

A VARIG CORTA UMA FATIA CADA VEZ MAIOR DO BOLO INTERNACIONAL



A nossa principal empresa aérea internacional tem se caracterizado pelo cuidado com que estuda e avalia os resultados obtidos por operadores tradicionais de todo o mundo quanto a sua estrutura de rotas e equipamentos utilizados. Poderia ser definida como "não dando nunca um passo maior que a perna" quando se trata de decisões, ao mesmo tempo que usa botas de sete léguas quanto a suas linhas internacionais. Uma fórmula do sucesso reconhecida até pela concorrência.

Quando da visita de demonstração do McDonnell Douglas DC-10 ao Brasil semanas atrás, já se esperava pelas manchetes gritantes que ligavam os futuros destinos internacionais da VARIG à compra do referido aparelho. Principalmente quando se sabe que lá por volta de 1974, a presença de "wide body jets" de empresas estrangeiras não será mais só para demonstração: virão disputando o volúvel passageiro, sempre sequioso de novidades, de "status" e, acima de tudo, de conforto.

Realmente a VARIG estuda a viabilidade do emprego de um trijato de grande capacidade como o DC-10, assim como cogita o Boeing 747.

Sabe por outro lado que o resultado obtido por outros operadores que já possuem este tipo de equipamento, não é simplesmente transferível ao seu caso, pois muitos destes compraram afoitamente,





A VARIG CORTA UMA FATIA CADA VEZ MAIOR DO BOLO INTERNACIONAL

forçados a seguir o exemplo de concorrentes mais diretos, para nunca estar em inferioridade quanto aos mimos que dispensam ao sofisticado passageiro internacional. E muitos destes debatem-se atualmente com um excesso maciço de oferta de assentos o que reflete profundamente em sua economia interna.

Adequar a frota passo a passo para ser rentável

A indústria do transporte aéreo no Brasil atravessa por uma fase muito saudável quanto ao seu crescimento, avaliado em torno de 20% anuais em números redondos.

Dentro deste panorama, a empresa — como um adepto do “surf” — procura equilibrar-se perfeitamente na crista da onda, adquirindo equipamentos quase em bases unitárias, aumentando suas frequências cuidadosamente para apresentar, a par de seus serviços de categoria internacional, resultados altamente favoráveis. Seu esforço de marketing tem atraído passageiros que antes eram fiéis às empresas de seus países. Para uma melhor avaliação basta olhar o que ela representa como concorrente direto para dezenas de empresas tradicionais implantadas há muito mais tempo nas linhas que ela agora disputa com sucesso:

PARTICIPAÇÃO DA VARIG

Estados Unidos	
Europa	
África do Sul	
Prata	
No mercado	Nas frequências
(%)	(%)
56	41
38	31
56	50
15	10

Nas linhas domésticas, a empresa faz-se presente com uma participação de 33% no mercado disputado pelas quatro grandes.

A frota atual é composta exclusivamente por jatos puros e turbo-hélices incluindo ainda quatro Fairchild-Hiller FH-227B que, da

extinta Paraense, passaram para a propriedade da União; esta incumbiu a VARIG dos serviços de operação e manutenção para uso comum de todas as empresas nacionais na Ponte Aérea. Hoje a VARIG serve 64 cidades brasileiras e 22 cidades no estrangeiro com a seguinte frota:

- 12 - Boeing 707-320C
- 2 - Boeing 707-441
- 1 - DC-8/30
- 4 - Boeing 727-100
- 8 - Lockheed Electra L-188A
- 2 - Lockheed Electra L-188C/CF
- 8 - AVRO HS-748 II

Cumprir notar que é a única empresa a empregar exclusivamente equipamento turbo-hélice (os HS-748) para ligar cidades de pequeno potencial de tráfego às capitais.

Estes equipamentos totalizaram em 1971, 3.353.370.000 passageiros-quilômetro enquanto que a carga correspondeu a 468.670.000 toneladas-quilômetro; um crescimento respeitável quando comparado respectivamente com os ... 2.362.883.000 passageiros-quilômetro e 401.246.000 toneladas-quilômetro do ano anterior.

