



Cássio Vasconcellos



Fábio Kröll

# Avianca - OceanAir

## ascensão e queda

O desaparecimento de uma empresa aérea não chega a representar uma novidade. O setor oferece baixa rentabilidade e altos riscos e existem constantes exemplos em todo o mundo de companhias de aviação que vão à falência. No caso recente da Avianca-OceanAir pelo menos o bom atendimento dos funcionários aos passageiros deixou lembranças positivas.

Por: Mário Sampaio



A Avianca (Brasil), ou OceanAir, como era seu nome original, passou por um rápido processo de crescimento e depois de deterioração, que levou ao encerramento de operações, deixando seus funcionários no desamparo.

Em dezembro de 2018, a empresa, que atravessava sérias dificuldades financeiras, entrou com um pedido de recuperação judicial. Diversos credores já reclamavam de atrasos nos pagamentos, entre os quais os lessors, que começaram a retirar seus aviões. No início de 2019, em poucas semanas a frota, que era formada em meados de 2018 por 53 aviões, ficou reduzida a 25 aeronaves, também retomadas pelos arrendadores pouco depois. Os voos para Miami e Nova Iorque foram encerrados em março e os A330-200 também foram devolvidos.

No dia 24 de maio de 2019 a Anac anunciou a suspensão oficial de voos da Avianca Brasil, encerrando as atividades da empresa e cassando sua concessão no mês seguinte.

Um fundo de investimentos, que tinha interesse na companhia, anunciou e fez um leilão dos ativos, divididos em sete unidades separadas. Cinco delas foram vendidas e duas ficaram encalhadas. Mas este leilão ficou prejudicado porque ele incluía os slots em Congonhas, que são os direitos de decolagens e pousos.

A Anac, com amparo legal, decidiu distribuir os 41 slots de Congonhas entre empresas que não operassem ou tivessem poucos horários naquele aeroporto. Assim, as denominadas "entrantes" (aquelas que tivessem até 54 slots) receberam os 41 horários que permitem decolagens ou pousos em Congonhas. A Azul recebeu 15 slots, a Passaredo 14 e a MAP 12. Uma medida que certamente ajudou a equilibrar a concorrência.

E se não houver uma grande reviravolta, isto representa o fim da Avianca Brasil. Aliás, o uso deste nome em nosso país e na Argentina foi contestado pela Avianca original, sediada na

*O ponto forte da Avianca nos voos internacionais era o serviço, um dos melhores do mercado.*



*Todas as rotas internacionais de longo curso eram feitas com o A330-200.*

Colômbia. Na época em que o uso da marca foi obtido, as empresas pertenciam ao grupo Sinergy, mas houve uma cisão na Colômbia e os controladores lá agora são outros.

No Brasil, a OceanAir foi criada em 1998 como empresa de táxi aéreo, visando efetuar voos fretados para o Sinergy e outros clientes. Este grupo tinha operado plataformas, tinha uma empresa de helicópteros e era representante de diversos equipamentos para a perfuração e exploração de petróleo.

Mas o mercado de táxi aéreo se mostrou limitado e em 2001 a OceanAir obteve uma concessão para operar voos regulares regionais. A experiência com a área de petróleo demonstrava que as ligações aéreas para Macaé e Campos, centros de apoio à prospecção e exploração em alto-mar, representavam um mercado de bom potencial.

Em 2002, a Rio-Sul procurava melhorar sua rentabilidade se concentrando em rotas que apresentavam possibilidades de ser operadas por jatos. Consequentemente, a empresa colocou à venda sua frota de turboélices Embraer Brasília e Fokker 50.

A OceanAir surgiu como pretendente para adquirir três Brasília. O negócio evoluiu rapidamente e a compra desses aviões foi fechada e paga com um cheque pessoal de German Efromovich, para espanto do então presidente da Rio-Sul, George Ermakoff.

A OceanAir iniciou ligações do Rio para Macaé e Campos e, logo depois, criou um voo Guarulhos-Macaé. Uma forma de transferir executivos que chegavam em voos internacionais diretamente para a região produtora de petróleo.

