

# ELES QUEREM VOAR ALTO

Como a parceria entre a Embraer e o criador da companhia Azul pode transformar a aviação brasileira

MARCOS TODESCHINI

Uma nova parceria pode mudar o cenário da aviação brasileira. De um lado está o empresário David Neeleman, 48 anos, fundador da JetBlue, uma das maiores companhias aéreas de baixo custo nos Estados Unidos. Do outro, a brasileira Embraer, terceira maior fabricante de jatos do mundo. O que os une é um negócio de 2,5 bilhões

de reais, quantia que Neeleman vai pagar por 36 aeronaves da Embraer. Em seis meses, os primeiros aviões dessa encomenda começam a voar no Brasil pela Azul, a nova empresa de Neeleman. O valor da transação, por si só, já chamaria atenção, mas são algumas particularidades do negócio que o tornam tão relevante para as duas partes — além de ser inédito no país. Será a

primeira vez que os jatos da Embraer, cujos maiores mercados estão nos Estados Unidos e na Europa, voarão no Brasil. Será também o desbravamento de rotas até agora inexploradas. O plano de Neeleman é oferecer — “a preços de uma passagem de ônibus” — vôos diretos entre grandes cidades às quais só se chega hoje de avião depois de muita escala. A parceria é funda-

mental para ambos. Resume Neeleman: “Sem os jatos da Embraer, meu negócio seria inviável. Eles vão permitir cortar custos”. Para a Embraer, é uma chance de ganhar mercado num momento em que a empresa perde terreno para sua principal concorrente, a canadense Bombardier. “Ganhamos uma vitrine no Brasil”, diz Frederico Curado, presidente da Embraer.

Alguns números sobre o mercado de aviação brasileiro foram determinantes para a decisão de Neeleman de investir no país. Um deles diz respeito ao déficit de vôos entre grandes cidades, como Salvador e Belo Horizonte.

Hoje, 80% das viagens aéreas se concentram em somente dez capitais brasileiras, enquanto sessenta grandes cidades contam com um único vôo diário — que sempre tem São Paulo ou Brasília numa das pontas. Essa carência de vôos se acentua com o aumento do número de usuários: ele hoje é o dobro do de quatro anos atrás. São 10 milhões os brasileiros que viajam de avião. As planilhas de Neeleman sugerem que 45 milhões de pessoas que utilizam regularmente o ônibus para cobrir grandes distâncias podem ser eventualmente incorporadas à clientela da aviação. Um indicador de que os cálculos de



## O AVIÃO É ECONÔMICO...

O jato 195 da Embraer, que será adotado pela Azul, reúne um conjunto de tecnologias decisivo para o corte de gastos de um voo. Entenda por quê

### ELETRÔNICA DE BORDO

Nenhum outro sistema do gênero monitora tantos componentes do avião ao mesmo tempo nem fornece um número tão grande de detalhes. Isso agiliza a manutenção e reduz o tempo em solo

### FLY BY WIRE

Esse sistema eletrônico de pilotagem do avião substitui o velho comando mecânico. Elimina meia tonelada de fios e cabos de aço, o que o torna mais leve, exige menos manutenção e os ajustes passam a ser realizados por meio de um software mais rápido e menos dispendioso



### DESIGN

O avião é cerca de 20% mais leve do que outros com os mesmos 118 assentos. Isso se deve, basicamente, ao design. Sobrou espaço para aumentar em 10 centímetros o intervalo entre as fileiras



### MATERIAL

A fuselagem e a parte inferior são feitas de composto de fibras de carbono e não de aço, como é mais comum. Reduz em 10% o peso do avião e ele consome menos combustível por isso

### MOTOR CONTROLADO POR COMPUTADOR

O desgaste é menor e a primeira revisão completa pode esperar 6.000 horas de voo, e não ser feita depois de 4.000, como ocorre com a maioria dos aviões



## ...E TUDO NO VÔO AJUDA A POUPAR

Como cada medida para cortar gastos contribui para tornar a operação do voo mais econômica

