

Aviação comercial brasileira: o caso Varig

Brazilian commercial aviation: the Varig case

DOI: <https://dx.doi.org/10.26694/2764-1392.6389>

Daniel Strauss¹

Juliana Guth Pinto²

Alexandre Ricardo de Aragão Batista³

Resumo: O objetivo neste artigo é realizar um estudo de caso da aviação comercial brasileira através da história da Varig, de sua fundação até os fatores que levaram a sua bancarrota. Foi realizada pesquisa com fontes primárias e secundárias especialmente através de dados da ANAC e de documentos do antigo *site* institucional da organização. Os resultados mostram que a empresa conseguiu monopolizar o setor entre 1970 e 1990, graças às características do mercado regulado. Sua falência, em 2006, foi motivada por uma combinação das políticas neoliberais adotadas pelo Estado brasileiro a partir da década de 1990 e uma administração empresarial que não atendia essas novas exigências do mercado.

Palavras-Chave: Aviação brasileira. Aviação comercial. Falência da Varig. Varig.

Abstract: The objective in this paper is to conduct a case study of Brazilian commercial aviation through the history of Varig, from its founding to the factors that led to its bankruptcy. Research was conducted using primary and secondary sources, especially data from ANAC and documents from the organization's former institutional website. The results show that the company managed to monopolize the sector between 1970 and 1990 thanks to the characteristics of the regulated market. Its bankruptcy in 2006 was caused by a combination of the State, its neoliberal policies, and a business administration that did not meet these new market demands.

Keywords: Brazilian Aviation. Commercial Aviation. Varig Bankruptcy. Varig.

Artigo recebido em 17/1/2025. Aceito em 5/6/2025.

¹ Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGE/UFRGS). Professor de Matemática no Governo do Estado de Santa Catarina.

E-mail: daniel.strauss@outlook.com.br; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7568-8351>

² Graduada em Ciências Contábeis pela UFRGS. Auditora pela KPMG.

E-mail: juliana.guth.ju@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5702-8067>

³ Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade de São Paulo (PPGE/USP).

E-mail: alexandre.ricardo.batista@usp.br; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7236-9056>

Introdução

A *Viação Aérea Rio-Grandense* (doravante Varig) foi a maior empresa de aviação comercial do Brasil, e uma das maiores do mundo. A empresa foi fundada em 1927 pelo empresário alemão Otto Meyer, que conseguiu apoio técnico-financeiro da empresa de aviação alemã *Condor Syndikat*, interessada em expandir seus investimentos para as Américas. O financiamento inicial para organizar a Varig veio não apenas dessa cooperação, mas também de um forte estímulo do Estado brasileiro.

A Varig começou a ganhar relevância nacional a partir de 1950, mas somente durante Ditadura Militar Brasileira (1964-1985), e graças às boas relações que manteve com o governo nesse período, tornou-se a empresa líder de um mercado altamente concentrado e controlou mais de 50% do setor doméstico. Chamam a atenção alguns privilégios que a Varig ganhou dos militares como a aquisição da *Panair* (1965) e da *Cruzeiro do Sul* (1975) – além da concessão do monopólio de voos internacionais (1973).

A empresa entrou em declínio a partir das décadas de 1980 e 1990. A ingerência e a administração ineficiente da Fundação Ruben Berta (FRB), que controlava a companhia, formaram um dos problemas centrais para essa decadência. Entretanto, não são capazes de explicar, sozinhos, os motivos de uma das maiores instituições brasileiras ter decretado falência em 2006 e ter sido vendida a empresa *Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.* (doravante Gol) em 2007.

A aviação comercial, enquanto setor estratégico, exige ampla participação do Estado, por ser um ramo pouco rentável e com retornos só no longo prazo. Algumas decisões políticas do Estado brasileiro contribuíram intensamente para essa falência, tais como: o congelamento de preços na década de 1980, a falta de apoio dos governos neoliberais no Brasil a partir da década de 1990, além da falta de um plano de recuperação e financiamento das dívidas na década de 2000.

O presente artigo trata-se de um estudo de caso sobre a empresa aérea Varig, uma das empresas mais relevantes para a história da aviação comercial brasileira. Investigar os fatores do seu crescimento e de sua falência ajuda a elucidar e categorizar os próprios momentos históricos do mercado da aviação comercial brasileira. O objetivo desse artigo é analisar as causas do crescimento e da falência da Varig, através da investigação das estruturas do mercado brasileiro, da atuação do Estado e das decisões administrativas da organização.

Para consecução deste artigo, realizamos um estudo de caso de caráter explicativo. Subdivide-se o artigo em seis subseções: Na segunda seção analisaremos as concepções iniciais da empresa, com sua organização e primeiros voos. Na terceira seção

examinamos a saída de Meyer e a posterior entrada de Ruben Berta, importante presidente da Varig, que fundou a FRB. Na quarta seção conjeturamos os fatores fundamentais do crescimento e sua aliança aos governos militares. A quinta seção é composta pela crise e o fim da Varig com os processos de venda. Por fim, na sexta seção refletimos sobre quais foram os determinantes dessa crise e por quais motivos a Varig encerrou suas atividades.

2 Primeiros anos da Varig (1927-1932)

Em janeiro de 1923, o empresário Otto Ernest Meyer transfere-se da cidade de Hanôver, na Alemanha, para Porto Alegre, no Brasil, onde se dedicou a estudar como organizar uma empresa comercial de atividades aéreas. Somente entre 1925 e 1926 encontra interesse de empresários e políticos gaúchos nas suas propostas.

Segundo Fay (1990), em 21 de outubro de 1926, Meyer consegue o parecer favorável do governo para o pedido de isenção de impostos e taxas durante 15 anos. Em 12 de novembro do mesmo ano, parte para Alemanha em uma missão primordial para o funcionamento da empresa: contratar os trabalhadores especializados (técnicos, pilotos, mecânicos de bordo e de terra) e transformar o seu dinheiro em capital físico, ou seja, conseguir o material aeronáutico.

Meyer assume acordo com a empresa *Condor Syndikat* para o fretamento de serviços durante três meses operando regularmente sobre a Lagoa dos Patos, Rio Grande do Sul (RS) (linha que ligava Porto Alegre a Rio Grande). A *Condor* passa a deter 21% das ações da nova empresa de transporte aéreo que seria fundada. A empresa alemã cederia um dos seus aviões *Dornier Do J Wal* e o pessoal técnico para as operações da aeronave.

Para formação do capital da empresa, eram integralizados mil Contos de Réis (Réis como moeda em circulação no Brasil à época), divididos em cinco mil ações subscritas pelos seus 550 acionistas. Em sua assembleia de constituição, realizada no dia 7 de maio de 1927, participaram os 550 acionistas ficando eleito Otto Meyer como Diretor Administrativo. Esse dia marca o começo do Varig. A empresa começa com pequenas e precárias dependências. “As pequenas dependências alugadas da Varig comportavam, apenas, o balcão de passagens, um pequeno escritório contábil e uma sala de recepção, onde eventualmente se reunão alguns dirigentes da empresa” (Ribeiro, 2008, p. 69).

Em 10 de maio de 1927, a Varig é autorizada por decreto presidencial a operar no Estado do Rio Grande do Sul e no litoral catarinense. E, se o governo uruguai assim permitisse, até a cidade de Montevidéu. O governo concede a Varig a autorização para

que estabeleça tráfego em pontos do território nacional em junho, através do decreto n. 17.832 de 1º de junho de 1927 (Brasil, 1927).

A economia brasileira em 1930 foi marcada por uma Revolução, que romperia com traços das oligarquias brasileiras inseridas no modo de produção e do modelo agroexportador para dar lugar a um modelo voltado ao capitalismo industrial. A frente desse movimento esteve Getúlio Vargas que, durante o período, procurou realizar reformas para começar o processo de industrialização no país.

O Estado cumpre um papel fundamental no fomento e manutenção do setor aéreo, tanto no Brasil quanto no mundo. Como a aviação relacionava-se com uma fase modernizante através de transporte mais rápido e eficiente, em especial no de pessoas e de correspondência, Vargas priorizou o desenvolvimento do setor aéreo. Não se limitava a pensar uma melhora na produtividade, eficácia ou mudança de paradigma tecnológico, mas uma grande propaganda para qualquer governo na época: a possibilidade de voar.

Nas Américas, as grandes empresas surgiram com forte apoio técnico e financeiro de seus governos. Mesmo Estados Unidos [EUA] da América dificilmente qualquer empresa aérea sobreviveria sem o forte apoio governamental, o qual mostra-se essencial até hoje (Ferreira, 2017, p. 3).

Strauss (2018) analisou que essa relação íntima entre o Estado e o setor de aviação comercial fundamenta-se, em primeiro lugar, na possibilidade de expansão político-econômica, pois supera as barreiras geográficas:

As relações entre aviação e desenvolvimento econômico relaciona mobilidade de pessoas e mercadorias com suprimento de necessidades regionais. A agilidade possibilitada pelo avião reduz barreiras geográficas e intensifica integrações nacionais e internacionais. Países com dimensões continentais, como o Brasil, esse processo é ainda mais visível, afinal permitiu agilidade para atingir regiões mais remotas, agilidade no transporte a longas distâncias e até melhor proteção das fronteiras (p. 2).