A evolução foi rápida e a OceanAir, em

2004, tinha uma frota composta por sete Brasília e três Fokker 50. Esses aviões, em 2005, já serviam 33 cidades nas regiões sul, sudeste, centro-oeste e nordeste. Apesar do crescimento, a taxa de ocupação da frota era de apenas 49%, demonstrando resultados ruins e insuficientes para gerar lucros com turboélices. E a participação de mercado patinava em 0,31%.

O grupo Sinergy tinha também atividades petrolíferas na Colômbia e, com o contato local, acabou se interessando pela Avianca. A empresa era a mais antiga da América Latina, tinha uma imagem forte, mas estava enfrentando sérias dificuldades financeiras. A Avianca estava sob o regime do capítulo 11 da Lei de Falências dos

*A OceanAir, bem como a Avianca, oferecia lanches sem custo nas rotas domésticas.*

EUA e sua recuperação era considerada muito difícil. A Sinergy se inteirou da situação e por 62 milhões de dólares assumiu o controle da empresa. Foi feita uma extensa renegociação de dívidas, em que o grande deságio se tornou regra. Em seguida, com as dívidas equacionadas, foi trocada a administração, foram executados planos de expansão e em poucos anos a Avianca voltou a crescer e se tornar lucrativa.

O nome Avianca era um símbolo importante



*Um anúncio de lançamento da nova pintura dos Brasília.*





Fábio Kroll

Este Fokker 50 com sua cor vibrante destacava-se na paisagem.

na economia colombiana e a atuação de Efromovich/Sinergy foi reconhecida de forma ampla. A mídia e o público enalteciam os feitos do empresário e o governo local, reconhecido pela recuperação da Avianca, concedeu a cidadania colombiana a German Efromovich.

O curioso é que ele nasceu na Bolívia, filho de uma família de um país báltico, viveu um período no Chile e depois descobriu o Brasil. Em nosso país passou de professor de curso de vestibular a grande empresário. E na Colômbia, segundo confidências de amigos, teve até mesmo que negociar com as Farc para passar com sua produção de petróleo em áreas ocupadas pela guerrilha.

Diante dessa experiência, a renegociação

das dívidas da Avianca e sua posterior recuperação não foram das coisas mais difíceis da vida de Efromovich.

No Brasil, o hiato deixado pela Varig, Vasp e Transbrasil foi ocupado principalmente pela TAM e Gol. Mas existiam nichos a ser preenchidos.

A OceanAir em 2006 aumentou a frota, crescendo 4,5 vezes sua capacidade e 5,3 vezes a demanda. A taxa de ocupação passou de 49% para 55%, uma melhoria ainda insuficiente para obter rentabilidade com turboélices. A participação de mercado subiu para 1,46%, o que a tornava a maior entre as menores, ou seja, existiam pequenas empresas regulares com tráfego ainda mais limitado que o da OceanAir.

A Avianca utilizou, por muitos anos, o Fokker 100, batizado por ela de MK-28.



Benito Latorre



Marcelo Magalhães

A empresa chegou a operar um único Boeing 757.

O grande salto da OceanAir correspondeu à chegada dos primeiros jatos Fokker 100. Como a imagem do Fokker 100 estava muito abalada no Brasil por uma sequência de acidentes e incidentes da TAM (hoje Latam), foi adotada a designação F-28-0100. O Fokker 100 foi homologado pela Federal Aviation Agency, dos EUA, com esta designação porque, sendo um derivado do F-28, as exigências de homologação eram menores (grand father rights) e permitiam uma simplificação do processo, pois o mesmo era baseado em especificações de um avião da década de 1960.

A compra da frota de Fokker 100 por Efromovich foi um capítulo interessante no crescimento da frota da Avianca Colômbia e da OceanAir. Ele comprou um grande pacote de aviões da American Airlines, que estava no deserto, por cerca de 2 milhões de dólares cada. Mesmo incluindo a revisão para colocá-los de

novo em voo, o investimento foi pequeno. E a intenção da Rolls-Royce de cobrar um valor absurdo para revisar as turbinas Tay foi derrubada por Efromovich.

A OceanAir já tinha feito várias tentativas de penetrar em mercados domésticos com resultados bem limitados. Mas com os Fokker 100 a empresa tinha um avião competitivo para as linhas curtas e médias do País e adotou uma estratégia boa para um novo player: ofereceu mais conforto aos passageiros.

