

Depoimento

No dia 5 de junho de 1985, foi a vez da TRANSBRASIL participar do programa História Empresarial Vivida, com o depoimento, transcrito na íntegra nesta edição, do empresário Omar Fontana. A sessão foi presidida pelo Senador Atílio Fontana, pai de Omar e Presidente Emérito do Grupo SADIA, cujas palavras abrem o texto.

O depoimento de Omar Fontana foi seguido de um debate com os presentes, entre os quais se incluíam professores e alunos da FEA/USP, empresários e executivos.

A direção da RAUSP agradece ao Prof. Cléber Aquino, coordenador do programa, pela preparação deste material.

ATTÍLIO FONTANA

Sr. Diretor Jacques Marcovitch, srs. empresários, srs. professores, srs. alunos: eu gostaria, antes de passar a palavra a meu filho Omar Fontana, de falar da minha origem. Eu sou filho de um casal de imigrantes italianos, que vieram para o Brasil, para Santa Maria da Boca do Monte, em 1888. Eu sou o 8º filho da família, composta de 11 filhos. Trabalhei com meus pais na lavoura até os 21 anos, quando me transferi para trabalhar como operário no oeste catarinense. Lá, foi onde nasceram os meus filhos. Omar é o 3º da família. Naturalmente, foi um esforço muito grande, primeiro trabalhando na lavoura, depois como operário e, mais tarde, em 1925, estabelecendo uma pequena casa de comércio. Ela foi crescendo. Em 1944, quando iniciamos a "Sadia Concórdia", ela já tinha um vulto mais ou menos grande de 3 ou 4 casas comerciais. Desde o início, a minha filosofia foi a de trabalhar em conjunto. Trabalhávamos, na época, com suínos vivos, que eram embarcados em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul para Itararé, ou Osasco, em São Paulo. Constituí uma sociedade com uma firma em Osasco, que durou dezoito anos, sem contrato nem nada, quando passei a me dedicar mais à Sadia Concórdia.

Gostaria de explicar a razão do nome Sadia. Fui o fundador dessa organização, e sugeriram que eu colocasse "Produtos Fontana", mas achei que não, pois havia vários

acionistas. Peguei o "SA" de S. A. Indústria e Comércio Concórdia e o "Dia", formando "SADIA", que também sugere um bom produto, e sempre nos empenhamos em melhorar cada vez mais a qualidade dos nossos produtos.

Omar cursou o primário em Santa Catarina, depois veio para São Paulo estudar no Liceu Coração de Jesus e mais tarde, quando concluiu o ginásio, passou ao colegial no Colégio Arquidiocesano de São Paulo. Todos os fins de semana eu dava um dinheirinho para ele se divertir e ele gastava este dinheiro no Campo de Marte, fazendo curso de aviação com Renato Pedrosa. Isso acabou atrapalhando seus estudos, mas ele tinha uma vocação muito grande para a aviação. Embora meu desejo fosse que ele me acompanhasse no comércio, na indústria, ele fez o possível para continuar estudando na Escola de Pilotagem, até tirar o seu *brevet*, em São Paulo.

Ele só não serviu na Aeronáutica porque a escola em que estudou em São Paulo não estava legalizada. Ele teve que fazer um curso de um ano na Escola de Pilotagem do Rio de Janeiro. Naturalmente, como pai, procurei apoiá-lo, não desviando todos os meus recursos para a aviação, mas apoiando-o, estimulando-o, até que por fim ele comprou um avião. Depois o Omar se encarregará de fazer um histórico sobre isso. Gostaria agora de passar-lhe a palavra.

OMAR FONTANA



Como os senhores podem notar, até hoje o meu pai, um senhor de 85 anos incompletos, ainda passa "pitos" no filho e não raro ainda puxa as orelhas, o que é tão bom quanto chá de camomila para quem recebe a receita.

Eu farei este depoimento sobre a Transbrasil e, inevitavelmente, tenho que começar com a Sadia Concórdia. A Sadia completa neste ano 41 anos e, conseqüentemente, completa o seu cinquentenário ainda neste século. Mas a Transbrasil, uma das suas irmãs caçulas, só vai conseguir-lo no século XXI, no limiar do 3º milênio.

A Sadia Transportes Aéreos, hoje denominada Transbrasil, começou, posso dizer, no centro do pátio interno do Colégio Liceu Coração de Jesus, na primeira vez que tive

ocasião de ver uma aeronave voando. Era um biplano vermelho. Como a velocidade era baixa, em 30 segundos ele apareceu no horizonte de um lado e sumiu do outro. Aos 4 anos eu me escondia debaixo da cama com o ruído de um carro se aproximando, mas aos 11 anos já pedia a meu pai que me ensinasse a "pilotar" um automóvel dentro do pátio interno, fora do local público.

Eu sempre quis ser um aviador profissional. Cheguei até a me inscrever na Aeronáutica em final de 1944 e só não segui o curso de C.P.O.R. aéreo, porque a guerra terminou em maio de 1945 e esse curso foi imediatamente desfeito pelo Ministério da Aeronáutica.

