

ANEXO 5 – VARIG, Rio Sul e Nordeste: plano de recuperação judicial

**VARIG, RIO SUL E NORDESTE
PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL**

	Página
I - INTRODUÇÃO	5
Relevância Sócio-Econômica das COMPANHIAS para o País.....	5
Causas que Contribuíram para a Atual Situação Financeira das COMPANHIAS.....	7
Organização do Plano de Recuperação.....	11
II - CLASSIFICAÇÃO DOS CREDORES.....	13
III - VISÃO GERAL DO PLANO DE RECUPERAÇÃO.....	14
Objetivos.....	14
Sumário das Medidas do Plano de Recuperação.....	15
IV - SITUAÇÃO DE LIQUIDEZ.....	16
V - DESCRIÇÃO DO PLANO DE RECUPERAÇÃO.....	18
PLANO DE REESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL.....	18
Introdução.....	21
Estratégia e Estrutura Corporativas.....	24
Planejamento de Rede e Frota.....	28
Vendas, Distribuição e Marketing.....	34
Manutenção e Engenharia.....	37
Operações de Vôo.....	38
Tecnologia da Informação e Sistemas de Informações Gerenciais...	39
Recursos Humanos.....	40
Projeção de Resultados Operacionais.....	43
PLANO DE REESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA.....	46
Unidade Produtiva Isolada, Formação de Consórcio, Capitalização e Recuperação das COMPANHIAS.....	46
Venda de Ativos.....	48
Fundo de Pensão.....	49
Superveniências Ativas, Passivos e Contingências Tributárias e	

Previdenciárias.....	51
Viabilidade Econômico-Financeira.....	52
Reestruturação das Obrigações Financeiras.....	53
VI - PROJEÇÕES DE LUCROS & PERDAS E FLUXO DE CAIXA SELECIONADOS BASEADAS NO PLANO DE RECUPERAÇÃO.....	59
VII – CONCLUSÃO.....	61

Documentos Anexos

A	Estrutura Societária Atual
B–G	Sumário do Quadro de Credores
H	Avaliação Preliminar Limitada Assumindo a Continuidade do Negócio (em inglês)
I	Avaliação de Bens e Direitos
J	Relatório do Plano de Reestruturação Operacional (em inglês)

VARIG, RIO SUL E NORDESTE PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Este documento foi elaborado com a intenção de abranger e estabelecer os principais termos do Plano de Recuperação Judicial (“Plano de Recuperação”) ora proposto, sob a égide da Lei de Recuperação Judicial e Extrajudicial e Falência do Empresário e da Sociedade Empresária (Lei nº. 11.101, de 9 de Fevereiro de 2005) (“Lei de Recuperação de Empresas”), da “VARIG”, S.A. (Viação Aérea Rio-Grandense) - em Recuperação Judicial, RIO SUL Linhas Aéreas S.A. - em Recuperação Judicial e NORDESTE Linhas Aéreas S.A. - em Recuperação Judicial (respectivamente, “VARIG”, “RIO SUL” e “NORDESTE”, em conjunto denominadas “COMPANHIAS”). VARIG, RIO SUL e NORDESTE, muito embora sejam pessoas jurídicas diferentes e independentes, vêm integrando em larga medida suas operações desde 2002.

A VARIG, uma companhia brasileira, é a maior empresa aérea do Brasil e da América do Sul. Fundada em 1927, a VARIG oferece serviços aéreos regulares nos mercados doméstico e internacional. A VARIG opera atualmente uma média de 289 vôos diários para 36 destinos no Brasil. Além disso, a VARIG oferece vôos para 23 destinos no exterior e conexões para muitas outras localidades através da *Star Alliance* – a maior aliança estratégica global composta pelas maiores e mais importantes empresas de aviação civil. A VARIG opera também uma média de 26 vôos diários para a América Latina, América do Norte, Europa e Ásia. Em 30 de junho de 2005, a VARIG possuía uma frota de 78 aeronaves a jato para transporte de passageiros.