O aproveitamento diário de sua frota atinge, em alguns casos, os melhores índices mundiais, ressaltando-se a limitação de certas linhas domésticas quanto a sua estrutura, principalmente nas cidades do interior brasileiro. São estes os índices de utilização diária:

Boeing 707 (passageiros)	11:45
Boeing 707 (carga)	13:20
Boeing 727	10:10
AVRO HS-748	7:00
Electra L-188A	7:00

Quase 10 milhões de cruzeiros em 1971 só para aprimorar o elemento humano

Uma estrutura em expansão como a da VARIG enfrenta uma luta constante para poder levar a cabo programas contínuos de formação, treinamento e aprimoramento de um vasto quadro de elementos que, em terra e no ar são elementos-chave na operação de

seus equipamentos, nos serviços de manutenção e dezenas de outras funções auxiliares. Trata-se de um problema que se torna cada vez mais sério, à medida que novas frequências são abertas e novos equipamentos são adquiridos. Em maior ou menor grau, a empresa mantém Centros de Treinamento em Porto Alegre, São Paulo e no Rio de Janeiro, verdadeiras escolas completamente aparelhadas onde um “corpo docente” cumpre um calendário de cursos que praticamente é contínuo. E, dentro das modernas instalações com seus “mock-ups” de sistemas, e programas de aulas teóricas e práticas — que faz com que a VARIG prepare igualmente de um chapeador de célula a um despachante. O que que mais atrai a atenção é a parte que se refere ao treinamento de vôo de seus tripulantes... em terra. É o Centro de Treinamento de Simuladores de Vôo, que representa uma inversão colossal, mas que rende altos dividendos por ocasião da adaptação de um tripulante a um novo equipamento ou mesmo para efeito de recheque. Até bem pouco tempo era constituído por simuladores para o Boeing 707 e para o Lockheed Electra. Agora, acrescido de mais uma unidade, esta para o HS-748 estende estas facilidades até para os tripulantes que estão praticamente no primeiro degrau de sua carreira no comando. Mas estas três “máquinas de voar em terra” não permanecerão sozinhas por muito tempo, já que a empresa estuda a aquisição de mais um simulador, agora para o Boeing 727.

Para se ter uma idéia do que representa o capítulo doutrinação na VARIG, basta lembrar que quase Cr\$ 10 milhões foram gastos em 1971 para o desenvolvimento dos diversos cursos oferecidos ao quadro de terra e de bordo.

Também neste setor as botas são de sete léguas.

