

Un esempio per l'Alitalia?

Crisi e disfacimento della Varig, compagnia di bandiera brasiliana

di Lorenzo Guggiari

Nel dibattito attuale su Alitalia non si è prestata molta attenzione a ciò che è accaduto dall'altra parte del mondo, se si eccettuano i turisti che quest'estate hanno scelto come meta delle proprie vacanze il Brasile e che hanno dovuto subire ritardi, cancellazioni di voli e incrementi di tariffe; per tutti gli organi di informazione la crisi della compagnia brasiliana Varig non ha avuto alcuna rilevanza. Eppure i punti in comune con Alitalia sono parecchi, e vedere come sono stati risolti i problemi di quella che era la principale linea aerea del Sud America potrebbe aiutare le nostre autorità ad uscire dall'impasse in cui si trova la compagnia di bandiera italiana.

Come si può immaginare la vicenda è molto intricata e si trascina ormai da parecchi anni, pertanto per avere un quadro chiaro di quanto accaduto è necessario riassumere gli avvenimenti principali della sua storia. Prima di elencare i "misfatti" compiuti nei decenni passati bisogna almeno riconoscere che la Varig ha avuto, e ha, alcune punte di eccellenza: il centro di manutenzione degli aerei e quello di formazione degli equipaggi, ad esempio, sono riconosciuti come tra i migliori al mondo.

La Varig (Viação Aérea Rio-Grandense) venne fondata nel 1927 per coprire la rotta Porto Alegre – Pelotas – Rio Grande nello stato di Rio Grande do Sul. Ma nel 1941 divenne presidente Ruben Berta, il quale influenzerà per sempre il futuro della compagnia, creando nel 1945 la "Fondazione degli impiegati della Varig", che di fatto ha controllato e gestito la compagnia fino a pochi mesi addietro. È anche significativo che alla sua morte avvenuta nel 1966 verrà rinominata Fondazione Ruben Berta.

Inizialmente la compagnia cominciò ad operare come linea regionale nel sud e sud-est del Brasile, ma quando nel 1965 il governo militare al potere chiuse la sua principale concorrente (la Panair) la Varig ne prese in gestione le rotte internazionali e si impose come la principale compagnia aerea brasiliana.

I primi seri problemi finanziari cominciarono con il governo militare di Baptista Figueiredo (1979-85). In quel periodo, infatti, la Varig ordinò dei nuovi aerei alla Boeing e il prestito venne sottoscritto in yen, a causa della sospensione dei finanziamenti da parte degli Stati Uniti alle imprese brasiliane. Con l'apprezza-

mento della moneta giapponese, però, il costo degli aerei praticamente raddoppiò.

Nel 1982 venne creato il fondo previdenziale Aerus, che garantiva benefici assolutamente fuori da ogni logica di mercato, tanto che negli anni Ottanta i dipendenti potevano andare in pensione dopo soli 3 anni! Tra il 1986 (inizio del piano Cruzado) e il 1991 (governo Collor de Mello) alla Varig fu vietato di riaggiustare le tariffe a fronte dell'aumento dei costi di gestione, principalmente del carburante. In questo periodo i governi sfruttarono l'azienda anche come strumento di politica estera dato che fu obbligata a operare su rotte verso l'Africa e l'America Latina che si rivelarono totalmente deficitarie.

Nel 1990 il governo Collor de Mello aprì il mercato brasiliano dei voli. In questo modo la Varig si ritrovò (da quasi monopolista che era) a dover competere con altre compagnie. Ma pensando di compensare gli alti prezzi con la qualità dei servizi offerti non si curò di effettuare un accurato controllo dei costi. Nel 1992, a seguito della Guerra del Golfo, la situazione peggiorò a tal punto che la Varig si vide costretta a vendere i propri aerei a banche e società di leasing, prendendo a noleggio gli aerei stessi. Nel 1994, benché il bilancio avesse chiuso in attivo dopo quattro anni, cominciarono i primi licenziamenti (tre mila dipendenti) e vennero chiusi trenta uffici all'estero. Nel 1997 si registrò l'ultimo bilancio positivo con un utile di US\$ 25 milioni.