Como o meu pai adiantou, terminei o curso de piloto e logo após tive a felicidade de ter um ensinamento muito importante para a minha vida profissional, que foi um contato bastante íntimo com os tripulantes da "Panair" do Brasil, onde eu fiz o curso de comando sem a necessidade de me empregar, pois fiquei como uma espécie de estagiário lá. Isso me deu grande experiência para ser piloto de linha aérea.

Em 1953 a Sadia Concórdia, cuja fábrica principal e única na ocasião, situava-se no oeste catarinense, transportava seus produtos por via terrestre, sobretudo de caminhão, em estradas não pavimentadas e com serviço de transporte sem refrigeração.

Pela distância de 1.000 quilômetros por estradas tortuosas e na época de chuvas com atoleiros, a chegada dos produtos em seu principal mercado era prejudicada pela incerteza da duração da viagem, que dependia das condições do tempo. Nenhum produto mais nobre, perecível, como os produtos chamados frescos poderiam ser transportados, a não ser por via aérea. Eu, apaixonado pelo transporte aéreo, procurei examinar a viabilidade de se alugar um avião, de se fazer um *charter*.

Pelo meu contato com a “Panair” fui ao seu presidente, consultando-o sobre a possibilidade de alugar um avião DC-3 que permanecia parado no aeroporto de Congonhas, São Paulo, aos domingos. Pedi que nos fosse alugado abaixo da tabela de preços, pagando apenas os custos diretos. Ele aquiesceu em fazer isso e eu saí a campo entre os funcionários da Sadia, para procurar compradores para uma linha nova de produtos que viria a São Paulo via aérea. Um destes produtos era o lombo de porco, que deu margem à proliferação das churrascarias naquela época. Foi um êxito total. Todos os domingos nós trazíamos o produto que era “desperdiçado” em produtos menos nobres, que tinham que ser salgados ou curados. Criamos um *slogan* na época que era: “Pelo ar, para o seu lar”. Fizemos um estudo mais profundo e sugerimos à autoridade democrática de meu pai, que era então prefeito municipal em Concórdia, submeter à Assembléia Geral uma autorização para comprar um avião para uso próprio. Esta autorização foi dada e eu fiquei incumbido, juntamente com meu pai, de ir à “Panair” do Brasil, no aeroporto Santos Dumont. Lá adquirimos o nosso primeiro avião. Logo verificamos que era um sucesso absoluto, mas começamos a encontrar dificuldades. Por ser um transporte industrial e não comercial, nós não podíamos instalar estação de rádio nos aeroportos, indispensável para a segurança do voo. Por isso, chegamos à conclusão de que o melhor seria criarmos uma empresa aérea, até porque o retorno destes aviões de transporte era vazio. Só havia carga no sentido Sul-Norte. No dia 5 de janeiro de 1955 instalamos uma assembléia de acionistas na qual criamos a empresa chamada Sadia S.A. — Transportes Aéreos. Foi adotado este nome na época, que não era um substantivo, era um adjetivo, uma marca fabril, até porque nós imaginávamos que isto iria ajudar muito na divulgação do nome Sadia. Mas também corríamos um risco: se a Sadia Transportes Aéreos fracassasse, seria um ônus muito difícil de ser suportado pela Sadia Frigorífico.

Foi uma batalha muito árdua conseguir a certificação da Cia. Aérea, isto porque era o ano de 1955 e o Brasil estava chegando a uma fase muito negra para a aviação do pós-guerra, quando, devido ao baixo preço dos aviões excedentes, qualquer pessoa poderia montar uma companhia de aviação. Elas proliferaram, chegando a quase 40 empresas em 1948. Depois, todas elas foram definhando por falta de estrutura, até chegarmos a 10 companhias. A resposta que ouvíamos de todas as partes, especialmente nos meios aeronáuticos, era que seria uma missão impossível a criação de uma companhia de aviação. Mas como eu era recém-formado em direito, chegado aos livros e leis, comecei, com a ajuda de alguns funcionários do D.A.C., a pesquisar a regulamentação vigente para saber se seria permitido, ou não, a certificação de uma companhia aérea. Chegamos à conclusão de que isso seria possível, palmilhando três etapas. A primeira era a autorização ministerial de funcionamento jurídico, que foi dada pelo Ministro Eduardo Gomes do governo Café Filho. As segunda e terceira etapas dependiam do Departamento de Aviação Civil, e lá nós encontramos, como se encontra ainda hoje, uma oposição muito grande por parte dos concorrentes, que são tradicionais e maiores. A segunda etapa era a homologação do serviço técnico. Esta homologação foi negada em outubro de 1955, mas aí veio aquele fato político de 11 de novembro, quando foi destituído o presidente Carlos Luz assumindo a presidência da república o deputado Nereu Ramos, presidente da Assem-

bléia, catarinense, um dos que levaram o meu pai à política. Ele nos ajudou para que fosse revisto o processo no D.A.C. e nós conseguimos. Depois, vencemos a terceira etapa, que era a concessão de uma linha aérea.

