presidente Berta criou a Fundação de Funcionários da Varig, e através dela materializou os princípios protecionistas que iriam percorrer sua trajetória, presentes no depoimento de Lionel Ferreira de Souza: “Faria tudo novamente se preciso fosse porque: **eu era feliz e sabia**, sabia e valorizava, valorizava tanto que aproveitei e não deixei que fosse preciso perguntar: **quem mexeu no meu queijo**”.<sup>155</sup> (grifos do depoente). No que se refere à forma paternalista com que Berta dirigiu a Varig, encontra-se em Fortes que:

[...] Para além do atendimento a necessidades materiais e simbólicas dos trabalhadores, essas políticas alimentavam a imagem do capitão de indústria como pai da família que pretendia constituir no âmbito da empresa. Já na perspectiva da comunidade trabalhadora, essa mesma imagem era assimilada como referência para o papel empreendedor, provedor e disciplinador, estabelecido como padrão ideal para os chefes de família.<sup>156</sup>

Nos depoimentos de ex-variguanos está presente a importância de pertencer aos seus quadros e as oportunidades de crescimento oferecidas pela empresa, conforme Ronald Van der Put expressa sua satisfação de ter sido piloto da Varig:

Foi a melhor experiência de minha vida, e sonho de qualquer profissional. A empresa ofereceu todos os recursos para um desenvolvimento profissional pleno, e o grupo de funcionários tinha um sentimento de propriedade, ou seja, ‘vestiam a camisa’ e brigaram por ela juntos até o último minuto. Pessoalmente eu só tenho elogios pois tive todas as oportunidades que poderia sonhar em ter: Fui instrutor e chegador de vôo em diversos equipamentos que voei; participei do desenvolvimento do CRM para comissários e posteriormente do EMCRM (*Error Management CRM*) para pilotos e comissários, com o apoio da Universidade do Texas, Austin, atuando como instrutor de ambos os cursos; [...] certifiquei-me como auditor ISO9000 e efetuei um curso de auditor internacional na *United Airlines em Denver, USA*. [...] dentro desse grupo da *Star Alliance*, participei do grupo que desenvolveu o atual padrão IOSA de auditoria internacional da IATA, aceito hoje pela ICAO, testando o atual *checklist*, durante seu desenvolvimento, em empresas estrangeiras e auxiliando a VARIG na sua primeira certificação IOSA [...].<sup>157</sup>

<sup>154</sup> TRETESKI, Gerson. Entrevista citada, em 1 abr. 2008.

<sup>155</sup> SOUZA, Lionel Ferreira de. **Entrevista concedida à Geneci Guimarães de Oliveira**. *E-mail*, em 4 mar. 2008. É egresso da Cruzeiro do Sul. Na Varig exerceu a função de Despachante Operacional de Vôo – DOV (CDAC 35743-4) na Base de Manaus. Aposentado desde 2004, atualmente é psicólogo (CRP01/8105-AM) e hipnólogo (IBH/SBHH P-0309). As respostas ao questionário/entrevista foram enviadas por *e-mail*, juntamente com a autorização para publicação destas.

<sup>156</sup> FORTES, Alexandre. *Op. cit.*, 2004, p. 179.

<sup>157</sup> VAN DER PUT, Ronald. Entrevista citada, em 4. mar. 2008.

Por outro lado, se no cotidiano do trabalho havia satisfação no desempenho da função, os relatos mostram que as benesses da qualificação revertiam em favor da empresa. Van der Put acentua o orgulho da sua qualificação e da oportunidade de fazê-la através da Varig:

[...] e, finalmente, tive a oportunidade de ser o responsável pelo projeto LOSA – *Line Operational Safety Audit*, desenvolvendo internamente essa auditoria num grupo que teve a participação do então DAC, do NUICAF, do SNA e da APVAR, sendo a primeira empresa a fazer essa auditoria baseada no manual LOSA da ICAO. [...] os representantes do LOSA *Collaborative*, Dr. James Klinec, e da ICAO, Capt Daniel Maurino, atestaram publicamente quanto à qualidade do projeto da VARIG, oferecendo a oportunidade de publicar um artigo na revista da ICAO [...] citando a empresa como um exemplo a ser seguido. Como se pode ver, a empresa ofereceu todas as oportunidades que um profissional poderia sonhar e a Alta Administração sempre apoiou iniciativas pioneiras, mesmo em momentos de crise, demonstrando uma visão de futuro e a busca contínua da excelência.<sup>158</sup>

Desta percepção compartilha Lionel Ferreira, mas acrescenta a insatisfação com o triste desfecho da Varig, “impacto de sentimento de perda (luto). Ser variguiano é como ser brasileiro”. As demonstrações de pesar com os acontecimentos seguem na narrativa de Van der Put que comenta sobre a adaptação familiar a uma realidade tão diferente do Brasil:

[...] Foi e está sendo um aprendizado profissional intenso, muito rico, e que abriu horizontes enormes. Saber adaptar-se às mudanças foi muito importante e perceber o quanto nosso país regrediu com as últimas crises na aviação civil foi muito triste [...]. Foi uma mudança fantástica, onde meus filhos me surpreenderam positivamente e hoje estou muito feliz pela oportunidade de prover uma educação internacional de alto nível e uma experiência cultural fenomenal, que vai fazer toda a diferença na vida de meus filhos. Acho importantíssimo comentar que o acerto dessa decisão deve-se também a uma decisão tomada em conjunto com a família, efetuada após uma visita de cinco dias a Dubai, onde pudemos avaliar bem o que encontraríamos pela frente.<sup>159</sup>

De acordo com Van der Put, a tomada decisão de voar fora do Brasil foi realizada no consenso familiar e, talvez, pela faixa etária dos filhos que puderam colaborar nesta difícil tarefa. Ressalta-se, porém, que para muitos pilotos que estavam nesta encruzilhada a determinação de encararem um mundo novo e desconhecido não ocorreu de modo tão fácil. De fato, depreende-se pelas palavras de Guilherme Eggers, ao ser perguntado sobre como foi enfrentar os desafios de um mundo tão diferente do Brasil e as dificuldades que percebia nesta nova caminhada:

---

<sup>158</sup> VAN DER PUT, Ronaldo. Entrevista citada, em 4 mar. 2008.

<sup>159</sup> *Ibidem*.

Foi muito complicado. A vida em território comunista não é fácil. Temos tentado viver e se recuperar financeiramente. Não tenho mais amor pelo que faço. Estou apenas ganhando dinheiro. Espero poder voltar para o Brasil quando mudarem as pessoas que estão hoje no comando da nação. Emprestar dinheiro à Cuba e Venezuela em vez de salvar a nossa Varig foi um golpe muito duro [...].<sup>160</sup>

Portanto, há ressentimentos por parte daqueles que acompanharam a trajetória da Varig. Durante décadas a empresa foi sinônimo de organização e eficiência, com escritórios situados fora do país que funcionavam como uma espécie de embaixada, e mais que uma companhia aérea, simbolizava o próprio Brasil.

Por outro lado, ambos os depoimentos reforçam uma reflexão a respeito do significado que os conceitos adquirem na diversidade dos atores, tempo e lugar e de que forma este pensar articula a estrutura própria de cada um com a situação a ser enfrentada. Também permite repensar sobre os transtornos que a quebra da empresa ocasionou nas relações familiares e sociais destes indivíduos que perderam o emprego e ainda tiveram que se adaptar a novas condições de trabalho e a viver distante da sua pátria.

Os depoimentos ainda demonstram valores, imagens e práticas sociais do sentido de pertencimento a Varig e ao Brasil. Deles, pode-se recolher sentimentos considerados antagônicos como o de amor e ódio pela empresa, mas perfeitamente aceitáveis se entendidas as circunstâncias e as vivências dos sujeitos desse processo.

Para Guilherme Eggers, pertencer aos quadros da Varig tinha relevância interna e no exterior: “Sempre que se falava no nome VARIG, as pessoas conheciam, respeitavam e admiravam. Eu tinha orgulho”. Perguntado sobre os impactos que a situação falimentar da Varig provocou na sua vida cotidiana e se o ser “variguiano” foi esquecido, sua resposta revela o empenho dos funcionários para salvar a empresa, ao mesmo tempo em que reforça a percepção de que foram abandonados, apesar de tudo:

Pode-se trabalhar por quanto tempo sem receber salário? Só nós variguianos é que conseguimos fazer isso até hoje na moderna aviação mundial. Trabalhar sem salário, sem futuro e ainda acreditar na recuperação da empresa... Foram 4 meses de tortura e não tivemos nenhum incidente e/ou acidente como algumas outras empresas no Brasil. A situação da VARIG estava muito complicada nos últimos cinco anos. Todos fizeram o máximo pela empresa. Manutenção fez milagres, sem dinheiro para material de reposição; pilotos e comissários também tiveram um comportamento brilhante, trabalhando sem alimentação ou com aviões quase sucateados.<sup>161</sup>

---

<sup>160</sup> EGGERS, Guilherme. Entrevista citada, em 4 mar. 2008.

<sup>161</sup> *Ibidem*.