Nel 2003, all'inizio del mandato di Lula, il governo tentò una fusione tra la Varig e la sua principale concorrente, la TAM, per cercare di

ridurre i costi operativi di un settore che ancora stava soffrendo delle conseguenze dell'attentato dell'11 settembre 2001. La mancata fusione arrecò solamente danni alla Varig, che perse la leadership dei voli nazionali a scapito proprio della TAM.

Il 2005 fu l'anno del collasso annunciato: il 22 giugno la giustizia brasiliana accettò la richiesta di recupero giudiziale avanzata dalla Varig il 17 dello stesso mese. Il recupero riguardò anche le controllate Rio Sul e Nordeste. Ma l'aspetto più interessante è che la Varig fu la prima grande impresa a beneficiare del nuovo strumento giuridico, in quanto la nuova Legge Fallimentare fu approvata solamente il 9 giugno. Nel frattempo il bilancio del 2004 chiuse con un passivo di R\$ 5,7 miliardi.

Il 2006 merita di essere analizzato più in dettaglio in quanto ha visto il tramonto definitivo di quello che era uno dei fiori all'occhiello del Brasile.

In gennaio la TAP (la compagnia di bandiera portoghese) acquista la VEM (Varig Engenharia de Manutenção) che si occupa della manutenzione e che possiede l'hangar più grande dell'America Latina, mentre la Volo Brasil – che è costituita dal fondo statunitense Patterson e da alcuni investitori brasiliani – acquista la VarigLog, che si occupa della parte logistica.

Nel corso di aprile cominciano le pressioni dei dipendenti e di parte dell'opinione pubblica affinché il governo intervenga per salvare l'azienda che ormai si trova ad un passo dal fallimento, ma il ministro dell'economia e il presidente Lula annunciano che lo Stato non immetterà

“direttamente” risorse finanziarie per aiutare l’impresa. Viene prospettato un intervento della Banca Nazionale di Sviluppo Economico e Sociale (BNDES) che annuncia la concessione di US\$ 166,6 milioni per gli investitori interessati a ricapitalizzare la Varig. Da un punto di vista formale la BNDES è un’impresa pubblica federale che promuove gli investimenti erogando finanziamenti a lungo termine e a tassi agevolati, ma è anche chiamata “l’ospedale delle imprese”, in quanto è utilizzata dai governi per soccorrere con denaro pubblico aziende private in difficoltà.

In maggio il tribunale decide che il futuro compratore non si vedrà accollati i debiti fiscali e nei confronti dei dipendenti. Con quasi 2 mesi di ritardo la Varig presenta il bilancio, il deficit accumulato in otto anni di perdite ininterrotte ammonta a R\$ 7,9 miliardi; di questi ben R\$ 5 miliardi sono a carico della BR Distribuidora (gruppo Petrobras), dell’Infraero (che si occupa della gestione degli aeroporti), dell’Erario e dell’INSS (l’INPS brasiliano): praticamente più del 60% dei debiti sono nei confronti dello Stato, il resto è da suddividersi tra dipendenti, banche, fondi pensione e società di leasing.

In giugno viene effettuata la prima asta e l’unico gruppo che presenta un’offerta è la NV Partecipazioni, che dovrebbe rappresentare i lavoratori della Varig, ma in effetti è tutt’altro. La NV Partecipazioni è nata nel 2001 quando un gruppo di ex dipendenti si è associato con delle imprese di consulenza e ha tentato di prendere il controllo di alcune delle potenti associazioni dei dipendenti (piloti, meccanici, ecc.); il vero obiettivo di questa cordata è di

guadagnare sulle commissioni, infatti chiede US\$ 150 milioni di finanziamento alla BNDES che rifiuta in quanto non vengono presentate garanzie adeguate, in definitiva l’unico scopo è di saccheggiare quello che resta dell’azienda. Ad ogni modo verso la fine del mese il consorzio non deposita quanto richiesto dal giudice e quindi esce di scena. Nello stesso periodo comincia l’interesse della VarigLog che immette nuove risorse finanziarie per consentire alla Varig di continuare a volare. Nel corso del mese la situazione peggiora sempre più: vengono cancellati 120 voli e 1.500 dipendenti tra piloti e personale di bordo passano a lavorare per altre compagnie.