Naquela época a companhia se defrontava com muitas dificuldades, mas tínhamos um ponto a nosso favor, que era a carga e os passageiros da própria Sadia e da Comunidade, e nunca tivemos prejuízos significativos. Em 1957, portanto dois anos depois, houve uma greve na manutenção da Sadia Transportes Aéreos. Dos 34 mecânicos, 31 entraram em greve. Dirigi-me ao hoje vice-presidente do Conselho Administrativo da Transbrasil, Dr. Eduardo de Melo Alvarenga, que era vice-presidente da Real Aerovias e fiz um apelo a ele. Já que nós tínhamos greve, eu quis dispensar a todos, passando a manutenção à sua empresa, ou à Vasp. O Dr. Alvarenga consultou o presidente e fundador da empresa, que ascendeu em prestar os serviços para a Sadia.

Desse entendimento nasceu a venda de metade do capital da Sadia para o presidente da Real e a Sadia deixou de ter uma identificação própria e ficou virtualmente vegetando durante 4 anos, de 1957 a 1961, quando a Real foi vendida à Varig e a Sadia voltou a voar sozinha, independente.

No ano seguinte, em 1962, foi oferecido para a Transbrasil o controle acionário de uma empresa chamada T.A.S. — Transportes Aéreos de Salvador, com sede na Bahia e que detinha ligações aéreas do Rio para o Nordeste. A Transbrasil só ia, na época, para o Rio de Janeiro. Desta absorção, houve um espraiamento dos nossos serviços para o Nordeste e nesse estágio, depois da absorção, detínhamos uma frota de 15 aeronaves e servíamos a 53 cidades no interior do sul e do nordeste.

Logo após surgiu a oportunidade de introduzirmos no Brasil os famosos aviões DART-HERALD. Aviões com 50 lugares, pressurizados, com turbinas e com radar meteorológico. Era uma inovação total no país. Esse avião voou, no Brasil, de 1964 até 1975 quando começou o processo de desativação e reexportação. Quando esse avião foi introduzido, ocorreu o primeiro ciclo de reequipamento que marcou toda a história da Sadia. O último dos DC-3 foi doado à FUNAI, em 1968.

Neste período, a empresa experimentou uma grande prosperidade e, também, o seu nome começou a ficar conhecido no país por operar aviões modernos, à turbina.

Em 1967, o governo criou o FGTS. A primeira reação foi a de propor a todos os nossos 800 funcionários que optassem pelo FGTS, reuplicando metade da indenização em ações a preço de custo. A totalidade dos pilotos, aeronautas e aeroviários aceitou esta proposta e, assim, passamos de uma dúzia de acionistas para mais de 800. Quando surgiu, em 1968, a lei das empresas de capital aberto, já estávamos enquadrados na incipiente legislação.

Após três anos de luta com o Departamento de Aviação Civil, conseguimos, em 1970, introduzir o equipamento a Jato 111-500, de origem inglesa. Esse avião já existia no Brasil, na presidência da República e na VASP, mas era a versão mais curta, e nós compramos a versão longa com duas janelas de emergência sobre as asas. Este aparelho nos permitiu destaque nacional, operando em igualdade de condições com equipamento a jato. Este processo prosseguiu e deu origem ao segundo grande projeto de reequipamento da empresa. Começamos a desativar e reexportar o DART-HERALD, em parte substituindo-o pelo jato puro e em parte, em 1973, pelo Bandeirante. Quando a Embraer lançou

o Bandeirante em sua versão civil, fomos a primeira empresa a adquiri-lo, encomendando 6 aviões.

Um passo decisivo para a “continentalização” da empresa foi dado, em junho de 1972, quando a Assembléia Geral de acionistas resolveu substituir a razão social, de Sadia S/A Transportes Aéreos para a atual Transbrasil S.A. Linhas Aéreas. A missão de ajudar a marca Sadia já havia sido cumprida suficientemente, nos anos 50 e 60.

Era preciso, então, dar à empresa uma personalidade própria e transferir sua sede, de São Paulo para Brasília, pólo político e geográfico, mais adequado para reunir o alto comando da sociedade.

Essa decisão da Assembléia revelou-se, com os anos, muito acertada e deu à Transbrasil a conotação de empresa nacional, no sentido de servir ao Brasil-Continente.

Em 1974, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos resolveu criar o Sistema da Rede Postal Noturna. O seu presidente acreditava que somente poderia haver confiabilidade no sistema de correio brasileiro quando houvesse um transporte aéreo exclusivo adaptado para as malas postais. Passamos a importar o 727 com a porta de cargueiro. Durante o dia voava com 120 passageiros e, em 45 minutos, era transformado em avião de carga. Este serviço perdura até hoje, substituído por aviões de maior capacidade e 707 em algumas das linhas postais. Introduzimos o 727, também, por ser uma exigência do correio, pois deveria haver transporte paletizado, não podendo ser à granel. Este foi o terceiro ciclo de reequipamento da Sadia, passamos a exportar o 111. Temos uma filosofia: não deixar os nossos aviões envelhecerem em nosso pátio.

Chegamos à maior frota de 727 da América do Sul, ao número de 19 aeronaves, com a concepção da pintura, refletindo o branco, a cor pura do sol e na cauda a refração da luz do sol, que é o arco-íris.

O acontecimento mais importante em 1975 foi a criação da Fundação dos Funcionários da Transbrasil. Havíamos passado por um susto na eminência de sermos absorvidos, de ser transferido o nosso controle acionário a uma das congêneres. Já que tínhamos os nossos funcionários como acionistas, não poderíamos deixar o controle da empresa cair nas mãos de concorrente, sem consultá-los, mesmo sendo minoria. Eles são a razão da empresa, pois têm nela o ganha-pão do dia-a-dia.