Ao ser indagado sobre o fato de ter pertencido ao seu quadro de pilotos, Guilherme diz que “comparado com o tipo de trabalho que temos hoje no Brasil e com o escravismo de outros países [...]. Era um **paraíso!!!**” (pontuação e escrita reforçadas pelo autor).

Para compreender os significados simbólicos que a Varig incorporou ao longo dos anos, recorre-se a John B. Thompson, que identifica estas características nos contextos sociais:

[...] podemos identificar e descrever as situações espaço-temporais específicas em que as formas simbólicas são produzidas e recebidas. As formas simbólicas são produzidas (faladas, narradas, inscritas) e recebidas (vistas, ouvidas, lidas) por pessoas situadas em locais específicos, agindo e reagindo a tempos particulares e a locais especiais, e a reconstrução desses ambientes é uma parte importante da análise sócio-histórica.<sup>162</sup>

O depoimento de Gerson Treteski vai além da simples narrativa das condições e da relação trabalho-empresa, demonstra sentimento de ter perdido algo que não se encontrava em todo lugar. Na voz embargada, nas lágrimas que escorrem pela face pode-se inferir o quanto esta perda do emprego significou para ele e muitos outros variguanos.

Na visão daqueles que pertenceram à Varig, o trabalho do piloto tornou-se uma mercadoria, em que quem paga mais, leva:

Como a gente não tinha conhecimento do que era fora da Varig muitas vezes a gente reclamava. É, isso é ruim ou se dizia, não isso é bom e tal.  
[...] Quando a gente mudou viu essa nova realidade, é que percebeu como era bom aqui!!! Isso é o que todo mundo fala lá: a gente era feliz e não sabia! (lágrimas) Pois, há toda uma relação lá que a gente não tinha, ou seja, uma relação não como a gente está vendo hoje: a relação patrão-trabalhador praticamente, então é bem diferente. Hoje em dia estamos lá, como se falava aqui, ninguém mais veste a camiseta, paga, e está todo mundo lá, procurando onde vai receber um pouquinho mais. Estamos voando hoje ali, como a semana que vem de repente, se a companhia do lado for pagar um pouquinho mais, a gente vai, o que não tinha aqui [...].<sup>163</sup>

A origem germânica dos fundadores da empresa tornou necessária a construção de uma imagem de companhia aérea genuinamente nacional cujo discurso servia aos interesses do Brasil, à medida que exibia seu potencial econômico e turístico e depois a venda dos seus serviços. Otto Meyer dizia que “a Varig foi criada para servir. Ela tomará parte em todos os progressos [...] levando com dignidade o pavilhão nacional para muito além de nossas fronteiras”, conduta que permeou os diversos setores da empresa, criando nos funcionários

<sup>162</sup> THOMPSON, John B. *Op. cit.*, 1995, p. 366.

<sup>163</sup> TRETESKI, Gerson. Entrevista citada, em 1 abr. 2008.

uma cultura de que a Varig era o Brasil. Fazia parte desta estratégia o tratamento carinhoso, cordial e solícito que os empregados deveriam dispensar aos passageiros, ligado ao estereótipo do povo brasileiro.

Durante muitos anos a Varig foi a única empresa brasileira a operar rotas internacionais, portanto forjando ao longo do tempo uma identidade nacional através das participações em eventos de grande repercussão, tais como, o transporte do selecionado brasileiro de futebol, de presidentes da República como Getúlio Vargas e Fernando Henrique Cardoso e de personalidades marcantes do cenário mundial. Os aspectos multifacetados da companhia transpareciam nas suas lojas no exterior, que funcionavam como uma verdadeira extensão da casa da gente, assim como, nas suas ações humanitárias transportando remédios e mantimentos em tempos difíceis.

A constituição de uma Fundação para gerir a empresa criou no imaginário coletivo que a companhia pertencia aos seus funcionários. Engajados em um projeto e acreditando numa possível vida longa para ela, muitos daqueles que “vestiram a camiseta” Varig não o fariam com tal intensidade em outra empresa aérea nacional, como expressa o comandante Guilherme:

Nunca mais me prenderei a nada como me prendi à Varig. Por que acho que foi errado ter ficado tanto tempo e gasto tanto dinheiro (APVAR) sem resultado. Morreu pronto!!! Acabou..Este processo todo me deixou uma pessoa amargurada. A regulamentação aérea na China tem jornadas de trabalho de 16 horas para 2 pilotos (muitas vezes interrompidas por horas). Voa-se 100 horas por mês e 1000 horas por ano. O regime é muito diferente da Varig. E no Brasil só a Varig e seus pilotos respeitavam a regulamentação. Como vestir a camisa?<sup>164</sup>

As manifestações contidas nos variados depoimentos expressam sobremaneira que a empresa representava muito mais que a possibilidade de um “bom emprego”, ela se constituiu como uma figura mítica que personificava a eterna proteção. Quando ruiu, trouxe consigo a desilusão, a descrença e o sentimento de abandono.

O limiar da década de 1980 revelou que o modelo econômico até então implantado já não servia mais, se tornara um fracasso. Entraram em cena outras estratégias que procuraram dar conta da nova ordem política e econômica engajadas na agenda da globalização e no modelo da “competitividade global” da segunda metade dos anos 1990.

Em relação ao poder público, o discurso ufanista se manteve até os primeiros anos de 1990, quando no governo Collor a empresa perdeu o monopólio das rotas para o exterior

---

<sup>164</sup> EGGERS, Guilherme. Entrevista citada, em 4 mar. 2008.

passando a enfrentar forte competição. A nova ordem econômica mundial exigia da empresa rápida (re)adequação.

No depoimento de Lionel Ferreira verificam-se indícios de que a empresa pretendia a redução de custos:

[...] Em 1994 é tomada a decisão de se criar uma central de DOV's no Rio de Janeiro extinguindo-se todas as bases, com exceção da de Manaus. Coloquei o emprego de 23 anos de serviço em cheque quando defendi a **não centralização**, não aceitando a transferência para o Rio de Janeiro pela precariedade do sistema de comunicação do país e em especial ao da região norte (até hoje deficitário), em nome do profissionalismo. Pela resistência a não transferência, consegui convencer a Diretoria de Operações sobre a economia que seria feita com a permanência desse Setor Técnico Operacional em Manaus (auxiliar direto do Comandante como planejador de Vôos e responsável pela navegação, balanceamento e abastecimento da aeronave), e a Base/MAO permaneceu até dia 8 de abril de 2004 quando, por aposentadoria, saí com a sensação de missão cumprida rumo ao seio da família, agora, ex-DOV LIONEL FERREIRA, que em poucos dias vê **o desfecho feliz daqueles que tanto quiseram, até que conseguiram, quebrar a VARIG.**<sup>165</sup> (grifos do depoente).

A seqüência de planos instituídos pelo governo, principalmente a desregulamentação do setor aéreo, juntamente com as questões estruturais de cada empresa gerou grave crise na aviação comercial brasileira. O problema que se delineava como o mais grave era a falência da Varig e que vinha sendo mascarada desde 1989.

A Varig apresentou no Relatório de 1994 como progressos alcançados: a redução de 3.586 postos de trabalho e do número de diretores, redução na frota, o cancelamento e a alteração de rotas e, por fim, a terceirização do serviço de refeições de bordo, este que fora por muito tempo o diferencial da Varig frente às concorrentes.<sup>166</sup> O setor aéreo brasileiro representa aproximadamente 3 % do PIB nacional, impacto direto de US\$ 6,7 bilhões e indireto de US\$ 18 bilhões, gerando 35.000 empregos diretos, conforme dados do IPEA.<sup>167</sup>

Os pilotos da Varig, que ao longo do tempo foram saindo da empresa, se tornaram produto de exportação de primeira linha. Enquanto a Varig demitia no Brasil, “empresas aéreas chinesas de médio porte – as que mais crescem no superaquecido mercado de aviação da China – estão contratando os já treinados e experientes pilotos brasileiros”, foram comandar suas frotas, especialmente aeronaves *Boeing 737* e *Airbus 320*.<sup>168</sup>

<sup>165</sup> SOUZA, Lionel Ferreira de. Entrevista citada, em 4 mar. 2008.

<sup>166</sup> VARIG. **Relatório Anual da Diretoria**. Porto Alegre, 1994, p. 3.

<sup>167</sup> PÊGO FILHO, Bolívar. *Op. cit.*, nov. 2002, p. 73-78.

<sup>168</sup> SCOFIELD JUNIOR, Gilberto. China importa pilotos brasileiros. **O Globo**, 30 jul. 2006. Disponível em: <[http://www.apvar.org.br/clipping/2006/julho/30\\_julho.htm](http://www.apvar.org.br/clipping/2006/julho/30_julho.htm)>. Acesso: 10 fev. 2010.