Ferreira (2017) resume que as relações da Varig com o Estado:

A Varig (formalmente Viação Rio Grandense S.A.) iniciou suas operações como uma pequena empresa regional atuando no Rio Grande do Sul. Posteriormente atingiu o interior do estado e passou a contar com incentivos tanto do Governo Federal como do estadual, o que permitiu – em anos posteriores – o crescimento de sua frota e respectiva malha aérea (p. 5).

Em maio 1930, segundo Oliveira (2011), o Estado do Rio Grande do Sul adquiriu 1.050 ações da Varig que pertenciam ao Sindicato Condor, que representava a primeira tentativa de fusão das empresas. A empresa retira-se da Varig e exige a devolução de duas aeronaves que havia arrendado nos anos anteriores. A Varig, além de entregar as aeronaves, entrega também um terreno da Ilha Grande dos Marinheiros (Rio Grande, RS). Apesar disso, a Varig continuou representando a Sindicato Condor no Rio Grande do Sul.

No dia 24 de abril de 1931, em troca das 1.050 ações, o governo cedeu à companhia um campo na cidade de Gravataí (RS) por 20 anos e o montante de trezentos e noventa e nove mil Contos de Réis para a construção do Hangar e as instalações necessárias. A Varig dispôs, também, de US\$ 186 mil para compra de oito aeronaves para transporte de passageiro, carga e correio.

[...] 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 (Oliveira, 2011, p. 36).

Enquanto o governo do estado estava mais voltado no auxílio a Varig, Getúlio Vargas e o Governo Federal tentavam regulamentar o transporte aéreo. Durante a Era Vargas foram criados o DAC (Departamento de Aeronáutica Civil), o Código Brasileiro do Ar (CBA), o CAM (Correio Aéreo Militar) e o Ministério da Aeronáutica.

Vargas considerava que, no Brasil, devido à extensão de seu território, às dificuldades das suas comunicações internas e à necessidade de difusão e divulgação dos fatos, as populações necessitavam de um aparelho aéreo eficiente. A posição adotada em relação ao transporte aéreo foi a de tentar aproveitar a disputa das potências emergentes na tentativa de que as mesmas ampliassem os investimentos no Brasil (Ribeiro, 2008).

Strauss (2018) aponta que a década de 1930 legitima o setor de aviação comercial no Brasil. As primeiras legislações surgidas a partir de 1932 estabelecendo regimes e soberanias de espaço aéreo nacional. Strauss (2018) lembra ainda da criação do Ministério da Aeronáutica, em 1941, pelo governo Getúlio Vargas, que desvinculou o setor do Departamento de Aeronáutica Civil do Ministério de Viação e Obras Públicas e sustentou autonomia e legitimação a formação do setor.

3 A era e a Fundação Ruben Berta (FRB)

No começo dos anos 1940, com a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), e após o Brasil aderir aos “Aliados” em acordo com os EUA, teve início a perseguição aos alemães. As empresas aéreas tiveram muitos de seus dirigentes acusados de espionagem em favor da Alemanha nazista, com informações de localizações de embarcações americanas. A Varig, que já possuía um histórico de negociação com empresas alemães colaboradoras do regime nazista, não ficou fora deste processo.

Durante esses anos, a companhia Sindicato Condor se reorganizou em Cruzeiro do Sul. Isso ocorreu pela origem de ambas as empresas estarem diretamente relacionadas à *Condor Syndikat*, da Alemanha:

Assim como a Varig em seus primórdios, a Condor obteve auxílio técnico e operacional alemão, fato que lhe causou problemas na Segunda Guerra Mundial, quando a empresa foi nacionalizada e teve seu nome mudado para Cruzeiro do Sul. Anos depois, a Cruzeiro do Sul obteve permissão para voar para o exterior (Ferreira, 2017).

Logo após a saída de Meyer, o governo do Estado do Rio Grande do Sul, como acionista majoritário, indicou ao cargo o senhor Érico de Assis Brasil, que acabou falecendo duas semanas depois. Em nova reunião convocada pelos acionistas, Ruben Berta foi nomeado ao cargo. Fay (1990) expõe que, pouco tempo depois, a polícia invadiu a residência do Otto Meyer levando-o preso sob alegação de ligação com o nazismo.

Ao assumir a empresa em 1943, Ruben Berta encontrou uma situação de três problemas prioritários a serem enfrentados. O primeiro era que, apesar do provável fim da Ditadura Vargas, que estava se degradando, mantinha-se o temor à mentalidade estatizante e nacionalista do Estado brasileiro.

Esse pavor do empresariado aéreo não se confirmava. Existia o projeto do governo para criar uma companhia aérea nacional, que foi discutido mais intensamente a partir de 1961 (Anderson, 1979), mas não havia a menor condição política e nem de interesses de se estatizar todo o mercado aéreo nacional.

A única proposta que chegou a ser pauta do governo foi a criação de uma única empresa aérea nacional que concorreria com as demais. Strauss (2018) relata que a

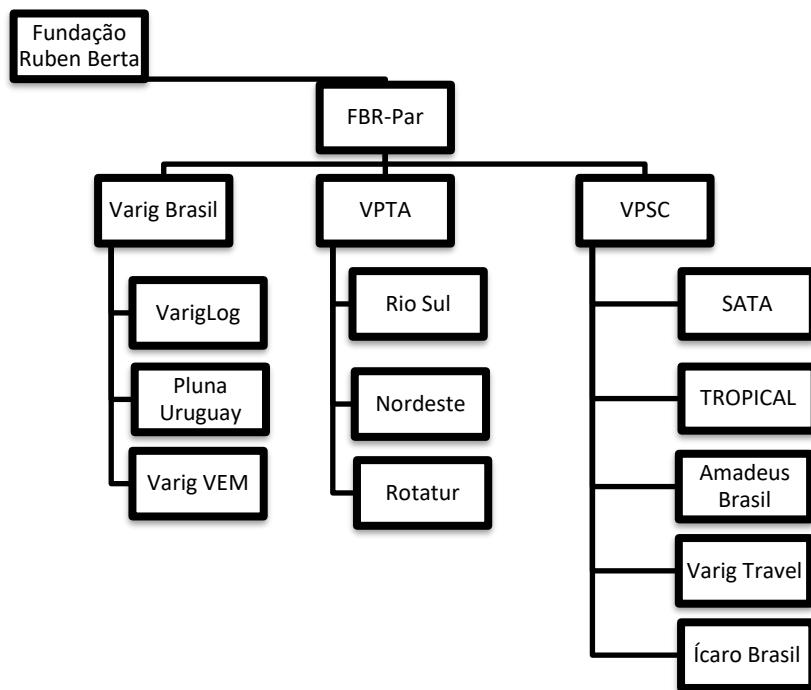
relação do Estado brasileiro com o empresariado do setor aéreo era a de legitimar esse mercado e garantir seu funcionamento normal e seus lucros. O governo jamais atrapalharia essa relação e por isso a criação da AeroBrás foi impedida.

O segundo problema estava relacionado com o pavor da organização dos trabalhadores nos sindicatos e a necessidade de expandir a cultura empresarial da Varig entre seus funcionários. As ideias socialistas estavam ganhando força e se expandindo após a Segunda Guerra Mundial. A sindicalização começou a se expandir para o setor aéreo brasileiro. O Sindicato dos Aeronautas foi organizado em 1942.

O terceiro obstáculo era organizativo. Na Varig, as relações de poder eram descentralizadas (Helms, 2010). A Varig tinha mais de 500 sócios e nenhum detinha o poder de decisão que seria essencial para sobreviver no mercado em expansão.

A solução encontrada por Ruben Berta foi a criação, em 1945, da Fundação dos Funcionários da Varig, renomeada de Fundação Ruben Berta (FRB) após a morte de seu idealizador. Nessa fundação seria promovida a transferência de 50% das ações da empresa para a entidade e mais uma quantia em dinheiro para que a fundação pudesse entrar em vigor (Ribeiro, 2008). A ideia era clara: fazer com que os trabalhadores sentissem que a empresa pertencia a eles.

Essa solução não apenas combatia os problemas como reagia a intensificação da concorrência na aviação comercial pós-guerra, dada a queda nos preços das aeronaves por causa das sobras de aviões e peças que foram disponibilizadas pela indústria bélica em tempos de paz (Bartolotti, 2012). “Ruben Berta vinha maturando esse projeto desde fins de 1941, quando se tornara o novo diretor gerente da companhia. A Varig ainda era uma empresa de aviação regional, lutando para vencer distâncias e dificuldades” (Lobello *et al.*, 1996, p. 30).

Figura 1 – Estrutura organizativa da Varig

Fonte: elaboração dos autores, com base em *Varig-Airlines* (2024a).