Analisando a Fundação de outra empresa aérea, procuramos escoimar aquele modelo de seus defeitos e aperfeiçoar algumas qualidades de seus atos institutivos. Criamos a nossa em 1975, administrada diretamente pelos funcionários através do voto direto de qualidade – um voto por ano de casa – e que funciona muito bem até hoje. Esta fundação, recolhendo dos funcionários apenas 2% dos seus salários e, no mínimo outros 2% da instituidora, hoje tem um patrimônio líquido substancial detendo 41% do capital votante da Transbrasil S.A. Linhas Aéreas. Dentro de uma conceitualização que acredito ser válida, principalmente no terceiro milênio, onde o capital, numa espécie de neo-capitalismo, possa também integrar nas empresas os seus trabalhadores como acionistas independentes. Hoje, na Transbrasil, quase todos os funcionários são acionistas individuais, cuja subscrição a própria Fundação financia com juros subsidiados, acionistas através da Fundação da qual são membros.

Gostaria agora de mencionar o quarto ciclo de modernização pelo qual passamos, o mais arriscado em termos de investimento. Refere-se à introdução do “Wide-Body”, no-

me de fantasia do Wide-Boeing 767. Essa aeronave foi projetada em 1978 e voou pela primeira vez em 1981. A primeira entrega foi feita em 1982, para a United Aerolines, a maior companhia do mundo depois da Aeroflot e tivemos o privilégio, com o apoio do governo, de ser a primeira empresa aérea do mundo, fora dos E.U.A., a introduzir este avião na frota. Logo depois veio a Air Canada e a Hanset da Austrália.

Foi uma decisão arrojada. O governo aprovou este projeto, que era muito mais ambicioso. Tratava-se de 12 novos aviões, três 767 de fuselagem larga (2 corredores) e nove 757 alongados, de fuselagem comum. Devido à crise econômica do Brasil, à recessão, não poderíamos interromper, como a prudência mandaria, a primeira parte do projeto. Anulamos apenas a segunda parte, pois a Transbrasil e a economia brasileira como um todo, não poderiam suportar tamanho investimento. Esse avião provou, na prática, ser ainda melhor do que diziam os seus manuais. Essa aeronave consome menos combustível do que um 727, transportando o triplo em peso, o dobro em passageiros e mais um 727 cargueiro nos porões. Graças a isso estamos economizando por ano US\$ 17.000.000. Para fazer o mesmo trabalho destes três 727 precisaríamos de oito 737, que gastariam mais US\$ 17.000.000 somente em combustível queimado. Esse avião está sendo pago somente com o combustível poupado, pois o serviço da dívida com amortização chega a pouco mais de US\$ 22.000.000, por ano.

Acredito que a política adotada pela Sadia, particularmente, é viável para um país em desenvolvimento como o Brasil. A harmonia do capital com o trabalho, do elo que liga o produtor rural ao consumidor urbano, através do operário individual, a assistência ao produtor, o respeito pelo consumidor, a assistência ao empregado, o pagamento pontual de impostos, o cuidado de não se endividar demasiadamente – pecado que a Transbrasil tem –, torna-se um exemplo para a comunidade.

Mas, como explicar o fato de todos os aeroviários terem feito greve e os funcionários da Transbrasil não? O embrião desse alinhamento do capital com o trabalho começou em 1967, quando foi criada a legislação do F.G.T.S.. A partir de então, existe uma comunicação entre os funcionários e a administração. A comunicação constante entre os subordinados e os chefes fez com que a administração detectasse alguns anseios dos funcionários. Durante estes últimos 5 anos houve um achatamento salarial na classe média. Esta era a política do governo e nós a cumprimos. Adotada pelo governo, a política monetarista não surtiu os efeitos desejados, pelo contrário, agravou o problema inflacionário com a estagnação da economia. Chegamos ao estado mais triste e perigoso para uma sociedade: a “estagnação”, isto é, a inflação com a recessão.

No caso da Transbrasil, já em 1984 demos um aumento aos funcionários, abrindo mão de uma expectativa de lucro maior, sem com isso gerar inflação, pois esse aumento não foi repassado para as passagens. Desde 1967 os funcionários participam dos lucros da empresa, como é previsto nos estatutos da sociedade; e, como acionistas, participam duplamente do lucro sob a forma de dividendos.

Nossa única preocupação em abril foi proteger os funcionários dos piquetes grevistas. Os grevistas perceberam que os funcionários da Transbrasil não fizeram greve porque é da política da empresa integrar o trabalho com o capital. Essa é a principal razão do sucesso da Transbrasil. Todos

vestem a camisa. Na Sadia Concórdia este mesmo clima existe.