VASP: RETORNO AOS LUCROS

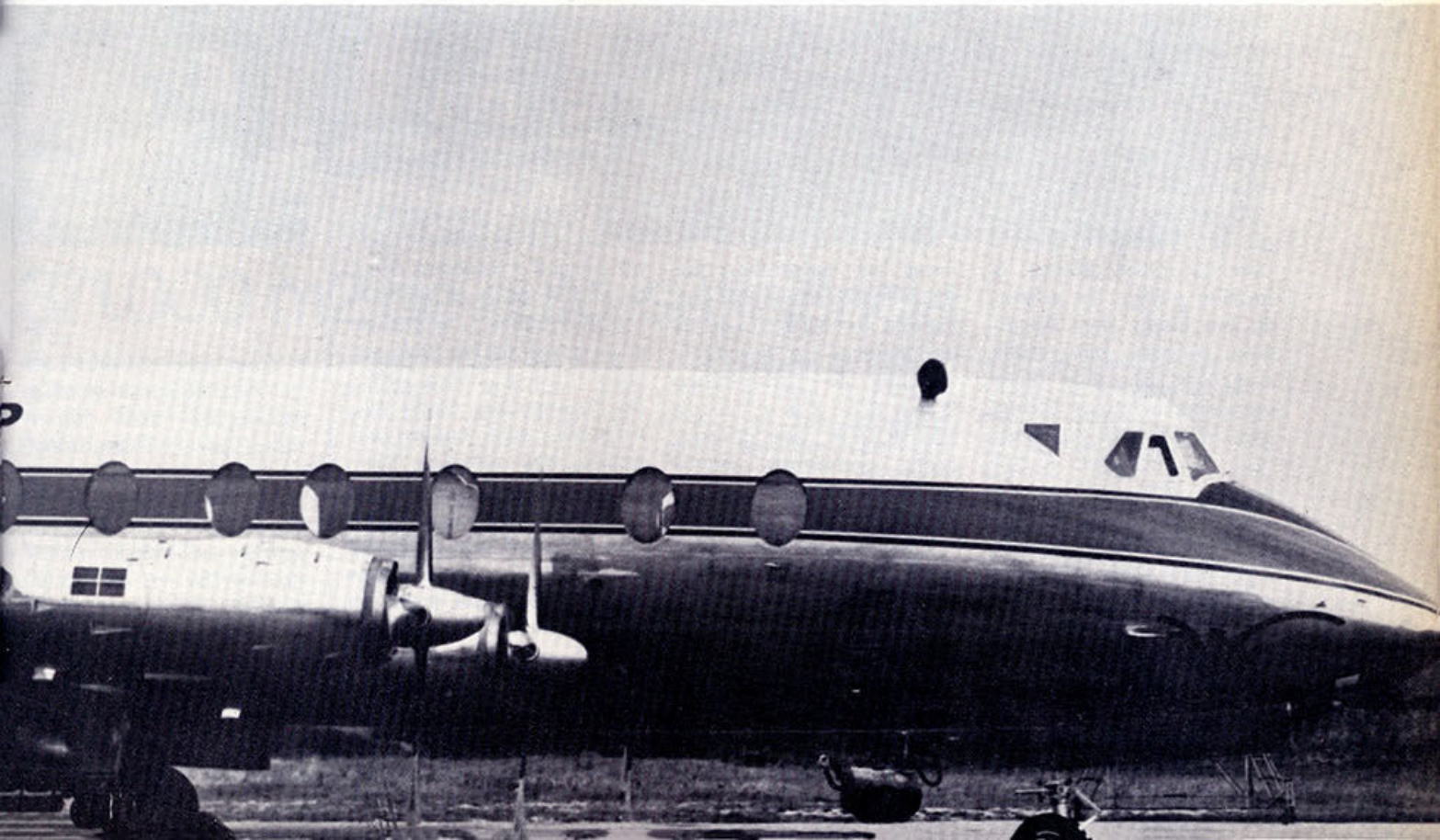




Um advogado, com grande experiência empresarial prova que os princípios da moderna administração de empresas e a procura de novas soluções aplicando o marketing ortodoxo, valem tanto para uma empresa de navegação aérea quanto para o setor de auto-peças que conhece a fundo. Pelo menos a julgar pelos resultados da VASP sob a presidência do dr. Luis Rodovil Rossi.

"Um inexperiente em matéria de empresas aéreas" é como se define Luis Rodovil Rossi, atual presidente da VASP. A julgar pelos seus cerca de 16 meses à frente da empresa esta "experiência" parece até dispensável. Com uma folha corrida de serviços prestados como presidente, membro de

grupos de trabalho e, executivo nos mais diversos ramos do comércio, da indústria e em órgãos públicos, Rossi veio realmente equipado para consolidar a posição da VASP que — a bem da verdade — já sentia uma maré enchente quanto aos lucros ao final da administração de seu antecessor, o Brig. Osvaldo Pamplona. Por outro lado assumia o posto quando a luta pelo passageiro em nossas quatro empresas comerciais atingia níveis bastante elevados de sofisticação; os equipamentos para as principais linhas-tronco já eram modernos e pareciam ter-se empregado a maioria dos recursos conhecidos para seduzir o já volúvel passageiro. Foi



aí que toda sua vivência e consequente isenção de opiniões preconcebidas sobre o que pode ou não ser feito na aviação comercial foi de grande valor.

Cortejando aquele que já voa e aquele que nunca voou

Do contrário do marketing de bens de consumo cujos produtores chegam muitas vezes a um verdadeiro "dumping" para sobreviver temporariamente, a tarifa da passagem aérea é sagrada. Qualquer tentativa para encher os assentos de um avião tem de partir de uma constante imutável: o preço da passagem. E também à exemplo dos bens de consumo, o crediário nas mais diversas modalidades não era mais novidade para as empresas comerciais.