O caráter da FRB foi “voltado a promover o bem-estar de seus beneficiários e de seus dependentes” (Bartolotti, 2012, p. 29). Sendo assim, aderiu a diversos projetos assistencialistas com relação a seus trabalhadores. “Os benefícios oferecidos englobavam auxílio-medicamentos, [...] material escolar, colônia de férias, áreas de lazer, convênios com universidades, seguro de automóveis, empréstimos e financiamentos [etc.]” (Bartolotti, 2012, p. 32).

O quadro de direção da FRB era composto por funcionários com mais de 10 anos eleitos para compor como presidente e vice-presidente. Segundo Bartolotti (2012), esses cargos eram eleitos por um colégio deliberante formado por funcionários da Varig escolhidos em assembleia-geral. Havia, ainda, um Conselho Administrativo, formado por ex-membros do Colégio. Como veremos mais adiante, contudo, a FRB nunca teve uma real democracia interna participativa dos trabalhadores. Isso serviu apenas como caráter ideológico.

O organograma da figura 1 mostra como ocorreu a centralização das decisões das empresas e como se inter-relacionavam as empresas submetidas à FRB. A FRB-Par era a holding que representava os investimentos da Fundação, foi fundada em 1999. A Varig

Brasil controlava as empresas *VarigLog*, transporte aéreo de carga; *Pluna Uruguay*, companhia aérea do Uruguai; e Varig VEM (Varig Engenharia e Manutenção), responsável por serviços de manutenção de aeronaves. A VPTA (Varig Participação em Transportes Aéreos S.A.) controlava as empresas Rio Sul e Nordeste, que realizavam voos regionais; e a Rotatur, de fretamento de aeronaves. VPSC (Varig Participação em Serviços Complementares) controlava o grupo SATA, responsável por serviços auxiliares; Amadeus, empresa de tecnologia da informação; Varig *travel*, venda de pacotes turísticos; Tropical, rede de hotéis; e Ícaro Brasil, editora da Varig.

4 Começo do crescimento e a era de ouro

A Varig começou sua expansão no mercado aéreo nacional a partir da renovação de sua frota. As sobras da Segunda Guerra Mundial e os baixos preços das aeronaves e peças garantiram que a empresa adquirisse oito novas aeronaves *Electra 10* e padronizasse assim sua frota.

A incorporação da companhia aérea Aero Geral em 1952 garantiu que a empresa saltasse de uma situação de companhia regional para uma empresa de porte nacional consolidando-se ao lado de outras grandes empresas como Panair do Brasil, Viação Aérea São Paulo (VASP), Cruzeiro do Sul e do consórcio Real-Aerovias. A Aero Geral era uma empresa de atuação no Nordeste do Brasil e tinha sede na cidade de Santos, estendendo sua atuação em todo litoral brasileiro. “Até 1946 a Varig não tinha a menor expressão no âmbito nacional, até que em maio de 1952 adquiriu a companhia aérea Aero Geral” (Ribeiro, 2008, p. 89).

A Varig começou a voar para outros estados além do Rio Grande do Sul em 1942. Na década de 1940 a empresa se consolidou no transporte doméstico. A Varig conquistou uma importante posição no transporte internacional ao vencer a disputa pela linha internacional mais cobiçada, aquela com destino à cidade americana de Nova Iorque, em 1953. Em 1959 a Varig começa a operar o primeiro avião a jato no Brasil, o *Caravelle* (Bielschowsky; Custódio, 2011, p. 77).

Durante os anos de 1948 e 1949, havia uma disputa no mercado aéreo internacional quanto aos voos para os EUA. A Cruzeiro do Sul tentou entrar neste mercado, no entanto, voar pelo atlântico era uma tarefa que demandava um avião de

quatro motores. A Cruzeiro do Sul tentou levar adiante o projeto com os quadrimotores *Douglas DC-4*, no entanto o Estado brasileiro lhe recusou subsídios e a companhia voltou atrás no projeto. O governo, então, cancelou a autorização que havia dado a Cruzeiro do Sul para operar neste trajeto, mas, com o interesse em manter a rota, ela foi oferecida a Varig entre 1952 e 1953.

Em 1955, com a demanda do transporte internacional e a necessidade de suprir o aumento da quantidade e da distância dos voos, a Varig renovou sua tecnologia aeronáutica. Agora oferecia voos ao todo entre 20 cidades da Região Sul à região Nordeste. Novidades como sistema hidráulico e elétrico foram adicionados às aeronaves. Além disso, O Estado teve importância decisiva ao conceder subsídios para compra das aeronaves *Lockheed L1049G Super Constellation* de quatro motores, para que a empresa começasse a operar a rota até Nova Iorque a partir de 1955.

[...] Ribeiro Dantas [presidente da Cruzeiro do sul], não quis efetivar o serviço sem a garantia do governo federal de subsídios. Em 1949, a Cruzeiro vendeu os três *DC-4*, que havia adquirido para comprar quatro aviões do tipo *Convair CV-340*. Em maio de 1952, o Ministério da Aeronáutica cancelou a autorização da Cruzeiro do Sul para operar a rota por falta de equipamento adequado. Em fevereiro de 1953, a Varig foi designada para voar para Nova Iorque e encarregada, na ocasião, três *Constellation*, inaugurando a rota Rio-Belém-Port of Spain-Ciudad Trujillo em agosto de 1955. Em novembro do mesmo ano, a Varig consegue subsídios (Fay, 2001 p. 53).

Os anos 1950 marcaram a grande transformação da Varig e sua revolução tecnológica. A corrida dos jatos comerciais influenciava diretamente a velocidade, a redução de custos (especialmente com combustíveis), a segurança no voo e o aumento na capacidade de transporte de carga e de passageiros. A Varig adiantou as ações para adquirir essa tecnologia e colocar-se a frente das outras companhias (Bielschowsky; Custódio, 2011). Isso possibilitou o estabelecimento de novos padrões e conquista de lucros extraordinários, na exploração de novos mercados com tecnologia produtiva superior (Schumpeter, 1984).

Com a expansão dos seus serviços a Nova Iorque em 1955, seu reconhecimento internacional, e o aperfeiçoamento tecnológico, fruto da grande oferta de equipamentos do final da Segunda Guerra Mundial, a Varig passou por um momento retratado como Era de Ouro. Nesse período, a consolidação dos voos internacionais e dos jatos intensificou o crescimento.

Os anos 1960 foram de grande crescimento da empresa. Em 1961, a Varig incorporou o consórcio Real Aerovias Nacional. Segundo Anderson (1979), a Real chegou a ser a maior companhia aérea brasileira. A companhia contou com uma frota de 117 aeronaves divididas em “86 DC-3/C-47, 12 C-46, 6 Convair CV-340, 6 Convair CV-440, 3 DC-4 e 4 *Super Constellation*” (Ribeiro, 2008 p. 99).

Em 1961, a Real voava para 160 cidades do Brasil e 9 cidades do exterior. Porém, a empresa vinha acumulando uma fragilidade financeira e, em 13 de agosto de 1961, foi absorvida pela Varig com transferência de 90% das ações. Houve uma grande dificuldade inicial ao absorver uma companhia quase duas vezes maior, tendo a Varig que reformular seu modelo administrativo para atender o novo mercado. Desacordos com relação a essa absorção, com a alegação de que se tornaria um monopólio, de fato dificultaram o processo (Anderson, 1979).

Em 1959 e durante a década de 1960, a Varig viveu uma experiência conhecida como Era a Jato. O primeiro avião da Varig a substituir o obsoleto sistema de pistão foi o *SE-210 Caravelle*, que chegou a Porto Alegre em setembro de 1959. Em 1960, a Varig adquiriu o seu avião mais moderno, o *Boeing B-707* que, colocou a Varig em condições de igualdade com os mais avançados países do mundo no campo da aviação comercial. As novas aeronaves exigiram, em razão de sua complexidade, uma reestruturação do corpo técnico da empresa.

A Varig começou a usar avião a jato nas linhas para os Estados Unidos de uma maneira pouco ortodoxa. Tendo encomendado três *Boeing B-707* em setembro de 1957, e dois *Caravelle* para as linhas-tronco nacionais, um mês depois iniciou o serviço no dia 12 de dezembro de 1959, apesar desses aviões não serem apropriados para etapas longas. Os dois primeiros *Boeing B-707-401*, com motores *Rolls Royce Conway*, chegaram ao Rio de Janeiro no dia 23 de julho de 1960, e a ligação Rio – Nova Iorque em voo direto começou dois dias depois (Bielschowsky; Custódio, 2011, p. 77).

Até a década de 1950 o setor de aviação comercial era marcado por desregulamentação, apesar de atuação constante do Estado. O excesso de oferta e a alta concorrência gerava desconforto entre empresários do setor. A aviação comercial não é um setor altamente rentável, em certas condições pode apresentar custos que inviabilizam o projeto. Strauss (2018) aponta que os altos custos sugerem uma margem de lucro em

torno de 3%; como seria possível abastecer horários, locais e dias menos lucrativos, mas de interesse nacional?

Nenhuma empresa tem interesse em realizar rotas se os custos superarem os lucros ou se os lucros forem insuficientemente atrativos. Para garantir esse abastecimento de rotas, era preciso a intervenção direta do Estado, negociando as rotas e os horários que as empresas deverão cumprir, garantindo, em troca, que outras empresas não tenham a mesma logística, a mesma rota. A empresa teria então o monopólio sobre suas rotas (Strauss, 2018, p. 13).