### COMIDA FRIA A BORDO



Ao dispensar o equipamento para manter os lanches quentes, o avião fica cerca de 300 quilos mais leve e poupa combustível. Mais baratos, sanduíches e barrinhas podem ainda ser estocados a bordo e sujam menos os assentos, o que reduz o tempo em solo consumido com reposição de comida e com limpeza

**Economia 7%**

### FROTA PADRONIZADA



Com um único treinamento, pilotos, comissários e mecânicos podem atuar em todos os aviões da companhia

**Economia 6%**

### EQUIPES ENXUTAS

A internet dispensa uma parte dos funcionários e quem fica acumula funções: a aeromoça ajuda a limpar o avião e o piloto pode ser acionado no check-in. Daí os quadros 20% menores

**Economia 6%**

### AVIÕES NOVOS

Exigem menos manutenção e consomem até 20% menos combustível

**Economia 5%**

### VÔOS SEM ESCALAS



Evitam que o avião fique parado à espera de passageiros em trânsito e diminui o consumo de combustível, uma vez que ele é maior em pousos e decolagens. Também reduz gastos com taxas aeroportuárias

**Economia 4%**

### AEROPORTOS PEQUENOS

Cobram das empresas taxas até 50% mais baixas e são bem menos congestionados, o que permite ao avião ficar menos tempo em solo

**Economia 3%**

### VELOCIDADE MENOR



O gasto de combustível do avião cai quando o motor não opera na potência máxima

**Economia 1%**

### VÍDEOS



O manual de segurança é abolido e, em seu lugar, são exibidos vídeos a bordo

**Economia 1%**

### Conclusão

Os gastos em uma típica empresa aérea de baixo custo são, em média, **33% menores** do que os de outras companhias



O combustível passou a responder por 40% dos custos do voo, cenário para o qual as empresas não estavam preparadas. Antes, elas costumavam fazer encomendas antecipadas para se proteger de uma eventual alta do petróleo. De dois anos para cá, justamente quando o preço do barril começou a subir, decidiram comprar menos combustível de uma só vez. Pensavam que os preços logo voltariam ao antigo patamar — o que não aconteceu. Nos últimos seis meses, quarenta companhias de baixo custo anunciaram falência nos Estados Unidos e na Europa. Até as gigantes se viram obrigadas a adotar medidas para reduzir os estragos: a American Airlines começou a cobrar pelo despacho de malas e a Northwest — pasmem — passou a abastecer os banheiros dos aviões com 25% menos água.

É nesse contexto que a economia de combustível proporcionada pelo avião da Embraer se torna vital para o negócio da Azul. Ela se deve a um conjunto de tecnologias (veja o quadro na pág. 112) e ainda ao tamanho do jato, de 118 lugares. Menor do que a média, ele é também mais adequado à demanda das cidades em que a nova empresa pretende operar. A Embraer decidiu investir 1 bilhão de dólares na fabricação de jatos maiores do que aqueles que costumava produzir, com no máximo 50 lugares, motivada pela brecha que se abriu no mercado com a falência da holandesa Fokker e o fim da produ-

ção comercial da sueca Saab. Eram empresas especializadas em aviões de porte médio para voos regionais. Também depois dos atentados de 11 de setembro de 2001, o número de passageiros despençou no mundo inteiro, e as companhias precisaram cortar custos. Uma das medidas adotadas por muitas delas foi substituir uma grande frota de pequenos jatos por uma frota menor de aviões médios, reduzindo concomitantemente o número de voos. Com a alta do petróleo, esse tipo de avião passou a ser ainda mais requisitado. “Foi o momento certo de investir nos novos jatos”, conclui Mauro Kern, vice-presidente da Embraer. A empresa sempre apostou em aviões menores porque a concorrência era menos acirrada. Prosperou na Europa e nos Estados Unidos, onde a aviação regional é consolidada. No Brasil, ela nunca foi adiante.