"Se não se pode mexer com a tarifa, pode-se pelo menos mexer com o crediário" deve ter pensado Rossi, ao abolir de vez os juros e com eles toda ginástica da papelada que deveria ser apresentada por um passageiro para a obtenção deste crédito. A medida parece ter acertado em cheio pois houve uma procura bem mais acentuada por uma faixa que deixava trens e ônibus para viajar, sem que contudo se perdesse o já fiel usuário dos serviços da VASP. O resultado: um aumento de 32% no tráfego para uma oferta de assentos de 20%.

Mas a corte foi mais longe, não poupando aqueles que já haviam se acostumado ao ônibus, trem ou mesmo veículo próprio para suas viagens de ci-

dades importantes do nosso interior, até a capital. E este resultado convenceu a VASP a estudar a reabertura de uma série de linhas — das quais foi no passado a pioneira — para abrir ainda mais o mercado. Claro que não nas mesmas bases que ditaram inclusive o abandono geral por parte das empresas aéreas, mas sim implantando a tão decantada aviação de terceiro nível, utilizando aeronaves modernas de menor capacidade. A diretriz básica para os estudos iniciais são as cidades de mais de 100.000 habitantes à distância superior a 250 km da capital, a maioria das quais já havia se acostumado no passado a frequências até diárias. As tarifas passariam por uma revisão para estes casos, pois os vôos, curtos, em sua maioria, simplificariam bastante os serviços de bordo, o que, com uma racionalização geral das operações em terra baixaria sensivelmente o custo das passagens. A idéia não é só da VASP e faz parte dos planos de todas as empresas que operam no Brasil, o que explica de certa forma a importância do desenvolvimento do turbo-hélice *Bandeirante* da EMBRAER, que aparece nesta conjuntura como um grande favorito.

O que é hoje a VASP

Começando em 1933 com um bimotor Monopar para 3 passageiros servindo a linha São Paulo-São Carlos-Rio Preto-Ribeirão Preto-Uberaba, a VASP é hoje uma empresa que serve 68 cidades em todo o Brasil, tendo

transportado mais de 933 mil passageiros em 1971, um aumento de 15% sobre o ano anterior. É a nossa única empresa estatal pois o governo detém 96,8% de suas ações. A frota mista para passageiros e carga apresenta extremos que vão do velho DC-3 até o "Advanced" 737-200, recém adquirido.

Subdivide-se em:

- 2 - BAC One Eleven-400
- 5 - Boeing 737
- 1 - Boeing 737 "Advanced"
- 4 - Viscount-827
- 4 - Douglas DC-6C
- 8 - Douglas DC-3
- 4 - Nihon YS-11A

O aproveitamento diário destes equipamentos pende violentamente para os jatos com 8,13 horas, seguindo-se os Viscounts com 5,12 horas, os YS-11A com 4,28 horas e finalmente os DC-3 com 3 horas.

Cargas e passageiros, crescem em média bem mais que 15%

Em 1971 a empresa atingiu a marca de ... 739.085.604 passageiros-quilômetro enquanto que no primeiro semestre deste ano o valor já era de 594.807.508. O que leva a uma estimativa que se situa entre os 25% a 30% de crescimento neste setor, valor que tem se repetido nos últimos dois anos.

O setor de carga que tem sido bastante dinamizado, inclusive com fretamentos especiais para o exterior, totalizou cerca de 11.936 ton. em 1971 e 6.669 ton. no primeiro semestre deste ano, o que faz prever um aumento de quase 18%.