A partir dos anos 1960, com as Conferências Nacionais de Aviação Comercial (CONAC), começou um período de regulamentação mais estrita do mercado. As discussões tinham caráter de enxugar o mercado através do controle no aumento tarifário combinado, incentivo a fusões e subsídios à grandes empresas por parte do Estado (Strauss, 2018).

O elevado grau de intervenção governamental na aviação civil brasileira esteve ligado, por um longo período, às necessidades estratégicas de indução do desenvolvimento nacional e da ocupação territorial, por ser considerada atividade pioneira. A grande proliferação de empresas aéreas nas décadas de 1950 e 1960 gerou um ambiente de competição predatória, cujas graves consequências foram penosamente corrigidas à custa de um grau ainda maior de intervencionismo. Estas tendências cristalizaram, nas autoridades aeronáuticas brasileiras, um compreensível receio pela liberdade mais ampla dos mecanismos de mercado (Ipea, 2010, p. 15).

O crescimento consolidado desde o início das rotas internacionais para Nova Iorque e, posteriormente a absorção da Real, com linhas até Chicago, Los Angeles, Bogotá, Cidade do México, Honolulu e Tóquio; e as renovações da frota não explicam a Varig assumir a liderança do mercado na época. Suas concorrentes maiores e melhores estruturadas tanto tecnologicamente quanto na logística no atendimento das rotas sugere outras respostas à pergunta: o que levou à Varig a tomar a liderança no mercado? A resposta pode vir novamente das alianças com o Estado e, nesse caso, com a Ditadura Militar brasileira (1964-1985).

O primeiro passo desta aliança surgiu com a subsidiária brasileira da *Pan American Airways*: a *Panair*. A empresa havia acumulado déficits ao longo dos últimos anos, chegou em 1964 com 1,5 bilhões de cruzeiros em dívidas. Segundo Ribeiro (2008), esse déficit chegou aos 38,5 bilhões de Cruzeiros (moeda do Brasil à época) em 1965. Esses balanços negativos chegavam a comprometer a segurança dos voos. Em 9 de

fevereiro de 1965, o Ministério da Aeronáutica retirou a concessão que permitia a empresa a voar, devido à sua incapacidade econômica.

Oito horas após o comunicado oficial, no dia 10 de fevereiro, a Varig estava operando as linhas da *Panair* – recebendo duas aeronaves *Douglas DC-8* – e passou a operar linhas para o continente Europeu. Fay (2002) relata que em 1966 foi cancelado o decreto de falência da *Panair*, porém a companhia não recebeu de volta a concessão das rotas que estavam sendo operadas pela Varig e pela Cruzeiro. Outro ponto, destacado por Wood Jr. e Binder (2010) no período, foi o de que:

Em 1973, um decreto do governo garantiu exclusividade à Varig em voos internacionais por 15 anos. No mesmo ano, a Varig foi considerada a empresa aérea mais rentável do mundo. Em 1980, a Varig era a maior empresa aérea privada do mundo fora dos Estados Unidos (p. 1280).

Formou-se o primeiro oligopólio ao final da década de 1960. Quatro empresas dominavam o mercado nacional: Varig, VASP, Cruzeiro e Transbrasil. A Tabela 1 mostra a relação das empresas aéreas no período e destaca suas participações no mercado. Em 1974, a divisão do mercado era a seguinte: Varig com 32%, Transbrasil com 13%, Cruzeiro do Sul com 22% e Vasp com 3%. Nesse período, diante do controle exercido pelos militares, a Transbrasil e a Cruzeiro começaram a apresentar déficits recorrentes.

Para organizar o mercado foi apresentado pelas duas empresas em crise um plano de fusão que foi negado pelo Governo. A saída encontrada pelos militares foi a absorção da Transbrasil pela Varig e da Cruzeiro pela VASP, mas isso gerou uma situação de concorrência desleal com a Varig que veio a dominar o mercado doméstico e internacional – de rotas para fora e para dentro do Brasil.

Tabela 1 - Relação de empresas aéreas no Brasil (1948 e 1968) (% total de Km voados)

Cias.	1948	1968
<i>Panair</i> do Brasil	31	Extinta, com suas rotas transferidas em 1965 para a Varig e para a Cruzeiro
Cruzeiro do Sul	21	Segunda maior, com 15%
Aerovias	15	Incorporada pela Varig
Varig	8	-
Real	7	Incorporada pela Varig
VASP	7	Terceira maior, com 13%
Outras 13 Cias.	11	Incorporadas por fusões ou abandonadas

Fonte: Anderson (1979, p. 56).

Em 6 de maio de 1975, o Ministro da Aeronáutica autorizou a VASP a absorver a Transbrasil e a Cruzeiro do Sul. O governo federal impôs uma série de dificuldades na negociação e o governo de São Paulo assumiu que pretendia ficar com controle de 40% da nova empresa, 69% das linhas nacionais e 10% das linhas internacionais (Ribeiro, 2008).

A Varig, ao notar que a VASP se tornaria majoritária no mercado doméstico e, ainda, disputaria as rotas internacionais, se empenhou em impedir a transação. Numa manobra estratégica, a Fundação Ruben Berta adquiriu as ações da Cruzeiro do Sul comprando 64% do controle acionário. Assim a Cruzeiro do Sul passou a pertencer a Fundação Ruben Berta e a ser controlada pela Varig, mas sem deixar de existir.

A Varig, depois de ter absorvido a Real Aerovias Nacional em 1961, herdou as rotas para Europa da *Panair* do Brasil em 1965 e, em 1975, através da Fundação Ruben Berta, adquiriu a Cruzeiro do Sul, passando a ser a única empresa a voar para o exterior (Fay, 2001, p. 228).

A Cruzeiro do Sul chegou a deter 21% do mercado nacional em 1948 e detinha 21% das ações da Varig no começo das operações, quando ainda operava sob o nome de Sindicato Condor. Empregou, em seu auge em 1968, 4 mil funcionários e tinha um faturamento de 6 bilhões de Cruzeiros Novos (moeda do Brasil à época). Agora seria incorporada à fundação Ruben Berta e passaria a atuar como um apêndice da Varig.

A Transbrasil, no entanto, continuaria a atuar no mercado nacional até 2001: “encerrando uma existência de 50 anos sem lucro, sobrevivendo graças a duas grandes ajudas dadas pelo governo” (Mello, 2007, p. 124).

Durante a Era de Ouro, a Varig conseguiu realizar uma nova modernização para ampliar e atualizar a frota. Durante o período militar, e com as fusões, a empresa adquiriu, ainda, 69 aeronaves, das quais 20 eram as moderníssimas *Boeing 737-200*, que atuaram até 2003.

5 Crise e fim da Varig (1985-2006)

Nesta seção faremos a análise dos motivos que levaram a Varig a falência. Essa história remonta ao período de hiperinflação brasileira dos anos 1980. Com a dívida externa acumulada ao longo dos anos da Ditadura Militar, o país se vê, logo no princípio da redemocratização, diante de um processo de hiperinflação que exige do governo federal adoção de políticas econômicas restritivas. “As condições que levaram à hiperinflação no Brasil foram [...] a dívida externa acumulada dos anos 70, o choque

externo de 1979 (segundo choque do petróleo e choque dos juros) e a suspensão de financiamentos externos desde 1982" (Bresser-Pereira; Nakano, 1991, p. 90).

Em fevereiro de 1986, o governo lançou o Plano Cruzado com a meta de controlar a inflação. A base de sustentação do plano era a neutralização do fator inercial da inflação, com congelamento de preços e salários. Os Planos Cruzado I e II tiveram impacto negativo nas finanças da Varig. A empresa começou a ter problemas de liquidez no qual precisava vender seu patrimônio para cobrir as despesas (Helms, 2010). Durante a época dos congelamentos, os custos da empresa não sofreram congelamentos, muitos deles realizados em Dólar estadunidense e, por isso, as empresas aéreas em geral começam a acumular prejuízos. "Os cálculos dos prejuízos que a Varig teve com os congelamentos estão estimados em R\$ 5 bilhões (valores de 2010)" (Helms, 2010, p. 29).

Uma grande transformação afetou as elaborações de política econômica no mundo e transformou a forma de atuação de governos e empresas a partir da década de 1970: o neoliberalismo. Segundo Fine e Saad-Filho (2018), o neoliberalismo pode ser caracterizado através dos pilares: i) transformação do papel do Estado: houve um certo desmonte de instituições e redução da renda voltada para atender demandas sociais, uma redução no planejamento econômico em nome de maior liberalização da economia e a substituição do *welfare state* por políticas de *workfare state*; ii) globalização e financeirização da economia: por um lado, a economia se tornou mais globalizada, reduziram-se as barreiras comerciais e os protecionismos dos países, gerando vantagens econômicas aos países mais avançados; por outro lado, a economia também teve seu centro alterado para o financeiro – barreiras e proteções contra crises financeiras foram flexibilizadas; iii) ofensiva contra os trabalhadores: houve uma consequente redução de direitos trabalhistas e salários ao redor do mundo, com resultados na redução de sindicatos e da sua importância.

