

China Southern Airlines

Considerando a feroz batalha por participação no mercado de aviação da China, a China Southern Airlines tem um objetivo ambicioso: ser a companhia aérea mais forte da China. A chave para atingir esse objetivo, de acordo com o presidente da empresa, Wang Changshun, é adotar economias de escala. Após instituir reformas comerciais e abrir as portas ao comércio no início dos anos 1980, a indústria de aviação civil da China decolou. A indústria foi dominada por várias linhas aéreas pequenas que foram sobrecarregadas com custos operacionais altos devido a seu pequeno porte. Apesar do tráfego crescente de passageiros, a rentabilidade era baixa e o serviço se deteriorou. No entanto, uma Companhia aérea, a China Southern Airlines (CSA), adotou uma estratégia para aumentar suas economias de escala. Em 1998, a CSA comprou a Guizhou Airlines e a transformou em uma base de aviação no Sudoeste da China. Em 2000, uma fusão com a Zhong Yuan Airlines resultou em um salto na participação de mercado da CSA em Zhengzhou para mais de 64 por cento. Nesse mesmo ano, a CSA começou a gerar lucros. Além disso, seus ativos totais dobraram e o número de passageiros transportados aumentou em por 26 por cento. Em 2003, a CSA adquiriu a China Northern Airlines e a China Xinjiang Airlines. Também assinou um 'memorando de cooperação' em 8 de agosto de 2004, com uma aliança global de companhias de transporte aéreo ao redor do mundo, chamada SKY. Os associados à SKY incluem Delta Air Lines, Dragonair, KLM, Japan Air System e Vietnam Airlines.

A reestruturação e as aquisições ajudaram a CSA a reduzir seus custos operacionais e a concentrar seus esforços de comercialização em rotas importantes. Em decorrência disso, a empresa atendeu a 40 milhões de passageiros em 2004, tornando-se uma entre as dez maiores transportadoras de passageiros no mundo. A CSA agora opera 540 rotas, inclusive vôos para cerca de 435 destinos domésticos. As rotas internacionais da empresa cobrem principalmente o Sudeste da Ásia, mas a companhia aérea também voa para Los Angeles, Amsterdã e Osaka. Entre todas as linhas aéreas chinesas, ostenta a maior frota com o maior número de bases, redes domésticas mais extensas e maiores frequências de vôo. Renomada por seus excelentes serviços aos passageiros, a Companhia aérea ganhou o prêmio 'Diamante de Cinco Estrelas' para serviços de vôo e foi condecorada como melhor linha Companhia aérea da China pela revista *TTG Asia*.

Companhias aéreas sul-americanas

Na metade dos anos 1960, muitas das Companhias aéreas da América Latina expandiram sua capacidade, esperando que a demanda subisse. Pelo contrário, ela se contraiu, como consequência da crise de desvalorização no Brasil, no início de 1999. Ao mesmo tempo, as empresas aéreas estavam enfrentando cada vez mais a concorrência das companhias dos Estados Unidos, que gozam de maiores economias de escala. Os vôos domésticos do Brasil, no primeiro trimestre de 2000, revelaram apenas 58 por cento de assentos reservados — muito abaixo dos 65 por cento considerados necessários para o ponto de equilíbrio. Sem capacidade suficiente para distribuir custos fixos, os maus resultados foram inevitáveis.

Uma dessas linhas aéreas, a Aerolineas Argentinas, cortou dramaticamente o número de vôos domésticos e internacionais oferecidos. Depois de reestruturar suas operações, a Aerolineas Argentinas decidiu, na metade de 2002, retomar algumas das rotas internacionais



Um avião comercial a jato da China Southern Airlines (CSA) decolando no Aeroporto Internacional de Guangzhou Baiyun, China. O avião Boeing 777-2000, junto com outros esperando para decolar, é parte de uma frota em expansão da CSA. A expansão de capacidade ajudou a CSA a ganhar economias de escala, bem como a acumular uma participação maior no mercado doméstico da China.

a que havia renunciado. Enquanto isso, a Vasp, outra entre as quatro grandes linhas aéreas do Brasil, anunciou que estava suspendendo vôos para a América do Norte e a Europa depois que a Boeing exigiu de volta alguns de seus aviões, porque a Vasp não estava executando os pagamentos de *leasing* dos aviões.

A TAM e a Transbrasil, duas das outras grandes linhas aéreas do Brasil, estavam discutindo uma 'sociedade operacional' para cortar a superposição entre seus vôos — um passo que muitos pensaram que levaria a uma possível fusão, cortes e economia de custos para as duas empresas. Infelizmente para a Transbrasil, não se chegou a um acordo e a transportadora cessou suas operações em dezembro de 2001. Declarou falência dois anos depois. Embora a TAM seja lucrativa, permaneceu como uma companhia aérea doméstica, incapaz de se associar com êxito a outra empresa para aumentar suas economias de escala. Em 2005, o plano da TAM de se fundir com a Varig (com a qual a TAM havia compartilhado 60 por cento de seus vôos anteriormente) perdeu força. O presidente do BNDES sugeriu que o mercado teria espaço para apenas uma grande linha aérea local no Brasil, aludindo ao Canadá e ao México, onde, em cada caso, duas grandes linhas aéreas locais se fundiram. Com o enfraquecimento da economia sul-americana, a consolidação da indústria beneficiaria as linhas aéreas restantes devido aos volumes mais altos associados a economias de escala fortes.

Fontes: "China Southern Airlines President Addresses IATA Confab", *Business Wire*, 7 jun. 2002. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/China_Southern_Airlines>, jun. 2005, <www.hoovers.com>, jun. 2005; "Rival operations", *Wall Street Journal*, 6 jun. 1990; "South American Airlines", *The Economist*, 6 mai. 2000, "Transbrasil will probably lose operating certificate", *Aviation Daily*, 12 out. 2002. Disponível em: <www.tamairlines.com>, jun. 2005.