Com sede em São Paulo onde estão situadas as instalações mais importantes para a Administração, Manutenção, Ensino, Hangares e Depósitos de Carga, a VASP representa hoje em valores redondos 44.751 m² de escritórios, 36.925 m² de depósitos, 81.675 m² de área construída e um total de área livre de 290.105 m². Como as demais empresas brasileiras ela é auto-sufi-



371.000 m2 de auto-suficiência

ciente quanto a todos os tipos de operação em terra, do burocrático às diversas especializações técnicas. E como as demais possui uma Escola para treinamento do pessoal de terra e de bordo para cuidar, desde os estágios de iniciação, até as adaptações aos diversos tipos de equipamentos. Só não mantém, por questão de rentabilidade, simuladores de voo para seus equipa-

mentos a jato o que é perfeitamente atendido por contratos com empresas aéreas nos Estados Unidos que recebem periodicamente novos tripulantes e aqueles que devem submeter-se ao recheque nos equipamentos BAC One-Eleven e Boeing 727, como parte de seu programa de Instrução de Voo, nas cidades de Utica, New York e Los Angeles, Califórnia.

A presença de Rudovil Rossi a testa da VASP concretiza sua recuperação quanto aos lucros dos quais se havia despedido até bem pouco tempo. Mas muito mais importante, mostra que os sólidos princípios de um trabalho de marketing, auxiliado pela pesquisa sobre os hábitos do usuário médio, e principalmente daquele que pode ser "passa-

geiro de primeira viagem" valem na aviação comercial — empírica até bem pouco tempo atrás — da mesma forma que em centenas de atividades terrestres. Um caminho que, sem ser privilégio da VASP, chama a atenção dada a situação que a empresa se encontrava e também pela experiência empresarial de seu atual dirigente.



**TRANS-BRASIL
UM EXEMPLO DE
PERSISTÊNCIA**



SÃO PAULO MONTEVIDEO BUENOS AIRES ASSUNÇÃO

*Pelos modernísimos
ELECTRA C*
Tarifas econômicas.*



**O mais veloz
turbo-hélice do mundo.
(e toda cortezia paraguaia)*



LINEAS AEREAS PARAGUAYAS

Pça. da República, 191 - esq. Marques de Itú
Fones: 32-0657 - São Paulo

Talvez das companhias aéreas brasileiras, a que mais surpreendeu com seu desenvolvimento foi a Trans-Brasil, ex-Sadia Transportes Aéreos.

Única empresa aérea brasileira onde o presidente é o maior acionista, teve no mesmo, Omar Fontana, um batalhador incansável.

Antes de 1964 a mesma possuía somente alguns DC-3 e C-46, que operavam em serviços cargueiros e poucas linhas de passageiros. Em 1964, o então quase desconhecido Omar Fontana, trouxe em caráter experimental um avião inglês Dart-Herald, movido a dois motores turbo-hélices, para substituir os obsoletos e anti-econômicos DC-3.

No começo sua idéia de introduzir turbo-hélices nas rotas de integração nacional foi ridicularizada, tendo inclusive um presidente de outra empresa aérea aconselhado Omar Fontana a continuar com suas salsichas e linguças.

Mas a experiência deu resultado, e durante alguns anos, o Dart-Herald foi um rei, em cidades como Londrina, Curitiba etc. As companhias concorrentes, não tardaram a seguir os passos da então Sadia, adquirindo para si aviões turbo-hélices para suas rotas de integração nacional.

Com o correr do tempo o Dart-Herald não podia competir com os jatos, e a Trans-Brasil começou novamente a dar grandes prejuízos. A segunda batalha estava para começar: a aquisição de jatos para a empresa.

Em 1970, precisamente em setembro, aterrissou o primeiro jato.

Em 1972 a Trans-Brasil S.A. Linhas Aéreas, a nova razão social da empresa, teve sua matriz

transferida para Brasília, onde dentro de pouco tempo um grande hangar e as instalações administrativas estarão operando.

Dentro do conceito empresarial, a Trans-Brasil é uma grande empresa com um capital social de Cr\$ 27.000.000,00 e 1.129 empregados.

Com a introdução do jato a responsabilidade da Trans-Brasil era enorme, pois possuía apenas dois aviões, que faziam o circuito Porto Alegre-Belém diariamente, além de seis vezes por semana a rota São Paulo-Brasília-São Paulo, com escala no Rio de Janeiro.

A manutenção e operação dos aviões tinha de ser perfeita, pois teria de competir com companhias com grande prestígio na era do jato. Na aviação é comum dizer-se que quem tem dois aviões, na realidade só tem um, pois quando um entra em pane, metade da companhia para.