A VARIG é uma empresa de capital aberto, controlada pela FRB – Par Investimentos S.A. (“FRB-Par”) e detém 99% das ações da VARIG Logística S.A., uma companhia aérea de transporte de carga (“VARIGLOG”), 100% das ações da VEM – VARIG Engenharia e Manutenção S.A., (“VEM”), uma empresa de serviços de manutenção e reparos e *overhaul* (“MRO”) de aviões, e 49% das ações da PLUNA – Pluna Líneas Aéreas Uruguayas S.A., (“PLUNA”), uma companhia aérea, cujo controle é compartilhado com o Governo do Uruguai. A VARIG Participação em Transportes Aéreos S.A. (“VPTA”), controlada diretamente pela FRB-Par, detém 97% das ações da RIO SUL e 100% da NORDESTE. Adicionalmente, a VARIG detém 100% da VARIG de México S.A., uma companhia que aluga um hangar na Cidade do México, e uma companhia inativa registrada em Delaware, Estados Unidos da América, a VARIG Engines Holding S.A.. Nos últimos 12 meses, encerrados em 30 de junho de 2005, as COMPANHIAS geraram receitas operacionais no valor total de

R\$8.088 milhões. Confira-se Anexo A para o detalhamento da Estrutura Societária Atual.

Em 17 de junho de 2005, as COMPANHIAS protocolaram, no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, a petição inicial requerendo a proteção prevista na Lei de Recuperação de Empresas, distribuída ao Juízo da 8ª Vara Empresarial do Rio de Janeiro. Em 22 de junho de 2005, o Juízo da 8ª Vara Empresarial deferiu o processamento do pedido de recuperação judicial, decisão esta que foi publicada no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro em 12 de julho de 2005.

Imediatamente após a impetração do pedido de Recuperação Judicial no Brasil, a VARIG propôs, perante o MM. Juízo da Vara de Falências do Distrito Sul de Nova Iorque (processo no. 05-14400 rdd), medida judicial para que os efeitos das decisões proferidas pelo Juízo da 8ª Vara Empresarial fossem estendidos ao território norte-americano, bem como aos credores norte-americanos das COMPANHIAS, o que foi deferido.

Vários fatores recentes contribuíram para que as COMPANHIAS escolhessem reestruturar as suas operações sob a Lei de Recuperação de Empresas, dentre eles: (i) a guerra de preços no mercado nacional de serviços aéreos de transporte de passageiros; (ii) a crescente volatilidade no preço de querosene para aviação; (iii) a incapacidade de reduzir, a curto prazo, os custos de pessoal e outros de natureza operacional; e (iv) o risco de perda iminente de aeronaves em função do atraso no pagamento dos arrendadores. Além disso, os balanços patrimoniais das COMPANHIAS apresentam substanciais passivos tributários, previdenciários e para com o fundo de pensão dos funcionários, bem como outras dívidas, obrigações essas que dificilmente serão satisfeitas a não ser que as COMPANHIAS sejam reorganizadas e reestruturadas, permitindo a entrada de dinheiro novo e de novo(s) investidor(es).

Em 2003, a VARIG, RIO SUL e NORDESTE apresentaram, respectivamente, prejuízos líquidos de R\$1.836,8 milhões, R\$127,6 milhões e R\$49,4 milhões. Em 2004, a VARIG e a RIO SUL apresentaram prejuízo líquido de R\$87,2 milhões e R\$14,8 milhões, enquanto a NORDESTE teve lucro líquido de R\$2,5 milhões. No primeiro semestre, encerrado em 30 de junho de 2005, a VARIG e a NORDESTE apresentaram prejuízos líquidos de R\$394 milhões e R\$3,8 milhões, respectivamente, enquanto a RIO SUL anunciou lucro líquido de R\$1,1 milhão. Em 30 de junho de 2005, VARIG, RIO SUL e NORDESTE apresentavam patrimônios líquidos negativos de, respectivamente, R\$6.838 milhões, R\$337,4 milhões e R\$145,6 milhões.