Nós entramos no ramo de transporte aéreo e, nessa área, sempre houve a idéia de que isso era um serviço de luxo. Defendemos o princípio da democratização do transporte aéreo. Em 1965, desenvolvemos o primeiro projeto criando as tarifas diferenciadas, a tarifa familiar, a tarifa para o jovem, para a pessoa idosa, a de grupos, a noturna. Hoje essa prática está mais ou menos difundida no Brasil e é com prazer que digo que também nesse aspecto a Transbrasil foi pioneira. Há muito que se faz em matéria de massificação de transporte aéreo, mas buscaremos para a aviação comercial o lugar que ela merece no Brasil-Continente. Ser o principal elo de ligação na integração nacional. Estamos contribuindo para que os aviões se tornem coloridos tam-

bém internamente. Observamos grande aumento de crianças viajando de avião, o que há anos era impossível. Adolescentes viajando, porque as tarifas estão mais baixas. Temos o programa Brasil-turismo individual, o Brasil-turismo em grupo. Naturalmente estas inovações não são invenção nossa. Fomos copiá-los no exterior, naquilo que nós podemos copiar.

Sobretudo depois da Revolução de 1964, os preços das passagens sofreram enorme aumento, a ponto de uma tarifa em dólar no Brasil – São Paulo-Rio de Janeiro – ser mais alta que uma tarifa nos Estados Unidos – Washington-N. York – cuja distância é a mesma. Hoje, para surpresa até minha, pelo achatamento tarifário que estamos tendo, essa tarifa custa a metade do preço em dólar e com serviço de bordo superior.

DEBATE



P. O Sr. colocou a evolução da empresa e destacou a inovação tecnológica. Eu gostaria de saber um pouco mais sobre as principais dificuldades nesse processo de inovação, do ponto de vista da administração. Como evoluiu a administração da empresa desde o início, quando ela era pequena, até hoje?

R. Sendo uma empresa originalmente familiar, ela naturalmente teria na sua administração pessoas da família, pois um fator importante é a confiança, e presume-se que os familiares, pelo simples fato do convívio, inspiram mais confiança do que estranhos. Isso ocorre na Sadia. No caso da Transbrasil, por ser um ramo tão diferente, e não tendo experiência nesse tipo de serviços, desde o início

tivemos de nos socorrer através de pessoas conhecidas que já trabalhavam na aviação, assim como fomos contratar pilotos já formados em outras empresas aéreas. O início da companhia já foi com uma administração eclética, formada por várias escolas de pessoal que, ou precisava de um emprego, ou era convidado a trabalhar conosco.

Dos quatro diretores aqui presentes, três vieram de outras empresas ou da FAB. Temos aqui dois oficiais da reserva, o Cel. Gabriel e o Cel. Barata, que deixaram o serviço ativo como coronéis-aviadores. Temos o eng. Eduardo de Melo Alvarenga, que foi meu chefe na Real há 28 anos e está conosco desde que a Real foi absorvida pela Varig. Temos aqui o eng. naval Sérgio Kushinsky.

Observem bem: uma companhia aérea tem um engenheiro naval! Ele é responsável pela tessitura das rotas aéreas. Vejam como a Transbrasil é eclética!

Nós temos uma administração bastante fixada, temos administradores com 27 anos de casa e pouca substituição no nosso corpo administrativo.

P. Há algum estudo que mostre que ocorre uma redução nos custos, dada a auto-gestão? Sabemos que há administrações que incorrem em desperdícios. Há algum estudo que mostre que há uma redução nos custos, dada a satisfação do trabalhador?

R. O nosso relatório anual mostra o nosso desempenho comparado com a concorrência. A estatística comparada mostra que em todos os casos a Transbrasil tem o menor custo operacional e um dos maiores índices de pontualidade e regularidade dos nossos serviços. A qualidade dos serviços, aliada ao menor custo operacional dá o alto grau de eficiência da empresa. É presumível que um funcionário satisfeito, e acionista, tenha maior atenção ao serviço do que um funcionário alheio ao capital da empresa.

P. O senhor disse que a Transbrasil está com percentual de mercado de 23,8%, sendo que o limite é 25%. Eu pergunto: por quem é imposto esse limite? A outra pergunta é sobre vôos internacionais. Desde há muito tempo ouvimos que existe uma "máfia" na concessão de rotas internacionais. Há muito que acompanhamos o trabalho da Transbrasil na tentativa de conquistar estas linhas. Gostaria que o senhor explorasse esse aspecto da concessão de linhas, particularmente as internacionais, e projetasse o futuro da Transbrasil em face da sua situação diferenciada frente às outras empresas.

R. Em primeiro lugar, gostaria de falar sobre a quantificação das fatias de mercado. Isso é produto de uma Portaria do D.A.C., que fixa para o conjunto Varig/Cruzeiro uma participação máxima no mercado de 40%, para Vasp, fixa também 40%, e a nossa cota foi reduzida por esta portaria de 40% para 25%, dando um total de 105%. Qualquer decisão no sentido de limitar o mercado é uma decisão política e se a decisão da autoridade está dentro dos limites da lei, conclui-se que é uma decisão política legítima porque é descriconária. Se estivesse fora dos limites da lei, seria uma decisão arbitrária. Nós achamos que esta decisão não é a mais feliz para a Transbrasil.