Para surpresa geral a Trans-Brasil manteve grande precisão em seus horários.

A grande arma da empresa também foi aprimorar seu tratamento a bordo, considerado o melhor do Brasil, ganhando em cada passageiro de primeira viagem um cliente tradicional.

A frota da Trans-Brasil é pequena, apenas 6 Dart-Herald e 3 BAC One-Eleven 500 (Jatão), voam com suas cores.

Entretanto transporta uma grande quantidade de passageiros. Em 1969, transportou 175.372 passageiros; em 1970, 218.943; em 1971, 356.473; a previsão para 1972 é de 457.553 (até agosto havia transportado 270.646), e para 1973 sua previsão é de 603.417 passageiros.

Muito expressiva tam-

bém a relação PAX-KM:

1969		91.127.000
1970		123.543.000
1971		259.283.000
Previsão		
1972		358.188.000
Previsão		
1973		455.031.000

O transportre de carga não é dos mais fortes na companhia, entretanto é uma boa fonte de lucros. Eis alguns dados (Ton-Km transportada):

1969		1.199.720
1970		1.547.424
1971		5.503.439
Previsão		
1972		6.823.937
Previsão		
1973		9.164.324

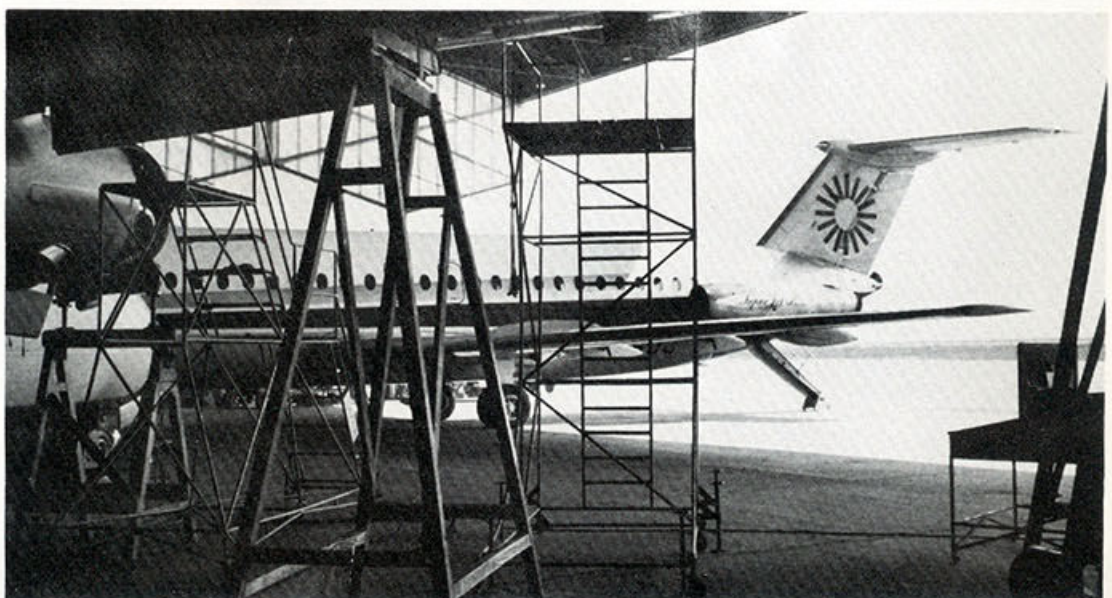
Operação de aviões

O Dart-Herald, como já escrevemos anteriormente teve sua fase de ouro de 1964 a 1968, quando as outras empresas colocaram em serviço aviões similares mais confortáveis. Entretanto sua utilização diária é boa, com a média de 6:09 horas.