La data decisiva è il 20 di luglio. In tal data la Varig viene venduta alla VarigLog (unica partecipante) ed i termini dell’acquisto sono i seguenti: il nuovo proprietario compra i marchi Varig e Rio Sul, le rotte nazionali e internazionali per R\$ 52,3 milioni a vista (di cui R\$ 30,8 milioni già versati), e tale cifra comprende anche il pagamento del servizio prestato dal Centro di Formazione degli equipaggi e l’affitto degli immobili e degli aeroplani. L’acquirente si assume anche R\$ 245 milioni di biglietti emessi e il passivo di R\$ 70 milioni del programma delle miglia. Inoltre si impegna ad emettere un prestito obbligazionario di R\$ 100 milioni, che può essere convertito nel 10% del capitale della nuova azienda da parte dei dipendenti e dei creditori. La “vecchia Varig” rimarrà in recupero giudiziale e si caricherà del debito di R\$ 7,9 miliardi. Aspetto fondamentale è che la VarigLog dovrà garantire un flusso di cassa di R\$ 19,6 milioni da devolvere alla “vecchia Varig”, tale importo sarà usato per pagare i creditori nei prossimi 20 anni.

Secondo quanto stabilito gli arretrati dovuti ai dipendenti saranno pagati con obbligazioni convertibili: e il costo totale delle dimissioni (preavviso, tredicesima e ferie arretrate) ammonterebbe a circa R\$ 260 milioni, mentre gli stipendi a R\$ 100 milioni.

Il 28 luglio la compagnia annuncia il licenziamento di 5.500 dipendenti (su 9.485), ma afferma che appena l'ANAC darà l'autorizzazione a volare ne verranno riassunti 1.700.

In agosto comincia la diatriba (ancora in corso) tra la "nuova Varig" e l'ANAC per la distribuzione delle rotte. Secondo il giudice, infatti, queste potranno essere ripartite solo quando la Varig tornerà ad operare regolarmente. Da settembre 2005 la quota di mercato brasiliano detenuta dalla compagnia sui voli internazionali è calata dal 75% al 19%!

A questo punto è necessario tirare le somme di tutto quanto è stato esposto in precedenza.

Benché la Varig non sia mai stata un'azienda come l'Alitalia ha unito i vizi di una pessima amministrazione statale con il corporativismo tipico di un sindacato. Negli ultimi sei anni si sono succeduti nove presidenti che sono rimasti vittime delle lotte intestine tra il sindacato dei piloti, la fondazione Ruben Berta e il fondo Aerus. In questa situazione qualsiasi piano di riduzione dell'organico è sempre stato rifiutato. Analizzando alcuni dati non si può che rimanere esterrefatti: la Varig aveva 201 dipendenti per aeroplano contro gli 88 della TAM e gli 85 della Gol; cento persone autorizzate ad emettere biglietti gratuiti; stipendi poco vincolati alle ore di volo e al di sopra della media. Senza

contare le sponsorizzazioni a manifestazioni e società sportive, eventi artistici e culturali che nulla avevano a che fare con la normale attività, soprattutto in un contesto già di forte indebitamento.

In definitiva si trattava di un'azienda decotta e che per molto tempo è stata tenuta in uno stato di "vita apparente" grazie ad aiuti fittizi (carburante e aeroporti quasi gratis) da parte dei governi che si sono succeduti nel corso degli anni. Bisogna riconoscere i meriti dell'attuale governo, che spinto da una situazione divenuta ormai insostenibile, ha chiuso i rubinetti e lasciato che la giustizia facesse il suo corso. Attualmente sono in essere ancora parecchie cause presso i tribunali brasiliani, ma ormai la strada intrapresa è irreversibile e i contribuenti brasiliani sicuramente tireranno un sospiro di sollievo!

Riusciremo anche in Italia ad arrivare, al più presto, ad un esito di questo tipo?

Lorenzo Guggiari è ricercatore e consulente in ambito economico-finanziario