No contexto da Lei de Recuperação de Empresas, os Conselhos de Administração e as Diretorias das COMPANHIAS, bem como os seus consultores operacional, financeiro e jurídicos realizaram uma extensa análise das alternativas disponíveis para superar a atual situação financeira das COMPANHIAS e maximizar o pagamento dos credores, consideradas as circunstâncias. A opinião dos administradores é que todos os interessados, empregados, pensionistas, governo, credores, acionistas e o próprio mercado de aviação terão maiores benefícios com a implementação do Plano de Recuperação ora proposto do que teriam com a liquidação dos bens das COMPANHIAS, que representaria a imediata perda das concessões e a retomada das aeronaves arrendadas, implicando na destruição de elementos intangíveis inestimáveis, tais como o Programa Smiles, com os seus 5 milhões de participantes.

A implementação deste abrangente Plano de Recuperação tornará possível o soerguimento das COMPANHIAS, como uma empresa aérea competitiva e viável a longo prazo, no ambiente atual e futuro do setor, valendo destacar que nos dois meses seguintes ao início do processo, as COMPANHIAS mantiveram a liderança de mercado no transporte internacional (77,0% em julho e 77,7% em agosto), e recuperaram o segundo lugar no mercado doméstico (26,5% em julho e 26,5% em agosto), o que evidencia a manutenção da confiança dos clientes no futuro das COMPANHIAS.

Este Plano de Recuperação é baseado nas mais recentes informações financeiras e operacionais, bem como nas projeções e premissas correspondentes. O prazo efetivo das medidas e os resultados financeiros delas resultantes podem variar de forma relevante. Os documentos anexados ao Plano de Recuperação ficarão depositados na 8ª Vara Empresarial do Rio de Janeiro e serão colocados à disposição no *website* da VARIG, para facilitar a sua divulgação e compreensão pela comunidade de credores. Certas informações e dados confidenciais foram propositalmente omitidos nos textos apresentados, até por força das regras aplicáveis às empresas com ações negociadas em bolsa, mas poderão vir a ser informados no contexto das discussões a respeito do Plano de Recuperação desde que obedecidas as formalidades no que diz respeito às informações confidenciais.

Os acionistas das COMPANHIAS, reunidos em assembléia-geral, deverão aprovar as matérias contidas neste plano que sejam de sua competência legal e estatutária.

I – INTRODUÇÃO

Relevância Sócio-Econômica das COMPANHIAS para o País

As COMPANHIAS constituem a maior empresa aérea de transporte de passageiros do Brasil, com uma participação média de 58% dos passageiros transportados durante os últimos cinco anos, sendo de 84% no mercado internacional e 36% no doméstico. A VARIGLOG é a líder no mercado brasileiro de transporte de cargas aéreas e a VEM é a maior MRO do Brasil, e a 5ª no mundo.

Como a maior e mais conhecida companhia aérea brasileira, as COMPANHIAS têm um papel fundamental na geração de empregos e de renda. As COMPANHIAS geram diretamente 11.967 empregos e, com as subsidiárias, 19.113, dos quais 95% no Brasil. Considerando o efeito multiplicador estimado pela *Air Transportation Action Group* para a indústria de aviação civil global, calcula-se que as COMPANHIAS geram direta, indiretamente e por efeito da receita, um total de cerca de 180.000 empregos.

Os serviços que as COMPANHIAS oferecem para suportar o fluxo de turistas nacionais e internacionais têm alta relevância econômica para o país. Em 2003, 4 milhões de turistas estrangeiros visitaram o Brasil, incluindo-se aí passageiros viajando a negócios. Destes, 72% viajaram por via aérea e seus gastos em moeda estrangeira no país alcançaram um total de US\$3,5 bilhões.