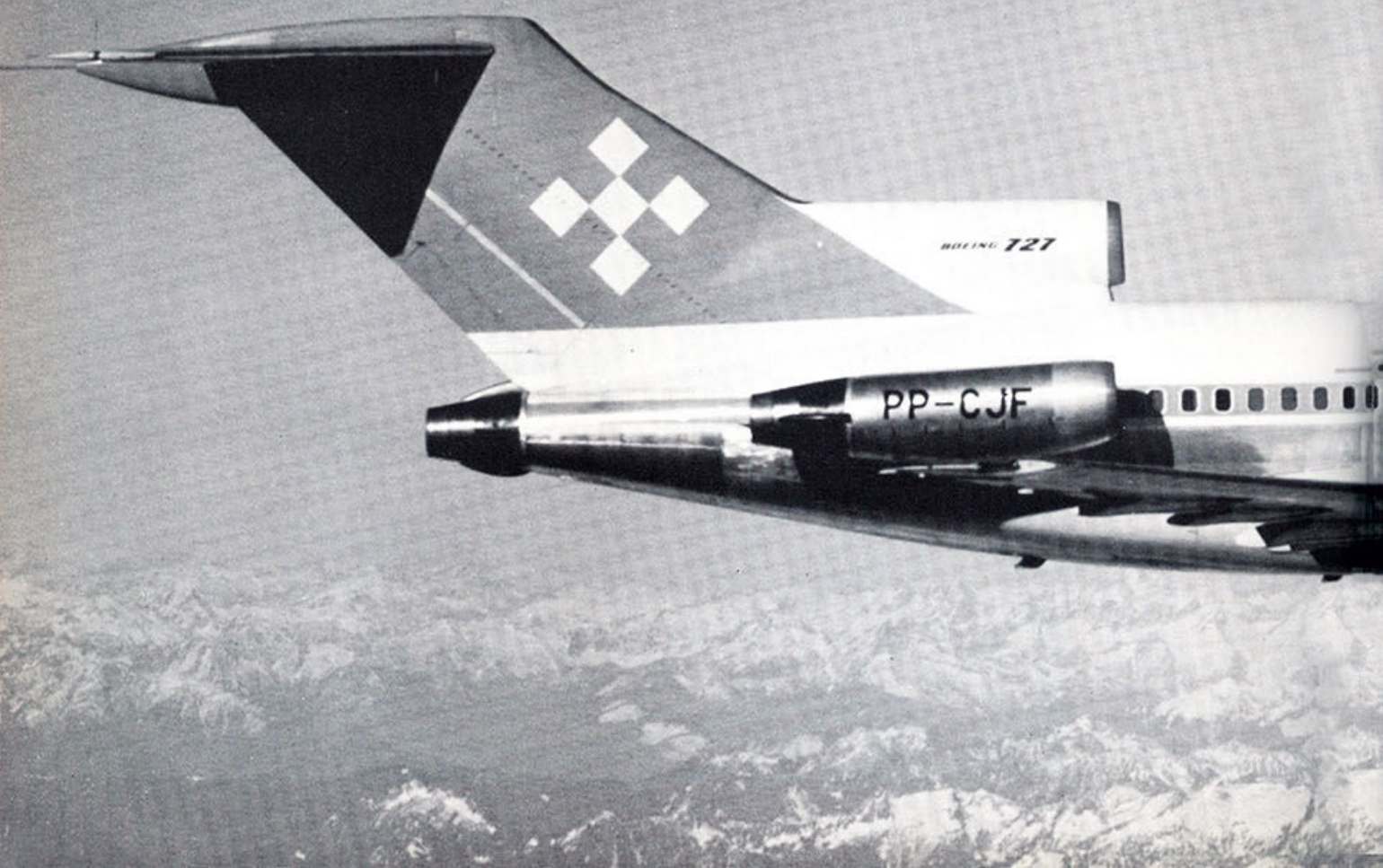
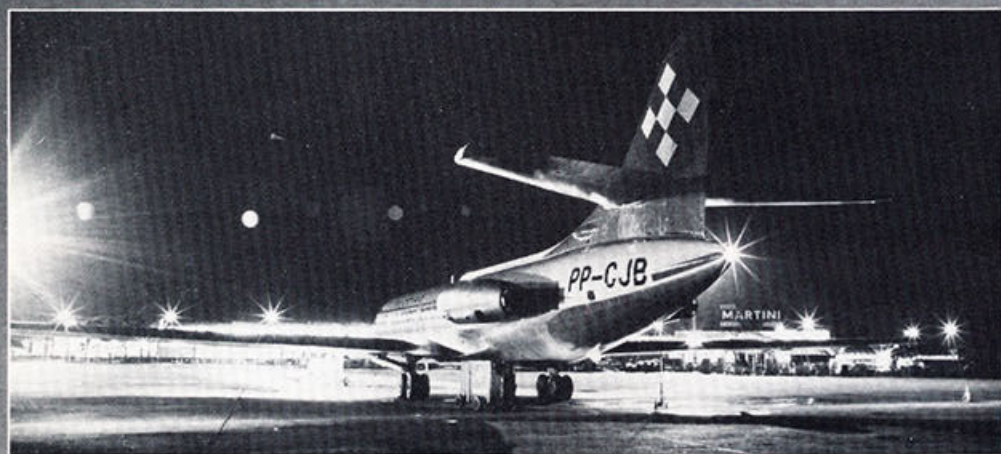
A operação deste turbo-hélice dá prejuízo a empresa, pois no período de julho de 1971 a junho de 1972 seu Break-even point era de 57,19% e seu aproveitamento médio de 54,87%, no mesmo período.