No Brasil, essas políticas foram observadas a partir do governo Fernando Collor de Mello, em 1990, mas se fortaleceram principalmente a partir do Plano Real, em 1994. O Plano Real foi a maior tentativa do governo brasileiro de controlar a inflação. O projeto não foi apenas a mudança de nome da moeda, tampouco a sua conversibilidade unitária em Dólar estadunidense. O Plano foi constituído de privatizações e equilíbrio fiscal para garantir estabilidade econômica, ainda que a classe trabalhadora arcasse com os prejuízos sociais. A medida adotada para realizar o plano foi a valorização da nova moeda criada colocando-a em paridade com o Dólar estadunidense. Para sustentar a medida, abriu-se comercialmente o Brasil para o capital estrangeiro. A criação da URV (Unidade Real de

Valor) foi parte integrante do plano. A ideia era que houvesse conversibilidade entre a moeda antiga, o Cruzeiro Real, na nova moeda criada, o Real. A nova moeda estaria em paridade com o Dólar estadunidense e isso a colocaria em estabilidade. Essa sobrevalorização poderia garantir a Varig a redução de suas dívidas, cotadas em Dólar estadunidense.

A partir desse momento, o Estado adotou uma política conhecida como TINA (*There is no alternative*), impulsionou-se para uma suposta neutralidade na política econômica “correta” a ser adotada, independente do caráter do governo vigente (qualquer alternativa seria utópica, errada ou irresponsável). A ideia era manter o Estado no tripé: política monetária concentrada somente em metas inflacionárias, política fiscal superavitária e política cambial controlada pelo mercado. Em outras palavras, o Estado brasileiro deveria restringir-se a gerar estabilidade econômica e liberdade de mercado sem preocupação com outras funções como o desenvolvimento ou uma estratégia nacional (Paulani, 2008). Isso impactou a aviação comercial brasileira, um setor estratégico chave que foi deixado de lado pelo Estado.

Na aviação, ainda durante o governo de Fernando Collor de Mello, abriu-se o mercado às rotas internacionais e permitiu-se a entrada de novas companhias estrangeiras no mercado que passariam a atuar, segundo Ribeiro (2008), com custos reduzidos isentos de tributos como o Programa de Integração Social (PIS) e o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP). A maior dificuldade enfrentada pela Varig, neste período foi a concorrência com as grandes empresas estrangeiras, principalmente as dos EUA: *American, United, Delta e Continental Airlines*. Para elas, o mercado brasileiro representava um faturamento muito pequeno. A Varig ainda teria que concorrer, também, com as empresas brasileiras VASP e Transbrasil, que passariam a atuar no mercado internacional.

Na década de 1990, a defesa da concorrência alterou-se de forma significativa, principalmente em decorrência do ambiente macroeconômico brasileiro. Quando iniciou no governo Collor, o processo de liberalização da economia, com a abertura comercial associada as regras da OMC [Organização Mundial do Comércio], processo de abandono do controle de preços, privatizações das empresas estatais e a regulação dos monopólios naturais (Borges, 2021, p. 30).

Segundo Borges (2021), esse novo arcabouço teórico e político levou à implementação de privatizações, mudou regime de liberdade tarifária e abriu comercialmente a aviação – o que levou as principais empresas a enfrentarem problemas de adaptação ao ambiente desregulado. Empresas como a Varig, Transbrasil e VASP

enfrentaram processos de falência ainda no começo da década de 2000 e abriram espaço para a Transportes Aéreos Marília (*TAM Linhas Aéreas*) (atual *LATAM Airlines Brasil*) e a nascente Gol.

Na composição de custos da aviação, os que representam a maior fatia são: combustíveis, em torno de 30 a 40%; arrendamento de aeronaves; em torno de 15%, salários, em torno de 15%; e revisão e manutenção, em torno de 15% (ANAC, 2003).

O combustível, apesar de ter seu valor internacional reduzido, devido à redução do preço do barril do petróleo nas décadas de 1980 e 1990, não foi o suficiente para o congelamento não acarretasse grandes prejuízos. É possível afirmar, no entanto, que não foi o determinante para a crise da Varig. As peças de reposição, e outros insumos, e investimento em novas aeronaves, todos cotados em Dólar Estadunidense, configuraram problema muito maior do que o combustível. A Varig foi uma das empresas que entrou com processo contra a União pelos prejuízos causados com o congelamento. Relata Helms (2010), que ao segurar os preços baixos artificialmente, não havia retorno para essas empresas aéreas em prestar os serviços. A Varig começou a ter problemas de liquidez e realizar operações de *sale and lease back*, isto é, vender o patrimônio para cobrir despesas.

Além disso, a alta nos combustíveis ocasionados pelos conflitos do Golfo Pérsico também prejudicou os rendimentos da empresa. O preço do barril chegou, no início da década de 1990, ao patamar de US\$ 40, o que representava uma alta de 20,5% em relação ao ano anterior e de mais de 41% se comparado a 1988.

Apesar do aparente cenário prejudicial a uma estratégia de crescimento, com acúmulo de déficits resultado do congelamento, os dirigentes da empresa não contiveram os gastos e investiram em mais uma renovação grande de aeronaves. Conta Helms (2010) que, em 15 de outubro de 1990, a Varig assinou a compra de 20 aeronaves da *Boeing*. Em 1991, chegam os primeiros *Boeing 747-400* e os primeiros *MD-11*. Ainda em 1991, a empresa atingiu o máximo número de funcionários: mais de 28 mil.

Esses duros golpes e a má gestão dos recursos, de forma pouco democrática pela FRB, fizeram com que a Varig sofresse uma redução abrupta de patrimônio. O valor de 1993 foi reduzido a um décimo do valor de 1986: de US\$ 867 milhões a apenas US\$ 86 milhões.

Em 1994, houve uma tentativa de redução de despesas da Varig através de um profundo processo de reestruturação na empresa, que passou por demissão em massa de trabalhadores e redução do capital, inclusive com interrupção de pagamentos. O pagamento de *leasing* das aeronaves que a empresa vinha realizando desde o final dos

anos 1980 começou a ser interrompido em 1994 e as primeiras aeronaves começaram a ser devolvidas. A empresa reduziu, neste período, 10.575 funcionários do seu quadro, reduzindo também o número de diretorias.

Essa estratégia restritiva de cortes não se manteve. Em 1997, a demanda por viagens internacionais aumentou com a manutenção do Real valorizado. O preço dos combustíveis sofreu uma redução por causa da queda abrupta do preço do petróleo, que caiu 58,7% entre 1990 e 1998. Nesse cenário, a Varig realizou um novo grande investimento.

Aparentes sinais de recuperação se apresentaram na empresa. Em 22 de outubro de 1998, a empresa entrou no grupo *Star Alliance*, que reunia algumas das maiores empresas internacionais como: *Air Canadá, Lufthansa, SAS, Thai e United Airlines*. Com esse ingresso poderia aumentar sua oferta de destinos e o volume de passageiros. No mesmo ano, a empresa fez a maior compra de sua história, com uma encomenda de 24 aeronaves e com opção de compra de mais 16. Tal operação custaria a empresa cerca de US\$ 2,7 bilhões (Helms, 2010).

Havia a ilusão de crescimento continuado, por parte da direção da Varig, por causa da manutenção do Real valorizado. A manutenção dos altos investimentos com a demanda aquecida duraria virtualmente de forma ilimitada. Essa ideia mostrou-se uma ilusão que aprofundou a crise da Varig, dessa vez, de maneira mortal. Em 1999 houve uma desvalorização da moeda que atingiu diretamente a empresa e que fez com que suas dívidas tivessem um aumento gigantesco afetando a saúde financeira da empresa, que terminou a década de 1990 numa situação complicada de ser recuperada e obrigando-a a se reformular. No começo da década de 2000, a empresa passou a ser dividida em: “Varig AS, responsável pela administração da Varig Brasil, VarigLog e Pluma; Varig Participações em transportes aéreos (VPTA); e Varig Participações em Serviços Complementares (VPSC)” (Helms, 2010, p. 32).

Havia um descontentamento com a estrutura da Varig por parte do governo e do mercado, a partir do neoliberalismo. A tendência política da época, como aponta Helms (2010, p. 43) era de: “Descentralização, privatização, concessões, parcerias e uma regulação desburocratizada” e prossegue: “A Varig, ao mesmo tempo que era uma empresa privada, era vista pelo governo como uma empresa estatal, devido ao modo de gestão através de uma fundação” (p. 43). Nesse período, a empresa além de não receber financiamentos por parte do governo, também ficou prejudicada com o pensamento de que só empresas puramente privadas eram eficientes.