Entretanto, a importância sócio-econômica das COMPANHIAS para o Brasil tem ainda outras dimensões. A presença de uma companhia nacional no mercado de transporte aéreo é considerada um fator estratégico. Não havendo condições favoráveis para que o capital privado invista no setor, frequentemente os governos assumem esta responsabilidade por meio de investimentos públicos diretos. A VARIG tem sido uma empresa privada desde a sua criação, continua sendo a principal participante no setor de transporte aéreo brasileiro e desempenha um papel fundamental na integração nacional.

Entre os aspectos estratégicos para a nação está a contribuição para a competitividade da economia brasileira. A reorganização e reestruturação das COMPANHIAS certamente melhorarão a capacidade da economia brasileira de competir nos mercados globais. O transporte mais eficiente de passageiros, tanto doméstico quanto internacional, se traduz em ganhos de competitividade para o setor produtivo como um todo. A importância das COMPANHIAS no setor não se limita à sua capacidade de competir mundialmente, mas inclui a sua contribuição para a economia brasileira competir de forma global e eficaz.

Com efeito, a contribuição estratégica, do ponto de vista social e econômico, é a presença da VARIG nos mercados internacionais, o que assegura um fluxo de receita e lucros para o Brasil de mais de US\$ 1,2 bilhão por ano.

É preciso notar que a forte presença das COMPANHIAS no mercado doméstico alavanca o desempenho da empresa no mercado internacional – efeito da conectividade – e vice-versa. Esta relação pode ser comprovada tanto pela oferta quanto pela demanda. Sob o prisma da oferta, grandes companhias aéreas têm menor custo de produção, o que permite menores preços e melhor taxa de ocupação em vôos internacionais. As COMPANHIAS têm uma melhor rede de linhas domésticas comparada com as empresas aéreas estrangeiras, que apenas voam para poucas cidades no Brasil. Assim, as COMPANHIAS são capazes de obter taxas de ocupação, tanto nos vôos domésticos como nos internacionais, maiores do que as empresas aéreas estrangeiras. Ou seja, na aviação comercial a economia de escala é imprescindível.

No caso das COMPANHIAS, uma melhoria na sua saúde financeira provocará um impacto na eficiência e qualidade dos serviços oferecidos. Como exemplo, uma melhor integração da rede de linhas reduzirá o tempo de vôo e os períodos de espera nos aeroportos, permitindo maior produtividade no uso de recursos. A combinação destes fatores será traduzida em menores custos – e menores tarifas – tanto nas linhas domésticas quanto nas internacionais, beneficiando os consumidores. Sob o prisma da demanda, a diferenciação do produto ajuda na formação do poder de mercado contra as companhias aéreas estrangeiras. A melhoria da saúde financeira das COMPANHIAS tornará a marca VARIG mais atrativa, fomentando a lealdade dos consumidores, o que resultará no crescimento das taxas de ocupação.

A relevância do segmento internacional decorre do fato de que as receitas e lucros são benefícios para a economia brasileira. A economia brasileira como um todo sofre um impacto positivo se as receitas e lucros gerados por fontes externas aumentam, expandindo a capacidade local de consumo de bens e serviços.

A existência das COMPANHIAS também provoca um impacto positivo na economia nacional através da manutenção ou aumento do nível de competição no mercado doméstico. A curto e médio prazos, a manutenção das atividades das COMPANHIAS aumentará o nível de competição.

Causas que Contribuíram para a Atual Situação Financeira das COMPANHIAS

Os principais eventos ou causas externos que determinaram as atuais dificuldades econômicas e financeiras das COMPANHIAS estão relacionados a fatores que afetaram o setor de aviação civil no mundo, bem como a outros específicos do

ambiente brasileiro. Com relação a estes, eles estão relacionados com o contexto macro-econômico, o marco regulatório e as especificidades das regras trabalhistas, que criaram um ambiente operacional diferente daquele existente em outras partes do mundo.

Durante a última década, em média, 60% das receitas das COMPANHIAS foram geradas no mercado internacional e os 40% restantes pelas linhas domésticas. A situação atual é resultado não só de fatores recentes, mas também de eventos que ocorreram no passado.