Sobre a concessão de linhas internacionais, proferi uma palestra na CERNAI – Comissão de Estudos Relativos à Navegação Aérea Internacional, há 3 anos. Desde o início da navegação aérea internacional, na década de 1950, havia duas empresas de transportes aéreos de longo curso: a Real Aerovias e a Panair. Cada uma operava "para um lado", não havia superposição de rotas. No ano seguinte surgiu uma outra empresa, voando na mesma porção do Atlântico Norte. Na ocasião ficou célebre a frase proferida para defender a existência das duas empresas: "dois caniços numa mesma lagoa pescam mais do que um". Em nome deste segundo caniço, veio outra empresa para o Brasil. A terceira e última, mas a última a chegar e a única a ficar.

No ano de 1961 a Real foi vendida à Varig. Em 1965 a Panair teve as suas linhas cassadas e foi decretada a sua falência em 10 de fevereiro de 1965. Das 3 empresas que voavam para o exterior ficou uma só, a VARIG e que cuidou de permanecer sozinha até hoje. O governo, o poder executivo, naquela ocasião, citou a seguinte teoria: "Não convém ter qualquer tipo de competição lá fora, já chegam as competições internas". Em contrapartida a esta exclusividade, essa empresa tem a limitação interna de 40%. Na época ela tinha 52%.

Ao longo do tempo foi evoluindo a aviação. O mesmo aconteceu nas linhas regionais. A minha tese sobre o assunto é que, segundo o enfoque da Transbrasil, a atual política merece da CERNAI um reexame completo com vistas à adoção de uma destas políticas de ação: 1) manter a Varig/Cruzeiro como operadora exclusiva das linhas internacionais de longo curso, configurando uma situação de monopólio consentido. Em contrapartida, a Varig/Cruzeiro seria impedida de explorar linhas domésticas, permitida apenas sua atuação nos trechos de cabotagem de linha internacional de longo curso. Chama-se tráfego de captação do serviço doméstico e alimentação da linha internacional.

Ainda faço uma referência: que os serviços regionais internacionais Brasil/América do Sul, América Central e Caribe e regionais fronteiriços, por serem tradicional e historicamente uma extensão do serviço doméstico nacional e regional, seriam livremente operados por quaisquer das empresas exclusivamente domésticas. Ou, alternativamente, liberar o acesso das duas outras empresas Vasp e Transbrasil ao tráfego internacional de longo curso, Brasil/EUA, Canadá, Europa, Ásia, África e Oceania, preferencialmente na conquista de novos mercados potenciais ou embrionários ainda não atendidos pela bandeira brasileira, com exploração conjunta em trechos eventualmente superpostos. Preferencialmente nos novos mercados, mas também nos mercados atuais, pois quando ocorreu o desaparecimento da "Panair", o Brasil tinha menos de uma frequência diária para a Europa e hoje tem três. Futuramente vai comportar quatro, cinco ou mais frequências e será sempre essa mesma operadora em regime de monopólio? Na minha tese não se trata de uma posição de destaque, ou de vaidade de a minha empresa ter uma linha para o exterior. Trata-se de um assunto de sobrevivência futura da empresa. Há um desequilíbrio indiscutível. A Varig detém 71% de toda atividade conjunta internacional e doméstica. Isso já configura um monopólio. A Transbrasil, que tem 23% dos vôos domésticos, cai para 12% quando computado o serviço internacional. O serviço internacional no Brasil é maior que todo o serviço doméstico junto. Se a Varig/Cruzeiro deixasse o serviço doméstico, teria 52% da atividade total. Este tipo de monopólio não pode ser entregue à iniciativa privada, é uma questão de segurança nacional. Se o governo não pretende que a aviação comercial brasileira seja um monopólio, há que haver competição controlada, há que haver equilíbrio de forças entre as diversas concessionárias.

P. Qual a sua opinião sobre os cursos de administração no país?

R. Eu considero uma instituição absolutamente necessária. Nem eu nem o meu pai cursamos a escola superior de

administração de empresas. Na época em que o meu pai se iniciou prevalecia o empirismo. Ele nem teve tempo de completar o curso primário e, no entanto, realizou esta obra que é a Sadia. Ele não precisou do curso de administração de empresas porque Deus lhe deu um talento especial que o dispensou disso. Para mim já foi necessário conhecer administração através de uma faculdade não especializada em administração, através da faculdade de direito.

Na minha opinião a escola de administração é imprescindível para a figura do administrador de grandes empresas, onde há a necessidade de se juntar a teoria à prática. Somente ser teórico não adiante, somente ser prático não adianta também.

P. Qual o sistema de transporte ideal para o futuro? Seria através de caminhões, utilizando combustível fóssil esgotável? Qual seria o meio de transporte ideal para o ano 2000?

R. Falando-se em termos de transporte de carga, mercadorias, hoje a Sadia independe do transporte aéreo, pois é anti-econômico. A indústria automobilística viabilizou o transporte rodoviário refrigerado e o governo ajudou, com as estradas asfaltadas.

Projetando os transportes para o ano 2000, temos que cuidar do transporte massificado, em sistema de *containers* ou *palets*, intercambiáveis para as várias modalidades do transporte: o rodoviário, o ferroviário, o marítimo, o fluvial.

A dependência do transporte rodoviário pode atrapalhar o progresso do país. Cada vez fica mais caro.