A experiência de David Neeleman na aviação de baixo custo pode ajudar. Entre admiradores e desafetos, ninguém questiona sua capacidade de levar a idéia de um voo econômico



#### O BRASIL NA MIRA

Michael O'Leary, da Ryanair (ao lado), e Richard Branson, da Virgin: eles têm alardeado o interesse em investir no Brasil

às últimas conseqüências. Ele já colocava em prática parte dessa cartilha na Morris Air, empresa de baixo custo que fundou em 1992. Passou o negócio adiante para a gigante Southwest e, aos 40 anos, abriu a JetBlue, onde, aí sim, fez fama de pão-duro. Para enxugar o quadro de funcionários, criou o bilhete aéreo emi-

tido pela internet e um sistema de call center terceirizado, no qual as atendentes eram senhoras que faziam o trabalho de casa. Ainda racionou o lanche e passou a operar em aeroportos pequenos. Os voos passaram a custar cerca de 40% menos, fórmula que Neeleman traz agora ao Brasil. Será a primeira nesses moldes no país. A que mais se aproximou disso foi a Gol. Antes de inaugurar voos, o empresário Constantino Junior fez até um estágio na sede da JetBlue, em Nova York. Copiou a idéia do bilhete eletrônico e, no princípio, ofereceu passagens a preços mais

#### VALE TUDO PARA CORTAR CUSTOS

Com a alta do petróleo, a American Airlines passou a cobrar pelo despacho de malas e a Delta substituiu os velhos carrinhos de bordo por versões mais leves

baixos. Durou pouco. Só no ano passado, as tarifas da Gol subiram 67%. Diz Neeleman: “No Brasil, a lógica é a do baixo custo para as empresas e do alto custo para os passageiros”.

Poucos empresários da aviação têm tanta facilidade em atrair investidores — ainda que este não seja exatamente o melhor momento profissional de Neeleman. No ano passado, ele foi pressionado a deixar o comando da própria empresa depois de dois anos consecutivos de prejuízos. Ficou com apenas 10% das ações. Mesmo assim, juntou 300 milhões de reais em seis meses para abrir a Azul, dinheiro que veio, entre outros, da Gávea Investimentos (de Armínio Fraga) e do megainvestidor George Soros. Agora vai precisar se adaptar a certas peculiaridades do mercado brasileiro. Enquanto nos Estados Unidos existem sessenta companhias aéreas, no Brasil apenas duas delas, TAM e Gol, detêm 90% do mercado. Sem concorrência, elas atingem margens de lucro de 8%, quatro vezes mais do que a média do setor no mundo inteiro. Juntas, somam 230 aviões. A Azul começará em janeiro com apenas três. Diz o consultor Respicio do Espírito Santo: “Para neutralizar a nova empresa, a tendência é que TAM



PAUL J. RICHARDS/AFP

e Gol passem a operar nas mesmas rotas, mesmo que tenham prejuízo”.

Outra novidade para Neeleman será fazer negócio num país em que o setor de aviação passa por turbulências — não apenas econômicas, mas do ponto de vista da infra-estrutura e do marco regulatório. No ano passado, as companhias foram obrigadas a mudar suas rotas três vezes. Em meio ao caos aéreo, era uma tentativa de desafogar aeroportos congestionados. O governo também restringe a 20% o capital estrangeiro em companhias de aviação. Neeleman, que passou a vida nos Estados Unidos e é filho de pais americanos, só conseguiu abrir uma empresa no Brasil por um fato curioso de sua biografia. Na década

de 50, o pai veio ao Brasil como missionário mórmon e ele nasceu em São Paulo, onde ficou até os 7 anos. Voltou ao país apenas aos 18, também como missionário, ocasião em que cruzou quase todos os estados nordestinos pregando a Bíblia. Casado e pai de nove filhos, ele costuma citar o Velho Testamento para platéias de empresários, embora tenha lido apenas trechos dele. Com diagnóstico de déficit de atenção — síndrome na qual a pessoa não consegue se concentrar no mesmo assunto por muito tempo —, Neeleman jamais chegou ao fim de um livro. “Mas os médicos dizem que tenho criatividade em excesso — e pretendo usar isso a meu favor no Brasil.” Será preciso. ■