Outro mercado que se encontra em expansão é o árabe que também entrou na disputa por pilotos brasileiros. A forma como e porque ocorreu a saída do piloto Ronald Van der Put, revelada em seu depoimento, ilustra a difícil situação da empresa:

Desliguei-me da empresa em 19 de Junho de 2006, ocupando o cargo de Comandante de MD-11 e de Gerente Geral da GIPAR (Gerência Geral de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos), cargo de confiança da Presidência da empresa. Ocupei o cargo na GIPAR durante 3 anos e meio, com quatro presidentes diferentes, e no momento do meu desligamento, estava claro para mim que a empresa já não tinha mais condições, infelizmente, de fazer frente aos desafios necessários à manutenção de um nível normal de operacionalidade e que uma interrupção das operações era algo que poderia acontecer num prazo curto.<sup>169</sup>

Por sua vez, Guilherme Eggers, outro piloto emigrante, compartilha da mesma idéia: “A situação estava complicada demais em junho de 2006, pedi LSV de um ano e fui para a China. Minha demissão ocorreu em junho de 2007. Precisava sustentar a família”.

Registre-se o fato de que a empresa, ao sair do mercado, eliminou de 6.000 postos diretos e 10.000 indiretos. Márcio Pochmann, ao analisar a questão do desemprego no Brasil, revela importantes cruzamentos que contribuem para o entendimento da situação dos desempregados da Varig:

O desemprego vem aumentando continuamente no Brasil desde 1990 [...] constatam-se alterações substanciais também na composição do conjunto dos trabalhadores que não tem emprego, sobretudo quando se consideram as variáveis de classes de rendimento familiar, gênero, raça e escolaridade. [...] Ao contrário do que prevê a teoria do capital humano, a análise revelou que os mais escolarizados, no Brasil, são os mais penalizados no interior do mercado de trabalho. Em um quadro de estagnação econômica, de reduzido investimento tecnológico e de aumento da precariedade dos postos de trabalho, [...] o avanço dos níveis de escolaridade se mostrou incapaz de potencializar a geração de empregos.<sup>170</sup>

O piloto Ronald Van der Put expressa com clareza os prejuízos que decorrem do fechamento de uma companhia aérea, levando-se em conta as especificidades do setor e formação do seu quadro técnico:

[...] Resumindo tudo o que foi colocado acima, lamento imensamente que a empresa tenha chegado a um fim, e que tanta experiência profissional tenha sido perdida, tanto pela empresa como pelo País. Se considerarmos que hoje cerca de 500 pilotos de linha aérea estão trabalhando no exterior, o que representa praticamente 10% do numero de PLA's no Brasil, e que em sua maioria aqueles que voam no exterior são

<sup>169</sup> VAN DER PUT, Ronaldo. Entrevista citada, em 4 mar. 2008.

<sup>170</sup> POCHMANN, Márcio. Desempregados no Brasil. In: ANTUNES, Ricardo (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006, p. 62-66.

os mais experientes, pode-se ter uma idéia do tamanho do impacto na aviação profissional do Brasil.<sup>171</sup>

De acordo com informações mais recentes de Van der Put, o número de Piloto de Linha Aérea-Avião (PLA) voando no exterior já ultrapassa a 600 pilotos. Estima-se que no Brasil do total de 17.236 licenças concedidas para piloto cerca de 5200 seja para pilotos da aviação regular.<sup>172</sup> Observa-se que a formação de novos comandantes não vem acompanhando a força da indústria da aviação, que cresceu 27% no primeiro semestre de 2010, em relação ao mesmo período de 2009, e deve seguir em ritmo acelerado na próxima década.

Conforme reportagem da Revista Isto É, há indícios de que em pouco tempo vai faltar profissionais, pelo número de habilitações para PLA, os aptos a trabalhar nas grandes companhias aéreas, concedidas pela ANAC: “Em 2008, foram habilitados 333 novos pilotos; em 2009, o número caiu para 230 e, nos três primeiros meses deste ano (2010) foram 56”.<sup>173</sup>

Verifica-se que o custo elevado e a demora na formação também limitam o acesso ao curso para pilotar aeronave. Para tornar-se piloto comercial é preciso desembolsar valores que variam de R\$ 70 mil a de R\$ 140 mil, somando-se o curso e as horas de voo exigidas pela ANAC, em que o preço da hora de voo varia entre R\$ 240 e R\$ 800.<sup>174</sup>

Na trama dos grandes negócios existem contingentes humanos qualificados que estão sendo levados para os distantes países da Ásia e do Oriente Médio, sem quaisquer investimentos na sua formação técnica. Desde 2001, quando a aviação civil brasileira começou a recrudescer, mas principalmente a partir de 2005, com o agravamento da situação da Varig, houve um êxodo de comandantes para o exterior. O destino principal foi a China e os Emirados Árabes, onde os salários são bem mais atraentes. “A remuneração de um comandante da aviação comercial no Brasil parte de R\$ 6 mil e chega a R\$ 18 mil. Lá fora, começa em torno de R\$ 11 mil e alcança cerca de R\$ 27 mil”, de acordo com a Isto É.<sup>175</sup>

As empresas não podem sobreviver sem o lucro, mas também não se pode ter um olhar reducionista que somente coloca no foco da discussão as variáveis econômicas, elas são muito

<sup>171</sup> VAN DER PUT, Ronaldo. Entrevista citada, em 4 mar. 2008.

<sup>172</sup> Ronaldo Van der Put, em conversa informal com a autora da pesquisa, via Skype, em 18 de maio de 2011, às 11h50min (horário do Brasil), informou que somente a *Emirates* pretende contratar 700 PLA's até março de 2012, para suprir a demanda desta companhia aérea.

<sup>173</sup> AQUINO, Wilson. Apagão de pilotos: aeroclubes não conseguem formar comandantes para aviões de grande porte e as empresas aéreas têm dificuldade para montar suas equipes no Brasil. *Isto É*, n. 2128, 20 ago. 2010. Disponível em: <<http://www.istoe.com.br/reportagens>>. Acesso em: 17 dez. 2010.

<sup>174</sup> AVIAÇÃO DO DEPARTAMENTO DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL. **Falta de pilotos valoriza o diploma**. Publicado em: 25 fev. 2011. Disponível em: <<http://resgatedoa-brasil.blogspot.com/2011/02/falta-de-pilotos-valoriza-o-diploma-e.html>>. Acesso em: 15 mar. 2011.

<sup>175</sup> AQUINO, Wilson. *Op. cit.*, 2010, *on-line*.

mais amplas e complexas. Neste aspecto, a obra de Zeus Veleros e Juan Becerril reforça a percepção de que não são simplesmente movimentos migratórios:

Essas migrações, como as que ocorreram ao longo da história da humanidade, não são apenas números, remessas enviadas ou modificações nos endereços de documentos de identificação, as migrações são idéias, medos, esperanças, fobias forças, recursos, cultura, direitos humanos, e neste caso de pessoas com preparação e, portanto, com uma visão de mundo diferente daquela possuída por pessoas que migram, mas não são qualificados.<sup>176</sup>

A imprensa, em todos os seus segmentos, revela com frequência notícias a respeito da exportação de pilotos. O exemplo está na reportagem do Estadão:

[...] Muitos pilotos guardam um profundo ressentimento pela incapacidade do Brasil de manter e expandir um setor que consideram estratégico. ‘Saí do Brasil sem nada. Não recebi indenização trabalhista e perdi minha aposentadoria. Eu tenho que reconstruir minha vida’, disse Marcelo Klein, que trabalhou por 18 anos na Varig. Segundo ele, houve um período em que 11 dos 30 integrantes de sua turma na escola de pilotos da companhia estavam na Shenzhen. Em 2006, 40 brasileiros foram contratados de uma só vez [...].<sup>177</sup>

Nesta mesma reportagem há dados muito interessantes a respeito do número de pilotos brasileiros que estão a serviço de outras companhias aéreas no exterior. Consta que a chinesa *Shenzhen Airlines* contratou, até 2006, o maior contingente brasileiro, isto é, do seu quadro funcional de comandantes, aproximadamente 50 profissionais são egressos da aviação comercial brasileira, quase todos oriundos da Varig.

O Correio do Brasil também destaca a contratação de pilotos brasileiros: “A companhia aérea *Air Macau* anunciou a contratação de 18 ex-pilotos da Varig, com idade média de 35 anos e de cinco a oito mil horas de voo”.<sup>178</sup>

Da mesma forma, o jornal O Globo traz reportagens sobre a atividade de pilotos brasileiros e as dificuldades das companhias de aviação brasileiras, através da entrevista com Reginaldo Teixeira, que foi vice-presidente da Associação de Pilotos da Varig (APVAR) e

<sup>176</sup> VELEROS, Zeus Salvador Hernández; BECERRIL, Juan Gabino González. Perfil de la migración calificada desde y hacia México y su relación con la inversión extranjera directa. In: CASTILLO, Manuel Ángel; SANTIBÁÑEZ, Jorge (Coord.). **Nuevas tendencias y nuevos desafíos de la migración internacional: Memorias del Seminario Permanente sobre migración Internacional**. Tijuana, Baja California: El Colegio de la Frontera Norte: El Colegio de México, 2007, p. 57. v. II. (Tradução da autora).

<sup>177</sup> TREVISAN, Cláudia. País vira destino de pilotos brasileiros: dos 500 comandantes no exterior, 150 estão na China. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 26 abr. 2009. Disponível em: <[http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20090426/not\\_imp360549,0.php](http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20090426/not_imp360549,0.php)>. Acesso em: 20 set. 2010.