Até 1985, as tarifas aéreas eram controladas e estabelecidas pelo Governo Federal com base em análises que levavam em consideração os custos das empresas aéreas. Depois de 1985, os reajustes das tarifas passaram a ser submetidos à aprovação prévia do Ministério da Fazenda. Entre 1985 e 1992, como resultado dos vários planos de estabilização econômica e da política do Governo para o setor de aviação civil, os reajustes tarifários concedidos não observaram os parâmetros estabelecidos e contidos nos cálculos preparados pelo Sindicato Nacional de Empresas Aéreas (“SNEA”) e encaminhados ao Governo Federal. Um déficit foi criado entre os níveis tarifários calculados e demonstrados pelo SNEA, que refletiam os aumentos de custos do setor e aqueles aprovados pelo Governo. Isto resultou numa perda de receita para as COMPANHIAS e demais empresas do setor aéreo. No que diz respeito às COMPANHIAS, a perda foi estimada, em março de 1995, em ação judicial proposta contra a União Federal (“Ação Tarifária contra o Governo”), para uma parte do período, em R\$2.346 milhões.

A introdução do câmbio flutuante em 1999 e subsequente desvalorização do Real resultaram em impactos substanciais no preço interno do querosene de aviação, bem como nos custos de manutenção e arrendamento de aeronaves. De forma ainda mais negativa, a desvalorização do Real em 35%, em 2002, como resultado do ambiente eleitoral, teve impacto igualmente grave. Um efeito secundário das desvalorizações foi a redução das taxas de ocupação dos vôos internacionais, causada pela diminuição do poder de compra dos brasileiros, medido em dólares norte-americanos.

O ambiente institucional do País também afetou o desempenho das empresas aéreas. A capacidade das companhias se adaptarem ao cenário internacional negativo, nos últimos cinco anos, foi afetada pelas leis trabalhistas restritivas e a forma da desregulamentação do mercado doméstico. Como reconhecido em diversos estudos, as regras trabalhistas brasileiras e as negociadas pelas empresas aéreas criaram certa rigidez no setor de aviação civil. Esta falta de flexibilidade afeta não só a velocidade do ajuste da força de trabalho das empresas aéreas

diante das flutuações cíclicas da demanda, mas também o seu custo de operação. Estes custos são maiores dependendo do tempo de existência da empresa e da rotatividade do pessoal e a VARIG tem quase 80 anos de atividade e uma rotatividade baixa (2% a.a.).

Um outro aspecto relevante refere-se ao desenvolvimento das condições competitivas no mercado de aviação civil depois do ano 2000. As consequências do aumento da competição não foram oportunamente gerenciadas pelo Governo Federal. A economia brasileira cresceu apenas 2,2% a.a. no período de 1999 a 2004, correspondendo a um crescimento do PIB per capita de 0,6% a.a. Todavia, houve um substancial aumento na oferta de capacidade das empresas aéreas. Como resultado, a Transbrasil e a VASP já não operam regularmente, enquanto a VARIG e a TAM celebraram um acordo de compartilhamento operacional (*code share*), numa tentativa de mitigar as pressões resultantes do cenário de dificuldades econômicas do setor.

No contexto internacional, diversos fatores relevantes afetaram o setor, como o aumento do preço do querosene de aviação, os atentados terroristas de 11 de setembro, a invasão do Iraque e a epidemia da Síndrome Aguda Respiratória (SARS).

O crescimento dos preços do querosene de aviação teve um impacto substancial nos custos das COMPANHIAS, particularmente depois de 1999. Durante o período de 1999 até a primeira metade de 2005, o custo por litro do querosene de aviação subiu, em dólares norte-americanos, em média, 22% ao ano.