O Fokker 100, que tinha 108 lugares na TAM, era oferecido pela OceanAir com apenas 98 lugares e ótimo espaço para as pernas. Isso numa época em que as demais concorrentes começavam a espremer os passageiros para obterem maiores lucros.

A rede da OceanAir já estava sendo reestruturada e rotas de baixa densidade de tráfego estavam sendo cortadas. Os Brasília e pouco

Por um breve espaço de tempo voou com o 767, ligando o Brasil ao México, sua primeira rota internacional.



Gianfranco Beiring

depois os Fokker 50 foram aposentados e as perspectivas de obter rentabilidade cresceram com aviões que ofereciam custos assento-quilômetro muito mais baixos.

Mas a administração da OceanAir parecia ainda andar sem rumo bem definido. Em junho de 2006 foi feito um acordo de codeshare com a BRA, empresa que afundava no mercado e desapareceu no ano seguinte.

E em 2007, talvez pensando que tamanho é documento, foram incorporados um Boeing 757 e dois Boeing 767-300, aviões inteiramente inadequados para linhas em que frequências geram demanda e excesso de capacidade provoca prejuízos.

Em dezembro de 2007, a OceanAir inaugurou abruptamente uma linha para o México. Como a empresa considerava que era uma oportunidade única, inaugurou a rota sem maiores contatos com agentes de viagens e nem com os sistemas internacionais de reservas por computadores. E sem rede de alimentação em São Paulo. Os resultados foram assustadores. No primeiro mês de operação o load factor foi de apenas 9% e entre janeiro e março de 2008 alcançou ridículos 28%. Certamente uma receita para grandes prejuízos.

Em março de 2008 a rota foi suspensa, mas a caixa da empresa já havia sido drenada de recursos vultosos. Nesse ano a OceanAir começou a operar a rota Rio-São Paulo e intitulou seu serviço de Hiper Ponte, uma grande pretensão para a empresa que tinha o menor número de frequências da linha.

Ainda em 2008 começou a haver maior racionalidade no esquema de frota e de linhas. Os 757 e 767 foram reexportados e a rede doméstica de Fokker 100 começou a ser reestruturada. Houve uma concentração de rotas em determinadas áreas onde os voos receberam maiores frequências.

Em dezembro de 2008 a Avianca já demons-



O A319 foi muito importante nos voos mais curtos.

trava controlar os principais aspectos do mercado de transporte aéreo. E como preparação para o futuro fez uma ambiciosa encomenda de uma frota de aviões Airbus A319, A320 e A330. Este último tipo de avião já denotava a tentativa de voltar a ter linhas internacionais.

Os Fokker 100 (um total de 16 veio para o Brasil) tinham representado um investimento muito pequeno para aviação e alguns aviões foram desmontados para obter de forma barata peças sobressalentes. Mas a passagem do F100 para os birreatores Airbus correspondeu a um investimento enorme e a uma mudança na dimensão da empresa. Um desafio para quem pretendia competir com as maiores empresas do setor.

Em 2010 chegaram os primeiros A319, já com a pintura da Avianca, que, além de oferecer

A Avianca foi a única a usar o problemático A318 em nosso país.



Alex Sandro V. Barbosa

blema é que o consumo de combustível (com turbinas PW-6000) por etapa era igual ou maior do que o do A319. E o custo de manutenção era mais alto. Os A318 da Avianca (ex-LAN) foram os únicos do mundo a serem equipados com as problemáticas turbinas PW-6000, que tiveram muito atraso em seu desenvolvimento e nas entregas.

As PW-6000, sendo filhas únicas, tinham poucos sobressalentes, alto índice de panes e, como consequência, baixa disponibilidade operacional. Um abacaxi completo.

No final de 2011, começaram a chegar os A320 com 162 lugares e sharklets, a versão da Airbus para os winglets. Os A320 trouxeram maior produtividade, grande disponibilidade e ofereciam custos por assento-quilômetro mais baixos do que os demais aviões da frota.