<sup>178</sup> REDAÇÃO. Correio do Brasil. Companhia portuguesa contrata pilotos demitidos da Varig. **Correio do Brasil**, ano XI, n. 4181, 29 set. 2006. Disponível em: <<http://correiodobrasil.com.br/companhia-portuguesa-contrata-pilotos-demitidos-da-varig/105810/>>. Acesso em: 20 set. 2010.

trabalhou na Varig por 18 anos, sendo demitido num dos programas de enxugamento da empresa em 2002, que há dois anos está na *Shenzhen Airlines*:

Para os pilotos brasileiros que foram demitidos pelas companhias aéreas ao longo dos últimos anos, trata-se de uma opção interessante de trabalho, ao menos enquanto o mercado nacional não se recupera. As empresas aéreas chinesas estão pagando aos pilotos estrangeiros de aeronaves Boeing 737 um salário de cerca de US\$ 8.750 (algo em torno de R\$ 19 mil), incluindo benefícios – como anuênio, auxílio moradia e passagens grátis – enquanto os salários no Brasil estão perto de US\$ 4 mil (R\$ 8.760) para a mesma aeronave. O processo de seleção exige um teste local, com provas de simulador e questões específicas, além da exigência de comprovação de no mínimo 500 horas de voo nos últimos seis meses. [...] Quando eu estava na associação, pedimos ao governo uma ajuda para realocação dos pilotos brasileiros, porque uma hora de treinamento nos simuladores de voo, a título de atualização da carteira de piloto, custa cerca de US\$ 4 mil, um valor que um piloto desempregado não tem facilmente.<sup>179</sup>

Segundo a mesma entrevista, Teixeira afirma que “pilotos de aeronaves não são mão-de-obra barata, mas qualificada. É uma pena que o mercado de aviação civil do Brasil passe por uma crise tão grande a ponto de se tornar um exportador de mão-de-obra qualificada para outros países”.

Em relação às demissões iniciadas em 28 de julho de 2006, destaca-se a seguir uma reportagem de Zero Hora que ilustra a forma como os funcionários da Varig, que aguardavam no Aeroporto Salgado Filho em Porto Alegre, receberam a notícia de que haviam perdido seus empregos:

A manhã deste sábado não será esquecida pelos funcionários da Varig no Aeroporto Salgado Filho. Às 10h45min, começaram a ser chamados um a um pelo departamento de pessoal para saberem se permaneceriam ou não na empresa. Pouco a pouco, rostos cobertos de lágrimas começaram a aparecer por detrás dos guichês do *check in*. Terminava ali uma relação profissional, mas também de amor à companhia aérea. [...] Essa lista era aguardada desde cedo por um grupo de cerca de 30 funcionários. A ansiedade deu lugar ao fato concreto, com a comunicação das primeiras dispensas. Os salários estão atrasados há quatro meses, totalizando R\$ 106 milhões devidos pela companhia aérea.<sup>180</sup>

A matéria publicada em “O Estado de São Paulo” enfatiza a situação dos salários dos funcionários da Varig, assim como, o pedido de intervenção do governo para o caso:

<sup>179</sup> SCOFIELD JUNIOR, Gilberto. *Op. cit.*, 2006, *on-line*.

<sup>180</sup> ZERO HORA. **Manhã de demissões**: Primeiros cortes dos 5,5 mil previstos em todo o país pela Varig começaram em Porto Alegre no sábado. Publicado em: 30 jul. 2006. Disponível em: <<http://www.apvar.org.br>>. Acesso em: 20 set. 2010.

O Sindicato Nacional dos Aeroviários enviou carta ao ministro do Trabalho, Luiz Marinho, solicitando a intervenção do governo no caso dos funcionários da Varig que estão com salários atrasados. A situação se agravou com o anúncio da demissão de 5.500 empregados, sem garantia de pagamento das rescisões trabalhistas, estimadas em R\$ 170 milhões. Na terça-feira, os sindicatos de aeroviários e o Sindicato Nacional dos Aeronautas participaram de reunião com representantes da Varig e do Ministério Público do Trabalho para discutir as demissões. A presidente do Sindicato Nacional dos Aeroviários, Selma Balbino revela que. “As pessoas estão sem dinheiro. Todo mundo já esgotou as reservas.” Ela calcula que, apenas em salários atrasados, a Varig já deve R\$ 71 milhões, relativos a parcelas de abril (R\$ 3 milhões) e maio (R\$ 8 milhões), além das folhas integrais de junho e julho (R\$ 60 milhões, somadas).<sup>181</sup>

Percebe-se que o agravamento da difícil situação da Varig gerou inúmeras incertezas para seu quadro de funcionários, levando-se em conta a fraca demanda do mercado interno, e muitos destes pilotos demitidos encontrarão dificuldades para trabalhar, pois estão capacitados para operar em aeronaves que não existem em outras companhias, como os jatos 777, 757 e 767, usados pela Varig, enquanto as demais operam com aeronaves 737 e *Airbus*.

Além disso, o fato tende a provocar um problema social acarretado pelas milhares de demissões, que será potencializado devido a uma característica muito peculiar desta companhia aérea: são muitas gerações de pilotos de uma mesma família trabalhando na Varig. Muitos pais e filhos são pilotos e o avô é aposentado pelo Aerus. Com a mesma fonte de renda extinta, a situação tende a ficar insustentável.

O tempo passou, o mundo se transformou e nestas mudanças carregou consigo as expectativas da eterna proteção e da tranquilidade no amanhã, materializadas no desmembramento da Varig e na decadência do Aerus. Gianfranco Beting no editorial do *Jetsite* traduz com muita propriedade os significados da Varig, a empresa que em 2006, no limiar dos seus 80 anos, encerra sua história empresarial:

[...] profissionais, [...] prestando um serviço de altíssima qualidade. Aliada a tudo isso, a tradição teuto-gaúcha de seriedade na manutenção, uma das facetas do rigor técnico operacional que sempre marcaram a longa história da empresa. Isso é a Varig. “O nome e a marca sobrevivem, felizmente salvos da extinção pelas asas da Gol. Longa vida à eles. Mas dizer que esta Varig, subsidiária da Gol, é a Varig, Varig, Varig, a Estrela Brasileira, nossa representante de bandeira nos 4 cantos do planeta? Claro que não. Mas aquela Varig de Porto Alegre e do Galeão, das lojas-embaxadas nos *Champs-Élysées* de Paris e na Quinta Avenida de New York, do caviar e do 747-400? Essa é história.”<sup>182</sup>

<sup>181</sup> MORAIS, Rodrigo. O ESTADO de SÃO PAULO. **Rio – Sindicatos temem calote na rescisão:** Carta a ministro do Trabalho pede intervenção do governo para evitar que a Varig deixe de pagar R\$ 170 milhões. Publicado em: 30 jul. 2006. Disponível em: <<http://www.apvar.org.br>>. Acesso em: 20 set. 2010.

<sup>182</sup> BETING, Gianfranco. Editorial. *Jetsite*, 21 jun. 2005. Disponível em: <<http://www.jetsite.com.br>>. Acesso: 7 jan. 2009.

O desfecho dado para a situação da Varig, quando se preparava para completar oito décadas de serviços prestados ao Brasil e ao mundo, determinou um expressivo contingente de pilotos migrantes. Eles foram à procura de trabalho, uma vez que as demais companhias aéreas do país não ofereciam a possibilidade de mantê-los empregados. Por tudo o que foi discutido anteriormente, pode-se compreender que as empresas que ficaram atuando no mercado brasileiro não poderiam abrigar todos os pilotos que faziam parte do quadro funcional da Varig.

Nos diálogos travados com esses atores do processo migratório pode-se perceber o forte sentimento de perda que todos deixam transparecer nas suas entrevistas escritas ou orais, é o sentimento de que igual a Varig, nunca mais. O patrimônio material da empresa se extinguiu, enquanto que o patrimônio humano e cultural está preservado nas narrativas e na memória de mulheres e homens que no comando das suas aeronaves cruzaram os céus carregando o país nas asas da Varig.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescimento da aviação comercial brasileira espelhou nitidamente um modelo que articulava, em perfeita sintonia, os interesses estatais e de mercado. Esta aliança, característica do período nacional-desenvolvimentista, a partir da década de 1960 mostra uma maior intensidade na intervenção do Estado e os laços de amizade presentes nas relações entre as companhias aéreas e os órgãos do governo. Numa ação política conjugada, a classe empresarial se articulava com os setores responsáveis pelo controle e organização da atividade, como o Ministério da Aeronáutica e o Departamento de Aviação Civil (DAC), não permitindo que quaisquer outros interessados pudessem provocar alguma mudança. Na verdade, os gestores públicos eram assíduos usuários deste transporte, portanto o concessionário de linhas aéreas mantinha constante aproximação com os contatos da base do poder público, a porta de entrada para se iniciar as negociações pretendidas.

A competitividade instalada no setor aéreo acarretou impactos negativos ao grupo Varig, que por muitos anos dominou o setor aéreo nacional – diga-se a Varig e suas subsidiárias “regionais”, a Nordeste Linhas Aéreas e a Rio Sul Linhas Aéreas.