Durante o final da década de 1990 e início dos anos 2000, duas empresas, a TAM e a Gol, começaram a crescer com outra fórmula para a aviação: serviços simplificados e popularização do transporte aéreo. Os aperfeiçoamentos tecnológicos e mudanças nas leis de segurança de voo causaram aumento no desemprego tecnológico na aviação nacional. Ou seja, houve significativa redução no quadro de funcionários, aliado com redução salarial e intensificação da jornada de trabalho dos aeronautas. Essa nova conjuntura possibilitou barateamento expressivo das passagens aéreas. Enquanto a Varig trabalhava com 180 trabalhadores por avião em média, as outras empresas trabalhavam com apenas 50 (Ribeiro, 2008).

Em janeiro de 2003, o Partido dos Trabalhadores (PT) assumiu a presidência do país e renovou as esperanças dos trabalhadores aeronautas com o fim dos ajustes neoliberais, mas essa grande expectativa foi frustrada logo no primeiro ano. O governo de Luiz Inácio Lula da Silva se mostrava disposto a ajudar a aviação nacional, mas defendia um projeto de fusão entre a TAM e a Varig para a criação de uma nova empresa.

Apesar de todas essas dívidas acumuladas e essas derrotas, a Varig apresentava até 2003, ano em que ainda era a maior empresa do Brasil, uma receita que subira em relação ao ano anterior de R\$ 6,3 para 6,8 bilhões. A lucratividade da empresa em 2003 chegava a 6,41% (ANAC, 2003). O que significava o dobro da receita da segunda maior empresa, a TAM, e uma lucratividade acima da média nacional de 2,5% para aquele período. Acabar com a empresa que apresentava rentabilidade, abastecia a maior parte do mercado aéreo nacional e se situava em um setor estratégico para o país foi um verdadeiro crime.

5.1 O controverso processo de venda

Quando tratamos o processo de falência de uma empresa, poucos casos se comparam com a história da Varig neste aspecto. A *VarigLog*, uma das divisões pela qual passou a Varig, fora vendida no começo de 2005 para a empresa portuguesa TAP em conjunto com investidores brasileiros representados pela VOLO Brasil, constituída pelo grupo Matlin Patterson. Na mesma época, também foi vendida a VEM (Varig Engenharia e Manutenção) para o mesmo grupo.

No mesmo ano, a Varig solicitou à justiça um processo de recuperação judicial. A recém-vendida *VarigLog* ofereceu US\$ 350 milhões em abril de 2006. Era o começo de uma longa e desgastante briga judicial que levou ao fim da empresa. De um lado, os

trabalhadores, interessados na recuperação da empresa e na manutenção do emprego. De outro, empresários e o Estado brasileiro, interessados na quebra e reorganização do setor. A tentativa de fundir a Varig com a TAM havia sido rechaçada pelos trabalhadores nos anos anteriores. Em 20 de julho de 2006 começou o processo de um dos leilões mais controversos da história do Brasil.

Algumas informações são importantes para qualificar como foram organizados os leilões até a venda da Varig. Ainda em 2005, uma lei fora aprovada através do esquema de compra de votos conhecido como Mensalão: a Lei de Falências (Recondo; Brito, 2012). A lei ficou conhecida por ser aplicada diretamente ao caso da Varig, uma empresa em vias de falência e com uma massa de trabalhadores que ultrapassava os 10 mil. O aspecto mais relevante dessa nova lei foi:

Uma inovação trazida na legislação é o tratamento dado aos créditos trabalhistas, no caso de falência da empresa. Pelo DL 7661/45, estes detêm a preferência sobre os demais, ou seja, depois de devidamente comprovados e reconhecidos pela Justiça do Trabalho, assumem a preferência no *Quadro Geral de Credores*, independentemente de seu valor. [...] Na prática, acreditamos que os trabalhadores da falida acabarão recebendo apenas o valor máximo de R\$ 45.000,00, referente aos 150 salários-mínimos, já que pouca chance terão os créditos remanescentes, classificados como quirografários, de serem honrados, tal como tem sido historicamente o desfecho desses créditos nas ações falimentares (Pereira, 2005).

Essas ligações do PT geraram desconforto e desconfiança por parte dos trabalhadores da Varig. O envolvimento em escândalos, como o mensalão, que favoreceram diretamente aos empresários e à lógica do lucro. O papel dos sindicatos ligados a Central Única dos Trabalhadores (CUT), dirigidas pelo PT, foi o de total aparelhamento e apoio às políticas do governo. O sentimento dos trabalhadores da Varig com relação ao PT e ao sindicato foi de desamparo e de traição.

O ex-comandante e ex-presidente da Associação de Pilotos da Varig (APVAR), Marcelo Lins, escreveu uma nota do que considerou o crime de lesa-pátria no qual denunciava as medidas do governo com relação a empresa, na qual podemos destacar:

Achar que ratear R\$ 30 milhões por cerca de 10 mil trabalhadores é fazer Justiça, e que a lei de Recuperação Judicial foi um sucesso no Caso Varig, é mais do que um acinte à inteligência. É a volta da barbárie, desta feita praticada contra milhares de famílias (Lins, 2008).

Esse sentimento vem desde a luta travada em 2002 de trabalhadores da Varig e que culminou em demissões e perseguição política, como relata Bartolotti (2012):

A princípio, a APVAR, e depois em conjunto com a ACVAR e a AMVVAR, vêm travando uma luta árdua em defesa dos trabalhadores do grupo Varig, por não terem recebido do SNA, no início de todo o processo, o apoio devido (reclamado por eles) em defesa dos seus direitos, quando essa luta culminou na demissão de toda a diretoria da APVAR, em fevereiro de 2002 (Bartolotti, 2012, p. 48-49).

O caso de que trata a autora é relacionado à crise que já vinha dentro da empresa. Em 2002, o processo de lutas tomou corpo e a diretoria da empresa demitiu 31 pilotos, dentre eles toda a diretoria da APVAR. Em relatório posterior do Conselho de Defesa dos Direitos da Pessoa Humana (CDDPH), o governo reconheceu a perseguição e os trabalhadores seriam recontratados em maio de 2002 (Bartolotti, 2012).

5.2 Os leilões

Após a entrada na justiça para pedido de recuperação judicial em junho de 2005, os credores da Varig aprovaram proposta de venda da empresa, em maio de 2006. O leilão fora marcado para 8 de junho com possibilidade de empréstimo oferecido pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (Bartolotti, 2012).

Os Trabalhadores do Grupo Varig (TGV), que aglomerava além da APVAR, a Associação de Comissários da Varig (ACVAR) e a Associação de Mecânicos da Varig (AMVAR) apresentaram a seguinte proposta:

A proposta [...] [dos] Trabalhadores do Grupo Varig (TGV), foi de R\$ 1,010 bilhão (US\$ 449,48 milhões) pela Varig Operacional (que inclui as operações nacionais e internacionais), sendo R\$ 225 milhões em créditos concursados e não concursados, R\$ 500 milhões em debêntures e R\$ 285 milhões em moeda nacional (Noblat, 2006).

A estratégia dos trabalhadores era comprar a empresa e realizar o pagamento através da quitação das dívidas que o governo acumulara com a empresa relacionadas à ação judicial do congelamento de tarifas da década de 1980; e continuar prestando serviços para recuperar a empresa. No entanto, o Estado negou, através do poder judicial, que os trabalhadores realizassem qualquer voo sem antes depositar os recursos necessários para a realização da venda. Impedidos de voar e sem o apoio do BNDES, que lhes negou empréstimo, a última saída fora usar seu fundo de pensão privado que os trabalhadores da Varig dispunham: o AERUS.

O governo, no entanto, proibiu os trabalhadores de usarem seu fundo de pensão para fins de salvar a empresa.

Não podemos esquecer que grande parte dos funcionários da Varig estava se movimentando financeiramente para arregimentar recursos, a fim de adquirir a empresa e salvá-la da *débâcle*. Com a investida contra o seu fundo de pensão, é bem possível que tenham ficado sem condições de ajudar a empresa pela qual lutavam (Reis, 2007).

Sem nenhuma saída e sem apresentar outra proposta, o TGV desistiu da compra e novo leilão foi remarcado para julho de 2006.

No processo de recuperação judicial posterior, a Varig fora dividida em duas empresas: a Varig Nova (conhecida como Varig boa) e a Varig Velha (conhecida como Varig ruim). A Varig Nova ficaria com as marcas Varig e Rio Sul, além das operações da empresa. A Varig Velha ficaria com todas as dívidas estimadas em R\$ 7,9 bilhões e com a marca Nordeste, sem nenhum avião (Ribeiro, 2008).

No segundo leilão, apenas uma proposta foi apresentada. A *VarigLog*, que havia sido comprada pelo grupo Martlin Patterson em 2005, propôs a compra da Varig Nova. A compradora ofereceu US\$ 20 milhões, que já haviam sido aportados pela própria *VarigLog* para que a Varig conseguisse manter as operações até o leilão. O grupo Martlin Patterson, então, comprou a Varig.

A proposta do grupo contava, ainda, com a promessa de investir US\$ 485 milhões na nova empresa e em aporte de recursos na Varig Velha – o que de fato, nunca ocorreu. A única conclusão a qual chegamos é que a venda da empresa ao grupo estrangeiro foi feita sem dispêndio de nenhum Dólar estadunidense, ou seja, foi de graça.