O maior orgulho da empresa, entretanto, é a utilização diária/média do seu BAC One-Eleven 500 (Jatão), considerada a mais alta em todo o mundo deste tipo de avião: 9:09 horas.

Se o Dart-Herald dá prejuízo para a Trans-Brasil, o Jatão compensa em muito, pois seu break-even point no período de julho de 1971 a junho de 1972 foi de 41,50% e seu aproveitamento 54,55% em idêntico período. Graças a este avião até agosto de 1972 o lucro operacional da companhia foi de Cr\$ 5.500.000,00.



CRUZEIRO DESENVOLVIMENTO A JATO





A Cruzeiro do Sul, juntamente com a Panair do Brasil, introduziu a era do jato nos vãos domésticos do Brasil.

Com o fechamento da Panair em 1965, e com a transferência da frota de Caravelles Panair do Brasil para a Cruzeiro do Sul, ainda em 1965, a Cruzeiro ficou em situação muito privilegiada em relação às suas concorrentes, que voavam ou com aviões a pistão, ou na melhor das hipóteses, com turbo-hélices.

O crescimento da Cruzeiro do Sul a partir desse momento, foi uma das coisas mais notáveis ocorridas na aviação comercial em todo o mundo.

Entretanto seus 15 Convairstes a pistão estavam dando grandes dores de cabeça e a Cruzeiro, adquiriu 8 YS-11 A, para a substituição dos mesmos. Os

YS-11 entraram em serviço nas diversas rotas da empresa, prestando excelentes serviços, especialmente na Ponte Aérea São Paulo/Rio de Janeiro.

Posteriormente alguns vãos de integração nacional da Amazônia começaram a entrar na era do turbo-hélice com a chegada dos YS-11-A.

Com o correr do tempo a Cruzeiro começou a ressentir a falta de aviões para a expansão de novos serviços, e comprou 3 Boeing 727-100, que começaram a voar nas rotas do Prata (aonde a empresa detém 60% do mercado) e para vãos rumo a Manaus e Belém.

Agressiva em sua publicidade, com a introdução de seu sistema de Crédito a Jato, a Cruzeiro aumentou consideravelmente o número de passageiros transportados, e o que é

muito curioso, a maioria passageiros de primeira viagem.

OS SERVIÇOS AÉREOS CRUZEIRO DO SUL têm seu escritório central localizado à Av. Rio Branco 128, 8.º andar, Rio de Janeiro, Guanabara.

Sua principal oficina mecânica situa-se na Praia do Caju, também na Guanabara e conta com hangares de manutenção nos aeroportos de Santos Dumont, Galeão e Congonhas.

Seu capital social é de Cr\$ 50.905.430,00 com 375 acionistas. Em setembro de 1972 apresentava um efetivo de 4.424 funcionários.

FROTA E DADOS ESTATÍSTICOS

A **Cruzeiro** tem, servindo suas linhas nacionais e internacionais, os seguintes aparelhos com os