Verifica-se que ao longo do tempo o grupo Varig modelou uma complexa configuração organizacional para atender à sua estrutura que deu origem a um elevado custo fixo de baixa liquidez. O resultado deste padrão que a companhia forjou não permitiu um rápido ajuste às novas condições impostas pelo mercado, contribuindo para a situação falimentar de meados de 2006. A Varig acumula altas cifras em dívidas com combustíveis, *leasing* de aeronaves, tarifas aeroportuárias e aquelas provenientes dos salários em atraso e o recolhimento de encargos sociais do seu quadro de funcionários.

Muito deve ser pesquisado até que se possa compreender a queda de uma empresa como a Varig que teve, entre tantos feitos, a participação ativa na construção da capital federal. Inúmeros vôos cargueiros da empresa transportaram milhares de toneladas de material até a então remota região do Planalto Central, materiais esses empregados nas centenas de obras em andamento, que resultaram na cidade de Brasília.

No passado, durante os anos de ouro da empresa, seus escritórios de reservas e atendimento aos passageiros e clientes no exterior eram considerados verdadeiros consulados extra-oficiais do país, pois prestavam os mais variados serviços de apoio e forneciam inúmeras informações ao público brasileiro em viagem. Além da excelência no atendimento, essas lojas também eram famosas pelo seu requinte e localização privilegiada, como a de

Paris que ficava em plena Avenida Champs-Élysées e a de Nova Iorque, localizada no Rockefeller Center, e muitas vezes serviam de ponto de encontro para grupos de turistas que se dividiam em diferentes roteiros pelas cidades visitadas.

É importante ressaltar o papel da Varig Engenharia e Manutenção (VEM), cujos hangares localizados na cidade do Rio de Janeiro, foi o maior hangar da América Latina e de Porto Alegre, assim como maior vão livre coberto da América Latina. Esteve entre os cinco maiores do mundo, com capacidade de abrigar ao mesmo tempo até três Boeing 747. A manutenção da VEM sempre foi reconhecida internacionalmente pelo seu alto padrão técnico e assim prestou serviços para diversas outras empresas nacionais e internacionais como Gol, TAM, Aerolíneas Argentinas, Lufthansa, Thai Airways International, TAAG – Linhas Aéreas de Angola, forças aéreas de diversos países, bem como, demais empresas aéreas da Europa e América do Norte e as aeronaves executivas. Resta saber o real motivo e a forma pela qual a Varig se desfez deste valioso patrimônio. É necessário começar a puxar o fio desta e de outras enroscadas meadas que permearam a trajetória da empresa.

Com dívidas estimadas em R\$ 7,9 bilhões, a Varig enfrentou anos de dificuldades com um obstáculo adicional para a empresa, que foi a defasagem nas tarifas provocada pelos diversos planos de estabilização da moeda, mais precisamente, o congelamento do preço das passagens e os custos da empresa atrelados ao dólar, nas décadas de 1980 e 1990. Combinados outros tantos fatores, inclusive com a forma de administrar a companhia, formulou uma equação insustentável diante de um mercado que oferece muitos desafios para se manter.

Ocorreu, ainda no início do governo Lula, a tentativa de promover uma fusão entre a Varig e a TAM, a fim de reduzir os custos operacionais do setor, que apresentava os reflexos da crise deflagrada pelos ataques terroristas de 2001. Contudo, a solução encontrada não logrou êxito e as empresas desfizeram a parceria, e a Varig carregava o prejuízo maior, pois continuava a perder mercado para a TAM.

Entende-se que a Gol, ao entrar em operação em 2001, também contribuiu para o agravamento da situação precária da Varig, que se encolhia cada vez mais, diante das tarifas mais competitivas da mais nova concorrente no mercado da aviação comercial brasileira. A Gol, rapidamente, tirou da Varig o posto de segunda maior empresa em tráfego nacional.

Com o encolhimento da Varig no mercado, os 40 milhões de passageiros/ano dos vôos domésticos ficaram dependentes de apenas duas companhias aéreas, da TAM e da Gol, enquanto mais de um milhão de passageiros e as cargas internacionais migraram, em grande parte, para companhias estrangeiras.

O resultado deste “quase” cartel é vivenciado pelos usuários do transporte aéreo que sofrem com o “apagão aéreo” e o desconforto dos vôos, com um número excessivo de conexões que dobra o tempo de deslocamento de um passageiro. Embora estejam trabalhando com sua capacidade máxima, não conseguem suprir seus compromissos, tornando-se freqüentes os cancelamentos de vôos.

No almejado mercado externo, nenhuma companhia brasileira estava em condições de substituir a Varig, tanto em equipamentos como em função do acordo sobre *slots* (pousos e decolagens), que passam automaticamente da empresa parada para a primeira da fila de espera.

Sem conseguir arcar com compromissos assumidos com credores, numa situação que se arrastou por mais de quinze anos nos quais a empresa vinha apresentando balanços financeiros negativos, além de ter mudado de comando tantas vezes como foi enfatizado ao longo da pesquisa, a Varig passou a enfrentar a ameaça de ter a falência decretada pela Justiça, mas ganhou sobrevida com o pedido de recuperação judicial em 17 de junho de 2005, processo que substituiu a concordata na nova Lei de Falências.

Esse instrumento de recuperação protegeu a Varig de ações movidas por credores, ajudou a empresa a continuar voando e a iniciar um processo de reestruturação, que incluiu a venda de subsidiárias, como a Varig Log (de transporte de cargas) e a VEM (de manutenção de aeronaves).

Resumidamente, pelo exposto nos capítulos desta dissertação, entende-se que na quebra da Varig inserem-se aspectos que se relacionam com as mudanças nas estratégias e nas políticas estatais; com as especificidades do trabalho do aeronauta, que nesta empresa forjou a construção de uma identidade própria daquele grupo social; com as ações dos dirigentes da companhia frente ao cenário apresentado em cada período; com as acirradas disputas de poder entre a Fundação e a administração da companhia e a acelerada transformação da economia mundial, cujos resultados foram extremamente danosos aos servidores da empresa, arrastando consigo familiares que dependiam ou do trabalho ou do fundo de pensão Aerus, acrescentando o Brasil ter perdido profissionais qualificados, cuja falta certamente será sentida quando do aquecimento da economia nacional e mundial.

Há que se fazer muitas indagações a respeito das leis do livre mercado, da forma de gestão da empresa, do papel dos órgãos de controle e fiscalização do Estado, pois deixar falir uma empresa como a Varig, para que o mercado se encarregue de absorver as perdas e danos, é no mínimo contribuir para a extinção de milhares de postos de trabalho, para aumentar a angústia de aposentados e exportar mão-de-obra qualificada.

Embora não havendo números precisos, existe uma estimativa de que entre 500 e 600 pilotos brasileiros estão voando no exterior. A maior parte deles são ex-pilotos da Varig, com experiência de mais de 10.000 horas de vôo e uma formação reconhecida internacionalmente.

Esta mão-de-obra qualificada e experiente é procurada pelas empresas estrangeiras, pois é mais fácil contratar um profissional pronto do que investir tempo e dinheiro num piloto em início de carreira. Apesar dos altos custos na sua formação que beiram a US\$ 100 mil e que não é feita em menos de 15 anos, as políticas brasileiras para aviação civil não souberam valorizar estes profissionais. Com a expansão do mercado internacional, as grandes empresas da Ásia e do Oriente Médio correram atrás dessa gente formada, com capacidade comprovada, porém desempregada.

Os pilotos demitidos da Varig foram contratados para suprir as necessidades de um mercado aquecido. Para boa parte destes emigrantes precisaram enfrentar inúmeros desafios: deixar familiares e amigos e recomeçar. Morando em um país diferente, adaptar-se culturalmente no novo espaço é exigência básica para esses indivíduos. Em contrapartida, há uma maior segurança, regras claras e salários duplicados e, às vezes, recebem alguns benefícios como casa e escola para os filhos.

Apesar da distância, tentam preservar os laços de identidade da “família variguiana”, para isso procuram morar no mesmo condomínio e fazer redes de apoio através das reuniões nos fins de semana, quando costumam organizar almoços e conversar sobre os problemas da aviação brasileira.

Nas palavras da maioria dos entrevistados verifica-se que eles emigraram para outros mundos por falta de oportunidade de emprego nas companhias aéreas brasileiras. Naquele momento, com o mercado brasileiro desaquecido e a grande oferta de pilotos, esta era a alternativa possível para continuar garantindo seu próprio sustento e o de seus familiares.

Pode-se inferir, ainda, o quanto está sendo difícil a adaptação destes pilotos e suas famílias à nova realidade, bem como, à vida no exterior. Prova disso é o retorno de muitos deles ao Brasil. Contudo, as circunstâncias econômicas, principalmente do Oriente e da Ásia, e o desfecho dado para o caso da Varig fizeram com que eles rumassem para lugares com culturas tão diversas. As expectativas de ganho são melhores do que as oferecidas no Brasil, em contrapartida as condições de trabalho são completamente diferentes, portanto exige um esforço muito maior para adaptarem-se à situação numa tentativa de sua sobrevivência e dos familiares.