P. Eu gostaria que o senhor falasse da participação da Transbrasil no mercado regional.

R. Quando foi criado o SITAR, surgiram cinco grandes empresas regionais e fomos designados a nos associar a Rio-Sul, mas, por instância da Varig, invocamos as origens gaúchas, pleiteando uma permuta de área, nós ficamos com o NE. A idéia de se criar uma rede regional através de separações em cinco grandes regiões, partiu da pressão do governo da Bahia, eu não sabia até então, queria criar uma empresa regional, a exemplo da Vasp, que iniciou-se como regional. O Ministro da Aeronáutica não permitiu. As empresas que se iniciaram como regionais (Vasp, Transbrasil, Varig) estavam abandonando as ligações interioranas, atrás de coisas mais atraentes. O conceito da criação das linhas regionais era perfeitamente válido para atender à comunidade.

Para fazer isso, o governo determinou, na composição do capital votante, que as empresas de âmbito nacional (Vasp, Varig/Cruzeiro, Transbrasil) somente poderiam ter o máximo de 1/3 dos votos.

Os governos estaduais ou municipais também não poderiam exceder de um terço dos votos.

Nos associávamos à NE com 1/3 do capital, embora fôssemos donos de quase todo capital, pois subscrevemos a quase totalidade das ações preferenciais, mas não tínhamos direito a voto. A Cruzeiro se desinteressou; a TABA – Transportes Aéreos da Bacia Amazônica – continuou com o seu quinhão de vôos regionais. Com o tempo, verificamos que o governo da Bahia queria mandar e desmandar no NE. O presidente do Conselho era o Secretário dos Transportes da Bahia, o diretor-superintendente

também ligado à Secretaria dos Transportes da Bahia. Compusemos a sociedade somente com dois sócios, ficando o 3º terço de fora. Um dia, o governo baiano financiou a Votec a juros subsidiados para cobrir o 3º terço. Dois anos após, a Votec revendeu estas ações sem o conhecimento do governo baiano para o grupo TransLima de Belo Horizonte, e este grupo nos procurou para comprar o 2º terço das ações e ficar dono. Aceitamos, fazendo um protocolo, subordinando a transferência à aprovação *Nihil Obstat* do governo baiano, então o governador Antonio Carlos Magalhães. O governo não se interessou. Um ano depois, a TransLima voltou à carga para comprar a nossa parte e nós decidimos vender, pois não nos interessava sermos acionistas majoritários sem direito a voto.

Na Rio-Sul usou-se um estrategema. No seu estatuto, certos poderes de voto e de veto são conferidos ao capital preferencial, que pertence à Varig.

P. Eu tenho duas perguntas que acredito serem correlatas. Durante a sua exposição, o senhor fez questão de dizer que a Transbrasil sempre esteve associada ao que havia de mais novo em termos de equipamentos. Um outro porém: o senhor admitiu que a empresa se atrasou na compra dos aviões da nova geração. Eu sei, por outro lado, que ocorreu um caso de “paixão à primeira vista” entre o senhor e os Airbus, quando estes foram apresentados na exposição aeroespacial em São José dos Campos, quando o senhor pilotou um avião e desceu apaixonado por ele. Gostaria que o senhor nos contasse porque não conseguiu adquirir os aviões naquela oportunidade e de que maneira o Brasil chegou aos aviões. Soube que foram negociações muito complicadas, envolvendo o governo inclusive.

R. Se a aeronave Airbus foi questão de “paixão à primeira vista”, no meu caso, é uma afirmação completamente válida. Estava ao lado de meu pai quando voei pela primeira vez no Airbus, em 1973. Ele também ficou muito impressionado com o avião, um projeto absolutamente válido e revolucionário. Saímos a campo para arrendar este avião e conseguimos um contrato que praticamente nos dava o avião de graça e ainda poderíamos devolvê-lo se não nos agradasse. Mas a nossa concorrência, sempre vigilante, conseguiu impedir que nós a atrápalhássemos. Então surgiram os “anticorpos”, boatos dizendo que o avião era da indústria européia, artesanal, e que quando tivéssemos que substituir uma peça, teríamos que pedir autorização à Rainha da Inglaterra. Criticavam o fato de que, se a empresa desse prejuízo, a fábrica participaria com 2/3 do prejuízo operacional e, se desse lucro, participaria com 1/3 deste lucro. Diziam que este tipo de operação era como que “um sócio oculto”, que a lei não permite. “A aviação deve ser operada com sócios brasileiros”, diziam. Naturalmente o nosso pedido destes aviões foi negado. Foi-nos negado o primeiro, o segundo e o terceiro pedidos. Até que — isso é dedução minha — alguém da Airbus chegou e disse para um concorrente nosso que eles estavam combatendo a Transbrasil há 4 anos, não a deixando comprar o avião, com a sua influência perante o governo. “Se a situação está assim, compre você mesmo”. Em 1980 chegaram os Airbus para a Varig/Cruzeiro.

Desinteressei-me do Airbus, pois seríamos os terceiros compradores, depois da Varig/Cruzeiro e Vasp e perde-

ríamos todas as vantagens. Tivemos muita sorte, pois a Boeing lançou um avião melhor que o Airbus, com navegação automática, raio laser, tecnologia do século XXI, tudo copiado da NASA, o que tornou o Airbus um avião obsoleto, e a única chance da Boeing vendê-lo ao Brasil era para a Transbrasil. Acabamos sendo beneficiados com a proteção da Boeing. A Boeing nos facilitou muito. Chegou até a participar de nossa propaganda, com US\$ 500.000. Foi a primeira vez que eu vi a Boeing fazendo propaganda, ainda assinando, em vez de Boeing, Transbrasil. Eu nunca a vi fazer isso na vida.

