

## TAM e Varig: é necessário criar uma nova empresa?

Por Sérgio Lazzarini



A novela da possível fusão entre TAM e Varig ganha mais um capítulo. Depois de uma proposta inicial de fusão completa, sabiamente esquecida devido aos altos custos de integração entre ativos (e passivos) das empresas e questões negociais - por exemplo, a demanda dos controladores da Varig por maior participação na nova empresa - propõe-se agora uma nova alternativa.

TAM e Varig querem constituir uma nova empresa à parte, como uma joint venture, que seria responsável pela gestão do atual acordo de compartilhamento de vôos (codesharing) das duas companhias. Conforme reportado pela imprensa, esta nova empresa também cuidaria da precificação conjunta dos vôos, dado que os preços cobrados aos consumidores seriam aparentemente os mesmos.

Acordos de compartilhamento de vôos são, de fato, desejáveis em certos casos tanto do ponto de vista das empresas, quanto do consumidor. Ao realizar tais alianças, empresas podem arcar conjuntamente com custos de infra-estrutura terrestre, logística e proporcionar um serviço mais integrado aos seus clientes. Em certos casos, até a precificação conjunta de rotas pode ser desejável.

Por exemplo, suponha que uma grande parcela dos consumidores viaje de uma cidade A para uma cidade C via uma cidade (ponto de conexão) B, e que cada empresa domine um trecho (A-B ou C-B). Os consumidores, na verdade, compram o "pacote" A-B-C. Se as empresas precificarem seus trechos e venderem este "pacote" final de forma independente, cada uma estará colocando uma margem (preço além do custo da rota) em cima da margem da outra. Deixar que as empresas precifiquem conjuntamente as rotas pode, por conseqüência, reduzir preços ao consumidor. Evidências empíricas em outros países corroboram esta idéia.

Note, entretanto, que as rotas devem ser complementares. As empresas devem, preferencialmente, focar em trechos mais ou menos distintos. Se houver alta sobreposição de trechos, o efeito esperado nos preços deve ser inverso. Fazer precificação conjunta implica em duas firmas operando como um grande monopolista.

Ao que parece, este é um dos riscos do atual acordo de compartilhamento de rotas das duas empresas. Segundo estimativas do Valor Econômico, ao redor de 65% a 70% dos vôos das empresas são atualmente abarcados pelo acordo de compartilhamento. Juntas, as empresas detêm cerca de 65% do tráfego total doméstico. Em algumas grandes rotas, como por exemplo São Paulo-Rio ou São Paulo-Brasília, as duas empresas são as principais provedoras de serviço com maior freqüência, embora outras empresas ofereçam vôos intermitentes.

---

**Deixar que as empresas precifiquem conjuntamente as rotas pode  
reduzir preços ao consumidor**

---

Logo, a criação desta suposta joint venture das duas empresas pode ser um prato cheio para futuros ganhos com monopolização - ainda mais forte do que a atual aliança, uma vez que seria criado um terceiro agente comprometido com o processo de precificação conjunta. É verdade que a criação desta nova empresa também auxiliaria em muito a obtenção de ganhos com eficiência de operações. Porém, não há indícios concretos de que estes possíveis ganhos de eficiência - além do que já poderia ser obtido com um simples acordo de compartilhamento - iriam compensar possíveis perdas de bem-estar ao consumidor devido à monopolização do mercado.

Qual seria então a saída? Como fazer com que as empresas nacionais de transporte aéreo se tornem competitivas, já que a suposta fusão (ou criação de uma nova empresa de gestão conjunta de rotas) poderia

trazer efeitos anti-competitivos?

O ideal seria cortar os problemas que afligem as empresas pela raiz, ao invés de criar propostas artificiais que irão apenas mascarar tais problemas e impor possíveis custos aos consumidores. A Varig é uma empresa com sérios problemas de governança e que - como quase toda empresa área de grande porte no mundo - tem sido prejudicada por contratos trabalhistas inflexíveis. Por que não atacar diretamente estes problemas? A TAM, por sua vez, é uma empresa que vem paulatinamente se reorganizando de forma independente. Por que não continuar levando adiante estas iniciativas internas?

A outra alternativa, caso os ganhos de eficiência operacional trazidos pelo compartilhamento forem suficientemente elevados, seria manter a atual aliança sob um criterioso monitoramento de preços. Se houver garantias de que tal monitoramento será feito, a criação da joint venture só seria recomendável se as empresas demonstrarem que esta nova entidade trará ganhos ainda maiores de eficiência operacional (ou seja, além do que poderia ser obtido com o simples acordo de compartilhamento), subtraídos os custos de sua constituição e manutenção.

Pode-se, ainda, focar o acordo de compartilhamento em rotas que são mais ou menos complementares - dado que, como discutido anteriormente, a precificação conjunta nestes casos pode até mesmo reduzir preços. Uma possibilidade, neste sentido, seria permitir precificação conjunta em casos onde a Varig esteja ofertando um trecho internacional e a TAM um trecho doméstico no "pacote" final ao consumidor, ou vice-versa. Nos outros casos, as empresas teriam que precificar as rotas de forma independente.

Em suma, não existe uma solução que seja simples e ao mesmo tempo traga resultados claros. É certo, entretanto, que não se deve deixar de ponderar os efeitos anti-competitivos das atuais estratégias propostas no caso TAM-Varig. O caminho mais seguro para criar empresas aéreas realmente fortes no Brasil talvez seja preservar a competição interna, ao invés de adotar remédios paliativos que somente adiarão os esforços necessários para torná-las verdadeiramente competitivas.

**Sérgio Lazzarini é professor da Faculdade de Economia e Administração e coordenador do Centro de Estratégia do Ibmec São Paulo. E-mail: sergiogl1@ibmec.br**

*(Valor Econômico, 26/02/2004)*