No início de 2006, apesar do agravamento de sua situação e da deliberada manifestação do governo federal de negar a ela qualquer apoio, mesmo sendo devedor de

significativa quantia conforme decisão do Superior Tribunal de Justiça (STJ), a Varig era a companhia preferida dos brasileiros e operava a maior e mais completa rede de linhas do Brasil, servindo a 40 cidades. Para o exterior, voava diretamente para 26 destinos em 20 países, de quatro continentes.

A Varig Log foi a única empresa habilitada a disputar o leilão da Varig. De acordo com a manifestação de seu representante no ato da negociação, disse preferir não falar a respeito do número de funcionários a serem demitidos, sendo que os empregos mantidos estavam condicionados ao número de aeronaves em atividade. A forma como se processou o caso Varig continua sendo bastante questionada, tanto pela atuação do Estado como pelo desenrolar de todos os fatos que culminaram neste leilão.

A decorrência imediata da negociação da Varig com a Varig Log foi o descarte da arrematante de dois terços do pessoal que ainda permanecia na Varig, isto é, foram demitidos profissionais altamente qualificados em todos os segmentos da aviação comercial.

O fim da empresa, do emprego e da aposentadoria pelo Aerus resultaram numa outra fase da carreira das estrelas brasileiras. Desta vez, como migrantes mundo afora, e tal como se percebe ao longo da história das migrações, em que os indivíduos procuraram agregar-se através de elos em comum para o enfrentamento das adversidades, também eles vão tecendo suas novas redes de relacionamento com o objeto que a todos une: a Varig.

Depreende-se, pelo que foi conseguido buscar nas fontes orais e escritas, que a saída da Varig do cenário da aviação brasileira e mundial causou enorme impacto social e cultural pelos milhares de homens e mulheres que ficaram desamparados ou que foram, praticamente, empurrados para fora do Brasil. Embora tenha que ser considerado os efeitos nefastos para a economia de um país em desenvolvimento, certamente, nada se compara com a entrega, “de mão beijada”, de profissionais com a formação e a qualificação dos pilotos e co-pilotos da Varig que hoje estão servindo a inúmeras empresas estrangeiras e, quem sabe, farão muita falta no amanhã.

Conforme avançava a coleta de dados e informações, mais elementos se juntavam para a compreensão dos impactos provocados pela queda da Varig. Componente importante é a marca que contribui para a identificação e conseqüente valorização de uma empresa. Outro dado a ser referido é que nenhuma empresa brasileira teria as rotas perdidas pela Varig. Com a crescente expansão do mercado de transporte aéreo, portanto, a aviação brasileira abriria espaço para que mais companhias estrangeiras operassem em seu território, acirrando a concorrência com as brasileiras, dificultando o crescimento das empresas nacionais.

Para finalizar, percebe-se a necessidade de incrementar as pesquisas a respeito da quebra da empresa sob todos os aspectos, pois muito tem sido falado, principalmente através da imprensa, em relação aos credores, aos clientes e às novas concorrentes, porém quase nada se ouve sobre o seu patrimônio humano.

Uma empresa aérea da envergadura da Varig contou com pessoas que a ela se dedicaram com o maior afinco, muitas delas abandonadas à própria sorte, ao ver que a tão sonhada aposentadoria do Aerus voou, da mesma forma que ocorreu com parte dos seus qualificados profissionais. A grande massa de aposentados continua desamparada pelo Estado e à mercê das decisões judiciais. Talvez demore tanto para chegar que não possa suprir as necessidades para sua sobrevivência, como vem ocorrendo com aqueles que necessitam de remédios ou tratamentos especiais de saúde e o que já aconteceu aos mais de 500 aposentados que morreram à espera de solução.

Na dinâmica de um mundo globalizado, das distâncias cada vez mais curtas entre os povos e o aprimoramento dos meios de comunicação que proporcionam maior rapidez das informações, o assunto Varig vem suscitando muitas indagações. Enquanto o trabalho ia sendo escrito, proliferavam, principalmente nas mídias eletrônicas, muitas discussões a respeito do tema e novos indícios foram aparecendo. Por isso, a pesquisa não pretendeu esgotar este tema, tão profícuo e instigante, mas apenas “descobrir” a pontinha deste *iceberg*, e sobretudo refletir sobre os desdobramentos da saída da Varig do cenário da aviação nacional e mundial.

Que fique gravado nos corações e memórias, a fim de que não seja esquecida a estrela brasileira, sua história, seus homens e o refrão “Varig, Varig, Varig”!

## REFERÊNCIAS

ABREU, Waldir Zuebell. **Entrevista concedida aos acadêmicos Celso Ferronato, Everton de Azambuja Silva, Mateus Karow e Stefan Santido**. Porto Alegre, 17 jun. 2000.

AERUS. Editorial. **Informativo Aerus**, ano XXII, n. 101, jul./ago. 2005.

\_\_\_\_\_. **Patrocinadoras**. Disponível em: <[www.aerus.com.br](http://www.aerus.com.br)>. Acesso em: 26 nov. 2008.

AERUS INSTITUTO DE SEGURIDADE SOCIAL. **Comunicado aos participantes**. Disponível em: <<http://www.aerus.com.br>>. Acesso em: 12 abr. 2006.

ANDRADE, Maria Lucia Di Iorio; ARAÚJO, Mary Lane. **O trabalho do aeronauta**. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: LTr, 1986, p. 25.

AQUINO, Cleber (org). **História empresarial vivida**. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1986. v. II.

AQUINO, Wilson. Apagão de pilotos: aeroclubes não conseguem formar comandantes para aviões de grande porte e as empresas aéreas têm dificuldade para montar suas equipes no Brasil. **Isto É**, n. 2128, 20 ago. 2010. Disponível em: <<http://www.istoe.com.br/reportagens>>. Acesso em: 17 dez. 2010.

AVIAÇÃO BRASIL. **Justiça do Rio de Janeiro suspende venda da Varig**. Publicado em: 14 dez. 2005. Disponível em: <<http://www.aviacaobrasil.com.br/wp/noticias/noticias>>. Acesso em: 2 ago. 2010.

\_\_\_\_\_. **Varig tem novo presidente executivo**. Publicado em: 9 maio 2005. Disponível em: <[http://www.aviacaobrasil.com.br/wp/noticias/noticias\\_online](http://www.aviacaobrasil.com.br/wp/noticias/noticias_online)>. Acesso em: 2 ago. 2010.

\_\_\_\_\_. **Varig traz dois novos Boeing 757 para sua frota**. Publicado em: 16 fev. 2006. Disponível em: <<http://www.aviacaobrasil.com.br/wp/noticias/noticias>>. Acesso em : 8 abr. 2010.

AVIAÇÃO DO DEPARTAMENTO DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL. **Falta de pilotos valoriza o diploma**. Publicado em: 25 fev. 2011. Disponível em: <<http://resgatedoa-brasil.blogspot.com/2011/02/falta-de-pilotos-valoriza-o-diploma-e.html>>. Acesso em: 15 mar. 2011.

BETING, Gianfranco. Editorial. *Jetsite*, 21 jun. 2005. Disponível em: <<http://www.jetsite.com.br>>. Acesso: 7 jan. 2009.

\_\_\_\_\_.; BETING, Joelmir. **Varig a eterna pioneira**. Porto Alegre: EDIPUCRS; São Paulo: Beting Books, 2009.

BNDES. Aviação regional brasileira (modal aéreo IV). **Informe Infra-Estrutura**, Rio de Janeiro, n. 50, p. 1-9, nov. 2002. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/infra/Inf02-50.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/infra/Inf02-50.pdf)>. Acesso em: 30 mar. 2009.

BRASIL. Decreto n.º 21.143, de 10 de março de 1932. Regula a extração de loterias. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 16 mar. 1932, p. 4762.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 22.456, de 10 de fevereiro de 1933. Regula as sociedades de capitalização e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 14 fev. 1933, p. 3053.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 76.590, de 11 de novembro de 1975. Dispõe sobre os Sistemas Integrados de Transportes Aéreo Regional e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 12 nov. 1975, p. 15.073.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 99.179, de 15 de março de 1990. Institui o Programa Federal de Desregulamentação. **Diário Oficial da União**, Brasília, 15 mar. 1990, p. 5363.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei n.º 483, de 8 de junho de 1938. Institue o Código Brasileiro do Ar. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 27 jun. 1938, p. 12767.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 556, de 25 de junho de 1850. Código Comercial. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 25 jun. 1850, p. 57-238.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 7.183, de 5 de abril de 1984. Regula o exercício da profissão de aeronauta e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 6 abr. 1984, p. 4.969.

\_\_\_\_\_. Portaria Interministerial n.º 3.016, de 5 de fevereiro de 1988. Expede instruções para execução da Lei 7.193, de 5 de abril de 1984, que dispõe sobre o exercício da profissão de aeronauta. **Diário Oficial da União**, Brasília, 10 fev. 1988, p. 2407.

BRESSER-Pereira, Luiz Carlos. **A economia política da desgovernança econômica global**. Trabalho apresentado na conferência “A Economia Política da Governança”, patrocinada pelo *Centre d’Études Monétaires et Financières – LATEC (Umr Cnrs)*, Dijon, 2-3 de dezembro de 2005 - versão de: 16 jan. 2005, p. 5. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2005>>. Acesso em: 12 set. 2010.