Teríamos comprado o Airbus e não estaríamos arrependidos, pois, em 1974, era um avião revolucionário. Mas esperamos a Boeing e nos saímos melhor. Não haver *deregulation* com monopólio é 8. Haver *deregulation* é 80. A virtude sempre esteve no meio termo. Como está não pode ficar, pois as diferenças tendem a aumentar.

O que deve haver é a competição controlada, seguindo os ditames do Código Brasileiro do Ar, de 1967, que continua plenamente em vigor. Vou pedir licença para lê-lo: "Os serviços aéreos de transporte regular ficarão sujeitos às normas que o governo estabelecer para impedir a competição ruinosa e assegurar o seu melhor rendimento econômico". O D.L. nos diz como: "A autoridade aeronáutica competente, a qualquer tempo, poderá para esse fim modificar rotas, frequências, horários e tarifas dos serviços e outras quaisquer condições de concessão ou de autorização". Para evitar a competição ruinosa, pode modificar qualquer condição das companhias. Mas é um poder discricionário, a lei faculta. O que ocorre é que o D.A.C. nem se apercebe de que tem poderes para zer isso.

P. Olhando rapidamente o demonstrativo de resultados, pode observar que não só a Transbrasil em 1983, mas as companhias aéreas como um todo tiveram lucratividade reduzida. No balanço percebe-se um avanço considerável em 1984. Qual foi a estratégia utilizada para reverter a lucratividade negativa em 1983 para positiva em 1984?

R. Em 1983 houve uma convergência nefasta para a economia das empresas em geral sob três pontos: (1) a maxidesvalorização do cruzeiro em fevereiro, quando tivemos um agravamento imensurável da nossa dívida externa; (2) o exacerbamento do preço dos combustíveis; e (3) a defasagem tarifária. Janeiro de 1984 foi o nosso 29º janeiro de atividades, o único com prejuízo. Os aviões lotados, dando prejuízo. As tarifas estavam defasadas, agravadas com o aumento dos custos do combustível.

Nossa estratégia foi a de sensibilizar a autoridade aeronáutica competente a conseguir, com o Ministério das Minas e Energia e com o C.N.P., um abrandamento na escalada do combustível; e uma atualização tarifária fora das compensações, ainda que fosse sob o risco de perder mais tráfego. Esta situação se reverteu em maio de 1984,

chegando ao menor *break-even* da década, reduzido drasticamente a partir do 1º trimestre do ano passado. Passamos em maio de 1984, com 50% do aproveitamento dos assentos, a ter lucro operacional, enquanto que em janeiro do mesmo ano, com 70% de lotação, prejuízo. A tarifa subiu mais de 320%, mas estava represada.

P. A minha pergunta tem relação com o impulso que a informática está tendo. Nos EUA nota-se um avanço bastante grande nas teleconferências, o que afeta bastante o movimento dos vôos onde são transportados os executivos. Eu gostaria de saber a sua opinião sobre isso e qual o impacto que isso poderia ter no Brasil.

R. Nos EUA os homens de negócios respondem por uma massa de 60% do movimento aéreo. Essas estatísticas são antigas. Em números absolutos, é muito maior que no Brasil. Em nosso país, nos meses fora de férias, essa taxa está em 70%, já esteve em 85%. Nós temos vulnerabilidade em dois aspectos: um é com relação ao aumento dos custos e queda no número de viagens. Outro é o avanço da informática, onde se pode substituir uma viagem por um diálogo pelo vídeo. Realmente chega a ser preocupante. Mas como no Brasil, de qualquer forma, estamos despertando o transporte para massificação, acho que nossa preocupação é minimizada.

P. Na sua opinião, quais são os fatores de sucesso do chamado empresário bem-sucedido na construção destas grandes organizações?

R. É difícil dizer qual a razão do êxito de uma empresa. Acho que a primeira é a dedicação ao trabalho, o conhecimento de causa, cercar-se de auxiliares competentes e confiar no país, no progresso, buscar a confiança do consumidor, principalmente a 10.000 m de altura e a 900 km/hora.

P. Quais são os critérios utilizados pelo senhor para escolher e contratar os altos executivos da Transbrasil?

R. Se eu tivesse cursado esta escola, talvez tivesse critérios mais perfeitos. O critério é o da confiança, da competência, da dedicação ao trabalho e a condição de que o colaborador vista a camisa da empresa. Fora isso, só com curso de aperfeiçoamento.

P. Qual a sua opinião sobre este programa de trazer empresários à Escola para darem seus depoimentos?

R. Acho este programa espetacular. Oxalá estes jovens estudantes, este corpo discente e o corpo docente também pudesse pegar um avião da Transbrasil, em época de baixo tráfego e, com desconto substancial, ir para o NE passar 15 dias recebendo ensinamentos dos professores de lá e depois trocar uma gentileza: convidar o corpo discente de lá para vir para São Paulo. Isso seria tão importante para integração territorial do país! Quem sabe não se consegue isso com a Nova República?