Em 2007, a Gol comprou o controle da Varig Nova por US\$ 275 milhões. Essa negociação circular resultou em uma nova formação oligopolista na aviação comercial brasileira. TAM e Gol passaram a dividir, nos anos seguintes, 92% do mercado (Ribeiro, 2008).

6 O definitivo fim da Varig

Diante do histórico da Varig ao longo dos anos precisamos refletir: o que levou a maior empresa de aviação nacional à falência? É possível citar dois aspectos fundamentais, que somente combinados podem explicar esse desfecho: i) estratégias da empresa; ii) políticas do Estado direcionadas a essa finalidade.

Como afirma Strauss (2018), os custos, riscos e baixa rentabilidade do setor aéreo comercial dificultam que essa atividade seja realizada sem a forte presença do Estado, não apenas no sentido regulador do termo, mas em direcionar e investir diretamente no setor. A aviação comercial, de maneira geral, não consegue fluir apenas através da atividade privada, atua-se, portanto, em duas linhas: i) fortifica-se uma empresa Estatal de aviação, capaz de atender à demanda interna e criar uma estratégia de desenvolvimento nacional, cujo transporte aéreo é fundamental; ii) investe-se maciçamente em uma ou poucas empresas privadas através de subsídios.

O Brasil nunca consolidou o projeto de uma empresa Estatal que liderasse o setor em estratégia de desenvolvimento, sempre foi influenciado a aliar-se a iniciativa privada para regularizar o setor e fortalecer oligopólios. Bielschowsky e Custório (2011) abordam os movimentos de maior regulação e desregulação do ramo. Essas regulações estão, no entanto, mais fundamentadas nos interesses de classe de cada governo que compôs a política brasileira do que em considerações de eficiência técnica.

A história da Varig remete a essa dependência do Estado. Cresce muito nas décadas de 1960 e 1980, com forte apoio dos militares, e grandes privilégios. Nesse sentido, Mello (2007) está correto na análise dos privilégios da empresa durante os governos militares, mas equivoca-se com os lucros e a rentabilidade. A Varig, segundo dados da ANAC (2003), foi uma empresa altamente lucrativa até 2003. Seus lucros atingiram quase R\$ 7 bilhões, ainda que possuísse uma dívida alta. Se considerarmos as vitórias judiciais que a Varig obteve nos casos de congelamento de tarifas, a dívida de R\$ 9 bilhões seria reduzida substancialmente.

A Varig, a partir de 1964, gozou de privilégios impensáveis em uma economia de mercado, além de uma influência política não comum a empresas privadas. Estas práticas a condenaram a ser uma empresa privada com todo o peso habitual às empresas públicas, que não resistiria a menor abertura de mercado, o que aconteceria inevitavelmente. Em meados de 2006, quando cessou suas operações, suas dívidas superavam R\$ 9 bilhões, passou seus últimos 23 anos sem lucro, vivendo do não pagamento de impostos, taxas e fornecedores, tudo apoiado em seu eficiente *lobby* político (Mello, 2007, p. 124).

Fay e Oliveira (2013), por sua vez, apontavam uma multiplicidade de fatores gerenciais que levaram à quebra da Varig.

Administração ineficiente, transformações econômicas mundiais, acirramento na competição tarifária entre as empresas congêneres, ausência de políticas públicas claras para esta que é uma concessão estatal, falta de fiscalização, desigualdade nos valores dos impostos pagos pelas empresas nacionais, em relação ao pagamento efetuado pelas estrangeiras nos seus países de origem, entre outros fatores, contribuíram para a queda da Varig (Fay; Oliveira, 2013, p. 14).

Apenas, no entanto, quando combinamos os problemas gerenciais com a ausência do Estado com as políticas neoliberais no Brasil, a partir dos anos 1990, podem esclarecer esse processo. Não foi apenas uma concorrência por ineficiência que matou a Varig, foi a acentuação da exploração do trabalho do aviador, através da formação intensa de mão de obra excedente (ou exército industrial de reserva). O aperfeiçoamento das aeronaves e da segurança de voo, e a redução dos direitos e salários do aeronauta possibilitaram a “simplificação dos serviços”, o “barateamento das passagens” e a “democratização do transporte”.

A FRB, que conseguiu impor ideologicamente cultura empresarial da Varig aos seus funcionários, com a aparência de democracia interna, mas com processos de intensa burocratização. Não havia possibilidade de disputa política dos aeronautas para mudar esse rumo gerencial. Os contraditórios processos de concentração de poder por parte da direção da FRB começaram a surgir, foram denunciados e nenhuma medida foi ou poderia ser tomada por parte do Estado.

Durante muito tempo o presidente tinha muito poder. Era ele que também era o presidente da Fundação e do Conselho de Administração. A eleição era feita por um colégio eleitoral de mais ou menos 300 funcionários, os mais antigos e em posição gerencial. Era um fortalecimento brutal do corporativismo e a empresa acabou engessada. (Executivo que trabalhou no processo de recuperação da empresa por três anos.) (Wood Júnior; Binder, 2010, p. 1282).

A Varig perdeu seu vínculo de privilégios com o Estado, que passou a ter interesse na sua falência. Teve um processo gerencial burocrático e sem possibilidades de mudança, além de sofrer com a concorrência em empresas que intensificaram a exploração dos seus trabalhadores. Como o novo governo não possuía mais interesses de realizar um projeto de desenvolvimento nacional, ainda que com a marca de uma empresa privada, abriu-se o mercado de aviação que foi tornando-se cada vez mais dependente do capital externo.

Conclusão

A aviação comercial não aparenta se desenvolver em países economicamente dependentes, a menos que se tenha forte intervenção do Estado. Mesmo em países centrais do capitalismo, a forte intervenção no setor sugere que, devido à baixa rentabilidade e os altos riscos, há baixo interesse de investimentos por parte dos empresários. Devido a sua

importância estratégica para fomentar o desenvolvimento, é de interesse nacional que o Estado realize investimentos para garantir seu funcionamento regular.

Considerando esses aspectos, a Varig tornou-se um patrimônio nacional. Uma empresa que, de seu surgimento até os anos prévios à falência, apresentou grandeza e infraestrutura capazes de suprir as demandas pelo serviço de transportes aéreos, sem perder competitividade no mercado mundial e, ao mesmo tempo, garantiu direitos fundamentais de seus trabalhadores – que se consideravam parte integrante da companhia.

Discordamos de conclusões apressadas de que sua falência ocorreu simplesmente por problemas de natureza administrativa, de estratégia política, concorrencial ou causas notadamente regulares do capitalismo. Houve uma complexa combinação desses fatores com as transformações do mercado brasileiro no período neoliberal e com os interesses do próprio Estado brasileiro.

É preciso, em primeiro lugar, explicar a origem dos problemas administrativos, ligados com a organização da FRB, com sua representatividade dos interesses privados de uma parte burocrática de sua direção que, por sua vez, deveria responder às necessidades do lucro e dos acionistas da empresa. Assim, a FRB tornou-se uma forma de cooptação ideológica dos trabalhadores da Varig, mas não representou jamais seus interesses. A falta de democracia interna não sugeria uma companhia inchada, mas apresentou uma contradição entre interesses da burocracia da FRB, dos trabalhadores da Varig e dos acionistas da empresa.

A história da empresa nasce, cresce e entra em crise com os movimentos políticos dos governos brasileiros. A Varig sempre foi dependente do Estado brasileiro, tanto quanto todas as outras empresas nacionais. Quando os governos liberais perdem o interesse de conceder subsídios, crédito ou outras formas de investimento à Varig, a falência se torna iminente.

Os governos da Ditadura Militar privilegiaram diretamente a Varig e concederam-na controle de empresas, inclusive maiores no período. Isso gerou o primeiro oligopólio no setor. Mas o mercado de aviação nunca foi sequer próximo de uma concorrência perfeita e, quando esteve menos regularizado, apresentou problemas de oferta e crises que exigiram ação do Estado. Durante este período, foi preciso organizar uma companhia sólida e centralizada, capaz de atender ao projeto de desenvolvimento nacional.

Durante a década de 1980, com os congelamentos, o Estado começou a abrir mão da agenda desenvolvimentista e abrir caminho aos governos neoliberais com vistas ao

controle inflacionário. Durante esse período, progressivamente a aviação comercial foi abandonada. Na década de 1990, os avanços na aviação permitiram reduzir o número de trabalhadores. A Varig passou a ser percebida como uma empresa ineficiente pelo alto número de trabalhadores que empregava e por suas características de gestão. Sua falência em 2006 foi o ápice de um processo que apenas pode ser explicado se observamos a complexidade dessa totalidade.

Por representar, em sua essência, uma empresa de grande interesse nacional para os trabalhadores brasileiros e, principalmente para os trabalhadores da Varig (os que claro mais sofreram com a falência da empresa), a proposta apresentada que contemplaria esse projeto seria a estatização da empresa. Afinal, era uma empresa com grandes dívidas com o Estado e com seus próprios trabalhadores, mas ainda assim altamente lucrativa, rentável, viável e, estrategicamente, relevante para o Brasil.