CASTEL, Robert. A nova questão social. In: \_\_\_\_\_. **As metamorfoses da questão social: crônica do salário**. Rio de Janeiro: Vozes, 1998, p. 495-591.

CASTRO, Ana Maria de; DIAS, Edmundo Fernandes. **Introdução ao pensamento sociológico**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1981.

CHAMPANHOLE, Adilton; CHAMPANHOLE, Hilton Lobo. **Constituições do Brasil**. São Paulo: Atlas, 1983.

CONSTANTINO, Núncia Santoro de. Pesquisa histórica e análise de conteúdo: pertinência e possibilidades. **Estudos Ibero-Americanos**, Porto Alegre, v. XXVIII, n. 1, p. 185, jun. 2002.

\_\_\_\_\_. Teoria da história e reabilitação da oralidade: convergência de um processo. In: ABRAHÃO, Maria Helena Menna Barreto. **A aventura autobiográfica: teoria e empiria**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

CORONATO, Marcos. Bastidores de acordo TAM-Varig agitam o governo e o mercado. **Portal Exame**, Brasília, 20 fev. 2003. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias>>. Acesso: 14 jun. 2009.

CORRÊA, Cindy. Receita da Varig-VEM diminui 40%. **Valor Econômico**, São Paulo, p. B2, 14 mar. 2003.

CORREIO DO POVO. **Origem da aviação comercial no país**. Porto Alegre, 7 maio 1987, p. 18.

DEXHEIMER, Ênio. **Entrevista concedida a Henrique Helms**. Porto Alegre, 2010.

DEXHEIMER, Fabrício. **Entrevista concedida aos alunos da FACA-PUCRS**. Porto Alegre, 19 out. 2006.

DIARIOWEB.COM.BR. Roberto Macedo será o novo presidente da Varig. **Diário da Região**, São José do Rio Preto, 8 maio 2003. Disponível em: <[http://www.diariodaregiao.com.br/noticias/corpo\\_noticia.asp?idCategoria=2&idNoticia=30298](http://www.diariodaregiao.com.br/noticias/corpo_noticia.asp?idCategoria=2&idNoticia=30298)>. Acesso em: 14 jun. 2009.

EGGERS, Guilherme. **Entrevista concedida à Geneci Guimarães de Oliveira**. *E-mail*, em 4 mar. 2008. Ele se desligou da Varig em junho de 2007.

FAY, Claudia Musa. **Aviação comercial na América do Sul (1920-1941)**. Dissertação (Mestrado em História)–Programa de Pós-graduação em História, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, PUCRS, Porto Alegre, 1990.

\_\_\_\_\_. **Crise nas alturas: a questão da aviação civil (1927-1975)**. 2001. 302f. Tese (Doutorado em História) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

FOLHA NEWS. **Justiça tira presidente da Varig da gestão do plano de recuperação**. Publicado em: 21 abr. 2006. Disponível em: <<http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?IDConteudo=10572>>. Acesso em: 17 nov. 2010.

FORTES, Alexandre. **Nós do quarto distrito...: a classe trabalhadora porto-alegrense e a Era Vargas**. Caxias do Sul: EDUCS; Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

FOUQUET, Harro. **Mais histórias que o tempo levou contadas por um ex-diretor da Varig**. Disponível em: <[http://www.aeroconsult.com.br/textos/Harro%20Fouquet%20enriquece%20a%20hist%20ria%20da%20Varig\\_301207.htm](http://www.aeroconsult.com.br/textos/Harro%20Fouquet%20enriquece%20a%20hist%20ria%20da%20Varig_301207.htm)>. Acesso em: 20 jan. 2010.

FRANÇA, Ronaldo. A Varig chuta o balde: com a recusa em assinar acordo com seus credores, empresa implode a negociação que a tiraria da maior crise financeira de sua história. **Veja On-Line**, ed. 1.780, 4 dez. 2002. Disponível em: <[http://veja.abril.com.br/041202/p\\_112.html](http://veja.abril.com.br/041202/p_112.html)>. Acesso em: 10 maio 2009.

\_\_\_\_\_. A Varig parou de cair: vendida em leilão judicial, a empresa começa uma nova fase para tentar retomar seu espaço. **Veja**, São Paulo, p. 69, 26 jul. 2006.

\_\_\_\_\_. Os passageiros pagam a conta. **Veja**, São Paulo, p. 80, 28 jun. 2006.

FRASER, Ronald. Historia oral, história social. **Storia social**. Valencia: instituto de História Social UNED, n. 17, p. 132, 1993.

FUNDAÇÃO RUBEN BERTA. **De homens e ideais – os cinquenta anos da Fundação Ruben Berta**. São Paulo: Prêmio, 1996.

GARAY, Angela. Cultura organizacional. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: UFRGS, 2002.

GASPAR, Malu. **Caviar e contratos milionários**: documentos obtidos por EXAME revelam o caos administrativo da Varig. Até o compadre do presidente Lula recebia dinheiro da empresa. Publicado em: 23 mar. 2006. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0864/noticias/caviar-e-contratos-milionarios-m0081177>>. Acesso em: 23 set. 2010.

GERTZ, René E. **O Estado Novo no Rio Grande do Sul**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2005.

GONÇALVES, Jussara Maria Siqueira. **Ruben Berta**: a experiência de socialização através de uma Fundação de Funcionários. 1987. 250f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1987.

GRANGEIA, Mario. Presidente da Varig é substituído por comitê. **Exame**, 18 ago. 2003. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias>>. Acesso em: 14 jul. 2010.

\_\_\_\_\_; MAUTONE, Silvana. Manuel Guedes, presidente da Varig, pede demissão. **Exame.com**, 16 abr. 2003. Disponível em: <<http://www.examenews.com/negocios/empresas/noticias/manuel-guedes-presidente-da-varig-pede-demissao-m0076991>>. Acesso em: 14 jun. 2009.

GRÊMIO ESPORTIVO DA FUNDAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA VARIG. O funcionário e a Fundação. **O Nosso Boletim**, Porto Alegre, 30 nov. 1957.

GRINBAUM, Ricardo; OLIVEIRA, Darcio. Um co-piloto para a Varig: Boeing e GE estudam plano de socorro para a maior companhia de aviação do Brasil. **Isto É Dinheiro**, n. 231, 25 jan. 2002. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/edicoes/310>>. Acesso em: 25 jan. 2009.

IMAGAWA, Yutaka. Entrevista concedida à revista de bordo da Varig. **Ícaro**, Porto Alegre, n. 213, p. 29-30, 34, maio 2002.

KNIPPLING, Geraldo. Entrevista ao Caderno de Economia. **Zero Hora**, Porto Alegre, p. 27, 16 abr.

KOMATSU, Alberto. Adiada para dia 26 decisão sobre recuperação da Varig. **Agência Estado**, São Paulo, 26 out. 2005. Disponível em: <<http://www.aviacaobrasil.com.br/wp/noticias/noticias>>. Acesso em: 1 set. 2010.

LAGE, Janaina. Varig confirma Omar Carneiro da Cunha como novo presidente. **Folha Online**, Rio de Janeiro, 6 jul. 2005. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro>>. Acesso: 14 jun. 2009.

LOBO, Eulália L. História empresarial. In: CARDOSO, Ciro Flamarion; VAINFAS, Ronaldo (Orgs.). **Domínios da História: ensaios de teoria e metodologia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LUZ, Cátia. Cara nova, conta velha: troca de presidente não resolve impasse nas negociações entre Varig, governo e credores. **Época**, Rio de Janeiro, n. 223, 26 ago. 2002. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Epoca>>. Acesso em: 24 dez. 2009.

MACHADO, Mario Marcondes. **Um modelo de seleção de aeronaves para o transporte de passageiros no Brasil**. 2005. 97f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Transportes) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

MAURO, Frédéric. O empresário moderno e a história econômica. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 64, jul./ago. 1974.

MAZZA, Mariana. Aposentadorias voadoras. **Correio Brasiliense**, Brasília, 4 mar. 2007. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?page=&cod=359888>>. Acesso em: 12 mar. 2009.

McCRAW, Thomas K. (Org.). **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

MEYER, Otto Ernest. **Dados a respeito da criação e fundação da Varig**. Porto Alegre: [s. n.], 1962.

MONTEIRO, Cristiano. Empresas de aviação comercial e projetos de modernização no Brasil: anos 70 x anos 90. In: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo R. (Org.). **Empresa, empresários e sociedade**. Rio de Janeiro: Sette Letras, 1999, p. 51.

MONTENEGRO, Antonio Torres. **História oral e memória**. 5. ed. São Paulo: Contexto, 2003.

MORAIS, Rodrigo. O ESTADO de SÃO PAULO. **Rio – Sindicatos temem calote na rescisão**: Carta a ministro do Trabalho pede intervenção do governo para evitar que a Varig deixe de pagar R\$ 170 milhões. Publicado em: 30 jul. 2006. Disponível em: <<http://www.apvar.org.br>>. Acesso em: 20 set. 2010.