A Avianca em 2011 obteve grande crescimento de demanda e um aproveitamento de 79,4%, uma posição bem acima da média do mercado. A participação total de mercado era ainda de 3,14%, mas sua presença era sentida



Apenas um A330 cargueiro foi utilizado.

melhor espaço para as pernas dos passageiros do que os concorrentes, tinham sistema eletrônico de entretenimento a bordo. A OceanAir havia alterado seu nome fantasia para Avianca (Brasil), estabelecendo uma marca internacional em aviação para o grupo Sinergy. E foi inaugurada uma linha internacional São Paulo-Bogotá com A319.

A Avianca (Brasil) havia estabelecido uma ligação comercial íntima com a Airbus e o fabricante europeu ofereceu e conseguiu arrendar 14 A318 com turbinas PW-6000. O A318 era o menor avião da família A320 e suas dimensões prejudicavam sua economicidade. Comparado ao A319, tinha as mesmas asas, mas apenas 120 lugares ao invés de 132, sempre com bom espaçamento entre as filas de poltronas. O pro-

em todas as principais rotas domésticas.

No ano de 2012 a empresa teve um crescimento de tráfego de passageiros de 82,3%, mantendo o mesmo load factor do ano anterior. Agora sua fatia do mercado doméstico já alcançava 5,4%, tendo se tornado a quarta maior empresa aérea brasileira. E no mercado internacional sua taxa de ocupação atingiu saudáveis 80,3%.

Em 2013 a Avianca manteve um aumento de capacidade doméstica de 30,8% e de demanda de 35,3%. O aumento de demanda refletia um bom esquema de linhas e horários nas rotas nacionais e o market share alcançou 7,15%, mostrando já ser uma força a ser reconhecida. Ainda em 2013 a Avianca cortou quase completamente suas operações internacionais, deno-



Alex Sandro V. Barbosa

O A320neo era o mais moderno de sua frota.

tando interesse de se concentrar em mercados mais conhecidos.

No ano seguinte a empresa introduziu um cargueiro A330-200F, diversificando seus investimentos em atividades que necessitavam de infraestrutura adicional e, para piorar, tinham baixo yield.

No ano de 2015 a Avianca reduziu finalmente sua velocidade de crescimento, ainda assim a demanda doméstica teve aumento de 14,1% e a taxa de ocupação atingiu 83,6%. Mas o yield continuava baixo. O restante da frota de Fokker 100 foi retirado de serviço e oito A320 foram incorporados. Em junho desse ano a Avianca anunciou a aquisição de 62 aviões da família A320neo, um passo que não foi acompanhado pela capitalização necessária.

Em fins de 2017 a empresa havia criado, de novo, linhas internacionais, desta vez para Miami e Nova Iorque com seis A330-200. A Avianca nessa época tinha passado a ser membro da Star Alliance e tinha uma boa rede doméstica de alimentação. Como resultado, as rotas internacionais alcançaram aproveitamentos de 85,2% em 2017 e 84,4% em 2018, em ambos os casos marcas acima da média das demais empresas brasileiras.

O problema é que a criação de linhas para os Estados Unidos exigiu altos investimentos em equipamentos e na criação de bases no exterior. E para penetrar novos mercados são necessárias tarifas, que não ofereciam retornos condizentes com os elevados custos de operação.

Uma situação semelhante ocorria na rede doméstica, onde os load factors eram elevados, mas a alta velocidade de crescimento exigia mais capital próprio e os yields não eram suficientes para gerar caixa.

Em meados de 2018 a Avianca Brasil tinha uma frota operacional muito moderna composta por sete A318, quatro A319, 26 A320, dez A320neo e um A330-200F. Além disso, seis A330-200 novos voavam nas linhas internacionais. Mas ser a menor empresa num mercado muito competitivo é muito difícil.

Os resultados financeiros e o cash flow foram

muito ruins nos últimos três anos e a derrocada foi rápida. As tentativas de trazer novos sócios falharam e mesmo a recuperação judicial não impediu o fim das operações.

Uma lição repetida de que tentar fazer uma empresa aérea de rápido crescimento contando principalmente com a geração interna de caixa é receita para o desastre. Os recursos próprios são necessários não somente no início das operações, mas em todas as fases. E os maiores prejudicados acabam sendo os funcionários, que perdem seu sustento.

*Este anúncio enfatiza aos passageiros a vantagem de viajar pela companhia.*