Anexo A – Aeronaves utilizadas na História da Varig

Aeronave	Quantidade	Período de operação
Dornier Do J Wal	1	1927-1930
Dornier Merkur	1	1928-1931
Morane Sauliner	1	1930-1931
Nieuport Délage 641	1	1931
Junkers A50ce	3	1931-1934
Klemm L-25	2	1930-1937
Junkers G-24	1	1927
Junkers F-13	2	1932-1948
Messerschmitt Bf-108B	1	1936
Messerschmitt Me 20B2	1	1937-1944
Junkers Ju52	1	1938-1943
Focke Wulf Fw 58 K12	1	1940-1941
Fiat G.2	1	1942-1945
De Havilland DH-89 Dragon Rapide	1	1942-1945
CANT Z.1012	1	1943
Lockheed L-10E Electra	8	1943-1955
Noorduyn UC-64 ^a - Noresman	1	1947-1950
Douglas DC-3	48	1946-1971
Curtiss C-46	29	1948-1971
Douglas DC-6	5	1961-1968
Convair 240	14	1954-1968
Convair 340	3	1961-1963
Convair 440	12	1961-1963
Lockheed Constellation	10	1955-1966
Lockheed L-188 Electra	15	1962-1991
Hawker Siddeley HS-748 “AVRO”	11	1965-1976
Beechcraft B-99 Airliner	1	1968
NAMC YS-11	4	1976-1977
Fairchild Hiller FH-227B	4	1970-1975
Sud Aviation Caravelle	3	1959-1964
Boeing 707	20	1960-1989
Convair 990	3	1963-1971
Douglas DC-8	2	1965-1977
Boeing 727	11	1970-1992
Boeing 737-200	20	1974-2003
Douglas DC-10	16	1974-1999
Boeing 747-200	4	1981-1995
Boeing 747-300	5	1985-2000
Boeing 747-400	3	1992-1994
Airbus A300	2	1981-1990
Boeing 767-200	8	1987-2003
Boeing 767-300ER	9	1989-2008
Boeing 737-300	52	1987-2008
Boeing 737-400	8	2000-2006
Boeing 737-700	7	1999-2006
Boeing 737-800	2	2001-2006
McDonnell Douglas MD-11	26	1992-2006
Boeing 777-200	8	2001-2006
Boeing 757-200	4	2004-2006

Fonte: elaboração dos autores com base em Varig-Airlines, 2024b.

Referências

- ABREU, Marcelo de Paiva (Org.). **A ordem do progresso: cem anos de política econômica republicana 1889-1989**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- ANAC. **Anuários**. 2003. Disponível em: <http://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/anuario-do-transporte-aereo/dados-do-anuario-do-transporte-aereo>. Acesso em: 8 de junho de 2025.
- ANDERSON, D. A. **Aviação comercial brasileira**. João Pessoa: Editora Universitária, UFPB, 1979.
- BARTOLOTTI, Loana R. A. L. **Pouso Forçado – “Desproteção” do Trabalhador: Uma Tragédia Silenciosa no Cotidiano dos Demitidos e Aposentados da Varig/Aerus**. Dissertação (Doutorado em Serviço Social). 219f. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012.
- BIELSCHOWSKY, P.; CUSTÓDIO, M. C. A Evolução do Setor de Transporte Aéreo Brasileiro. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, v. 13, n. 13, p. 72-93, 2011.
- BORGES, A. C. P. **Uma análise da concentração no mercado de aviação civil brasileiro: casos Gol – Webjet, Azul-Trip, Azul – Correios e AzulTwoflex**. Dissertação (Mestrado em Economia). 152f. Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista “Júlio Mesquita Filho”, São Paulo, 2021.
- BRASIL. **Decreto nº 17.832, de 10 de junho de 1927**. Concede permissão para a Sociedade Anonyma "Empreza de viação Aerea Rio Grandense", estabelecer trafego aéreo em pontos do território nacional. 1927. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1920-1929/decreto-17832-10-junho-1927-563110-publicacaooriginal-87232-pe.html>. Acesso em 8 de junho de 2025.
- BRESSER PEREIRA; L. C. & NAKANO, Y. Hiperinflação e estabilização no Brasil: o primeiro plano Collor. **Revista de Economia Política**, v. 11, n. 4, 1991.
- FAY, Claudia Musa. Crises na aviação brasileira: a ordem internacional e as questões internas. **Domínios da Imagem (UEL)**, v. 30, n. 1, p. 124-136, 2002.
- FAY, Claudia Musa. **Crise nas alturas: a questão da aviação civil (1927-1975)**. Tese (Doutorado em História). 247f. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- FAY, Claudia Musa. O transporte Aéreo Comercial na América do Sul durante a Segunda Guerra Mundial. A eliminação de Lati. **In: Anales de la Asociación Química Argentina, Uruguai**, v. 2, n. 1, p. 78-83, 1990.
- FAY, C. M.; OLIVEIRA, G. C. Empresas aéreas: as transformações no mercado brasileiro no período de 2000-2012. **In: Anais do XXXIII encontro da APHES: economia, sociedade e mercados no mundo global**. Braga: Universidade do Minho, 2013.

FERREIRA, J. C. Um breve histórico da aviação comercial brasileira. *In: XII Congresso Brasileiro de História Econômica e 13ª Conferência Internacional de História de Empresas*. Niterói: Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica, 2017.

FINE, B.; SAAD FILHO, A. Thirteen Things You Need to Know About Neoliberalism. *Critical Sociology*, v. 43(4-5), p. 685–706, 2017.

HELMS, H. **O panorama da aviação nacional de 1986 a 2006 e a quebra da Varig.** Dissertação (Mestrado em História). 127f. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

IPEA. **Panorama e Perspectivas para o transporte aéreo no Brasil e no Mundo.** Série Eixos do Desenvolvimento, n. 54. Brasília: Ipea, 2010.

LINS, Marcelo. **O “crime de lesa-pátria” na Varig.** Blog do Porfirio, 2008. Disponível em: <http://www.blogdoporfirio.com/2008/08/o-crime-de-lesa-ptria-na-Varig.html>. Acesso em: 8 de junho de 2025.

LOBELLO, M. *et al.* **De homens e ideias:** os cinquenta anos da Fundação Ruben Berta. São Paulo: Prêmio, 1996.

MALAGUTTI, A. Osller. **Evolução da aviação civil, no Brasil.** Brasília: Consultoria legislativa da câmara dos deputados, 2001 Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/publicacoes/estnottec/tema3/pdf/109712.pdf>. Acesso em: 8 de junho de 2025.

MELLO, J. C. Transporte aéreo: uma crise sem fim. *In: VELLOSO, João P. R. (Coord.) Transformando crise em oportunidade: diagnóstico e bases para um plano de desenvolvimento da aviação comercial brasileira (com segurança)*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

NOBLAT, R. J. D. **Funcionários levam leilão da Varig.** O Globo Online, 2006. Disponível em: <http://noblat.oglobo.globo.com/noticias/noticia/2006/06/funcionarios-levam-leilao-da-Varig-38104.html>. Acesso em: 8 de junho de 2025.

OLIVEIRA, G. G. **de Varig de 1986 a 2006:** Reflexões sobre a ascensão e a queda da empresa símbolo do transporte aéreo nacional. Dissertação (Mestrado em História). 159f. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

PAULANI, L. M. **Brasil Delivery:** Servidão Financeira e Estado de Emergência Econômico. São Paulo: Boitempo Editorial, 2008.

PEREIRA, C. B. **Principais mudanças na nova Lei de Falência.** Jus Navigandi, 2005. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/6747/principais-mudancas-na-nova-lei-de-falencia>. Acesso em: 8 de junho de 2025.

RECONDO, F; BRITO, R. **Leis votadas via mensalão podem ser contestadas.** São Paulo: Estadão, 2012. Disponível em: <http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,leis-votadas-viamensalao-podem-ser-contestadas,939208>. Acesso em: 8 de junho de 2025.

REIS, MARIA L. A. **O vácuo deixado pela Varig.** O Globo Online, 2007. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/in/o-vacuo-deixado-pela-Varig-4166504>. Acesso em: 8 de junho de 2025.

RIBEIRO, E. Fernando. **A formação do piloto de linha aérea: caso Varig** (o ensino aeronáutico acompanhando a evolução tecnológica). Tese (Doutorado em História). 386f. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

STRAUSS, D. Formação da Aviação Comercial no Brasil: constituição empresarial e a centralidade do Estado (1927-1975). **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, p. 1-21, marzo 2018.

Varig-AIRLINES. **Fundação Ruben Berta.** São Paulo: 2024a. Disponível em: <https://www.Varig-airlines.com/pt/fundacaorubenberta.htm>. Acesso em: 8 de junho de 2025.

Varig-AIRLINES. **Frotas.** São Paulo: 2024b. Disponível em: <https://www.Varig-airlines.com/pt/atlantico.htm>. Acesso em: 8 de junho de 2025.

WOOD JR., Thomaz; BINDER, Marcelo Pereira. Prisioneiros do discurso: o caso da indústria brasileira de transporte aéreo. **Rev. Adm. Pública**, v. 44, n. 6, p. 1273-1300, 2010.