MOREIRA, Maurício Emboaba. GOL: Transportes aéreos. **Central de Cases ESPM**, Porto Alegre, jan. 2004, p. 6. Disponível em: <<http://www.espm.br/Publicacoes/CentralDeCases/Documents/GOL.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2008.

NADAL, Tarcísio de. **As encíclicas sociais**. Porto Alegre: PUCRS, Pró-Reitoria de Extensão Universitária, 1983.

NOTÍCIAS.INFO. **Varig tem mais uma vitória na justiça de Nova Iorque**. Publicado em: 27 abr. 2006. Disponível em: <<http://www.noticias.info/archivo/2006>>. Acesso em: 17 nov. 2010.

OLIVEIRA, Alessandro V. M. **A experiência brasileira na desregulamentação do transporte aéreo: um balanço e propositura de diretrizes para novas políticas**. Publicado em: fev. 2007. Disponível em: <[http://www.seae.fazenda.gov.br/central\\_documentos/documento\\_trabalho/copy\\_of\\_2006/dt\\_45.pdf](http://www.seae.fazenda.gov.br/central_documentos/documento_trabalho/copy_of_2006/dt_45.pdf)>. Acesso em: 9 mar. 2010.

OLIVEIRA, Plínio Correa de. Sete dias em revista. **Legionário**, n. 796, 9 nov. 1947. Disponível em: <[http://www.pliniocorreadeoliveira.info/LEG7%20471109\\_Inglaterrarepudia trabalhismo.htm](http://www.pliniocorreadeoliveira.info/LEG7%20471109_Inglaterrarepudia trabalhismo.htm)>. Acesso em: 8 set. 2008.

PALHARES, Guilherme Lohmann. **Transportes turísticos**. São Paulo: Aleph, 2002. (Série Turismo).

PANORAMA setorial do transporte aéreo brasileiro. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, v. II, ago. 1998.

PÊGO FILHO, Bolívar. Setor aéreo e as empresas brasileiras: situação atual e perspectivas. **Boletim de Conjuntura**, Brasília, n. 59, p. 73-78, nov. 2002.

PEREIRA, Aldo. **Breve história da aviação comercial brasileira**. Rio de Janeiro: Europa, 1987.

\_\_\_\_\_. **Memória do Sindicato Nacional dos Aeronautas: sua vida, suas lutas**. Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Aeronautas, 1995.

PESAVENTO, Sandra Jatahy. **História & história cultural**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

PIERENKEMPER, Toni. Conceptos y Desarrollo Reciente de la Historia Empresarial en Alemania, 1962-2002. In: ERRO, Carmen (Org.). **Historia empresarial: pasado, presente y retos de futuro**. Barcelona: Ariel, 2003.

POCHMANN, Márcio. Desempregados no Brasil. In: ANTUNES, Ricardo (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006, p. 57-72.

PORTELLI, Alessandro (Org.). **República dos sciusià: a Roma do pós-guerra na memória dos meninos de Dom Bosco**. Tradução de Luciano Vieira Machado. São Paulo: Salesiana, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 5. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REDAÇÃO. Correio do Brasil. Companhia portuguesa contrata pilotos demitidos da Varig. **Correio do Brasil**, ano XI, n. 4181, 29 set. 2006. Disponível em: <<http://correiodobrasil.com.br/companhia-portuguesa-contrata-pilotos-demitidos-da-varig/105810/>>. Acesso em: 20 set. 2010.

REUTERS. **Juiz afasta presidente da Varig do plano de reestruturação**. Publicado em: 20 abr. 2006. Disponível em: <<http://www.qualidadeaeronautica.com.br>>. Acesso em: 2 out. 2009.

RIBEIRO, Elones Fernando. **A formação do piloto de linha aérea: caso VARIG**. O ensino aeronáutico acompanhando a evolução tecnológica. 2008. 386F. Tese (Doutorado em História) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

ROSA DOS VENTOS, n. 109, p. 2, 1992.

SARMENTO, Carlos Eduardo. Nacionalização e expansão: o mercado segurador brasileiro entre 1939 e 1963. In: ALBERTI, Verena. **Entre a solidariedade e o risco: história do seguro privado no Brasil**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

SASAKI, Danel Leb. É hora de passar o quepe. **Isto É Dinheiro**, n. 496, 28 mar. 2007. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias>>. Acesso em: 27 out. 2010.

SCHÜFFNER, Cláudia. Varig tenta evitar hoje nos Estados Unidos arresto de 11 aviões. **Valor Econômico**, 31 ago. 2005. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br>>. Acesso: 16 jun. 2009.

SCOFIELD JUNIOR, Gilberto. China importa pilotos brasileiros. **O Globo**, 30 jul. 2006. Disponível em: <[http://www.apvar.org.br/clipping/2006/julho/30\\_julho.htm](http://www.apvar.org.br/clipping/2006/julho/30_julho.htm)>. Acesso: 10 fev. 2010.

SEITENFUS, Ricardo. **A entrada do Brasil na segunda guerra mundial**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000.

SONINO, Guido. **Depois da turbulência: a aviação comercial aprende com suas crises**. São Paulo: APVAR, 1995.

SOUZA, Lionel Ferreira de. **Entrevista concedida à Geneci Guimarães de Oliveira**. *E-mail*, em 4 mar. 2008.

SPILL, Christiane. Le transport aérien et la région. **Annales de Géographie – Bulletin de La Société de Géographie**, Paris, LXXXII année, p. 318, mai-juin. 1973.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. **Anuário Estatístico da SUSEP**, 1997. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br>>. Acesso em: 3 dez. 2010.

TELLES, Leandro. **Do Deutsher Hilfsverein ao Colégio Farroupilha – 1858/1974**. Porto Alegre: Colégio Farroupilha, 1974.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

TRETESKI, Gerson. **Entrevista concedida à Geneci Guimarães de Oliveira**. Porto Alegre, Programa de Pós-graduação em História da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sala 402, em 1 abr. 2008.

TREVISAN, Claudia. País vira destino de pilotos brasileiros: dos 500 comandantes no exterior, 150 estão na China. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 26 abr. 2009. Disponível em: <[http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20090426/not\\_imp360549,0.php](http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20090426/not_imp360549,0.php)>. Acesso em: 20 set. 2010.

TROCA DE GUARDA: a Varig vai escolher seu novo presidente. **Revista Veja**, São Paulo, n. 607, p. 78, 23 abr. 1980.

VAN DER PUT, Ronald. **Entrevista concedida à Geneci Guimarães de Oliveira**. *E-mail*, em 4 mar. 2008.

VARIG. **Boletim Informativo do Museu da Varig**. Porto Alegre: Superintendência de Propaganda, 1980.

\_\_\_\_\_. **Boletim Informativo do Museu da Varig**. Porto Alegre: Superintendência de Propaganda, 1980, 1981 e 1982.

\_\_\_\_\_. **História da Varig: décadas de glamour**. Disponível em: <<http://www.preceitos.com/varig/Historia>>. Acesso em: 3 maio 2008.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual da Diretoria**. Porto Alegre, 1992.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual da Diretoria**. Porto Alegre, 1994.

VARIG E TAM acertam bases para a fusão. **Zero Hora**, Porto Alegre, 18 set. 2003, Caderno de Economia, p. 26.

VELEROS, Zeus Salvador Hernández; BECERRIL, Juan Gabino González. Perfil de la migración calificada desde y hacia México y su relación con la inversión extranjera directa. In: CASTILLO, Manuel Ángel; SANTIBÁÑEZ, Jorge (Coord.). **Nuevas tendencias y nuevos desafíos de la migración internacional**: Memorias del Seminario Permanente sobre migración Internacional. Tijuana, Baja California: El Colegio de la Frontera Norte: El Colegio de México, 2007, p. 57. v. II.

ZERO HORA. **Manhã de demissões:** Primeiros cortes dos 5,5 mil previstos em todo o país pela Varig começaram em Porto Alegre no sábado. Publicado em: 30 jul. 2006. Disponível em: <<http://www.apvar.org.br>>. Acesso em: 20 set. 2010.

ZIMMERMANN, Patricia; SPITZ, Clarice. Gol compra controle da nova Varig por US\$ 275 milhões. **Folha Online**, 28 mar. 2007. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u115617.shtml>>. Acesso em: 30 mar. 2009.

## **ANEXOS**

---

**ANEXO 1 – Quadro de Presidentes da VARIG, Fundação Ruben Berta, Conselho de Administração da VARIG, Conselho de Curadores e AERUS**

**ANEXO 2 – A VARIG é nossa**

**ANEXO 3 – A Universidade no ar**

**ANEXO 4 – Regulamento do Plano de Benefícios I do Instituto Aerus de Seguridade Social**

**ANEXO 5 – VARIG, Rio Sul e Nordeste: plano de recuperação judicial**

**ANEXO 6 – Comunicação da liquidação extrajudicial dos planos de benefícios I e II da VARIG**

**ANEXO 7 – Plano de benefícios I: nota explicativa do processo de liquidação**

**ANEXO 8 – Plano de benefícios II: nota explicativa do processo de liquidação**

**ANEXO 9 - Termos de consentimento livre e esclarecido**

**ANEXO 10 – Entrevistas/respostas questionário**