Os eventos de 11 de setembro de 2001 constituíram um choque de grandes proporções para o setor de aviação civil em todo o mundo. A demanda desabou, o que teve consequências devastadoras e sem precedentes. Nos Estados Unidos, em particular, os eventos reduziram a curto prazo o volume de passageiros em 30% e, nos anos seguintes, de forma estrutural e estimada em 7,3%. Para a VARIG, o decréscimo em 2001 foi de 2,5% no mercado doméstico e de 4,5% no internacional. De acordo com a *International Air Transport Association* (“IATA”), as empresas aéreas participantes sofreram, em 2001 e 2002, perdas no valor global de U\$25 bilhões.

Em março de 2003, a crise internacional do setor de aviação civil foi aprofundada com a guerra do Iraque e a epidemia da SARS. De acordo com a IATA, o tráfego internacional de passageiros, em abril de 2003, havia diminuído 18,5%, comparado com o mesmo período do ano anterior.

Em resumo, as principais causas externas das dificuldades econômico-financeiras das COMPANHIAS estão ligadas a eventos com um alto grau de incerteza ou a fatores institucionais de difícil gerenciamento.

Em outros países, as empresas aéreas receberam créditos especiais e/ou subsídios dos respectivos governos para enfrentar as dificuldades. As COMPANHIAS nunca se beneficiaram dessas medidas, mas, ao revés, acumularam grandes dívidas junto ao Governo e credores, enquanto buscavam e continuam buscando no Judiciário os valores (“superveniências ativas”) que seriam mais que suficientes para quitar suas dívidas pública e privada, sem afetar os demais ativos.

As COMPANHIAS adotaram as seguintes medidas para enfrentar as dificuldades econômicas e financeiras:

- Em 1994, celebraram um acordo com os credores, com o suporte do *Bankers Trust*, que reestruturou a dívida e assegurou o aporte de novos financiamentos;
- Durante o período de 1995 a 1999, para gerar caixa, a VARIG vendeu sua oficina de revisão de motores à *General Electric*, alienou a sua participação na EQUANT e realizou a venda de aeronaves e, subsequentemente, o arrendamento das mesmas (*sale and lease back*);
- Em 2001/2002, realizou uma reestruturação corporativa em que determinadas atividades, e.g. transporte de cargas e manutenção de aeronaves, foram cindidas e incorporadas a novas empresas para permitir a capitalização por terceiros ou a alienação;
- Em março de 2002, a FRB-Par aprovou formalmente a diluição e consequente transferência do controle da VARIG para permitir o ingresso de dinheiro novo e do(s) novo(s) investidor(es);
- Em setembro de 2002, iniciou-se a integração operacional entre a VARIG, RIO SUL e NORDESTE;
- No mesmo ano, foi criado um Comitê pelos principais credores da VARIG para reestruturar a dívida, o qual propôs a assinatura de um Memorando de Entendimento (“MDE”), que foi posteriormente rejeitado;
- Em fevereiro de 2003, um MDE visando à fusão da VARIG com a TAM foi assinado. A fusão foi subsequentemente rejeitada por ambas as companhias; e

- Em janeiro de 2005, Unibanco, Wald Advogados e Trevisan Consultoria foram contratados para analisar e submeter um plano de reestruturação para a VARIG, que não obteve o apoio do Governo.

Como consequência dos esforços de reestruturação, desde 2002 as COMPANHIAS reduziram sua força de trabalho de 14.570 para 11.967 empregados, as aeronaves de 118 para 78 e os destinos de 91 para 59, sempre na tentativa de obter resultados operacionais positivos, o que foi alcançado nos períodos de 2003, 2004 e no início de 2005.

Estas, as principais razões que levaram à apresentação do pedido de recuperação judicial em 17 de junho de 2005. É importante ressaltar que o ajuizamento do pedido não afetou a confiança do cliente VARIG, permitindo que, nos dois meses seguintes, a VARIG retomasse o 2º lugar no mercado doméstico e garantisse a liderança absoluta no mercado internacional.

Organização do Plano de Recuperação

O Plano de Recuperação das COMPANHIAS, já no âmbito da nova Lei de Recuperação de Empresas, foi dividido da seguinte forma:

a) Reestruturação Operacional

As COMPANHIAS contrataram os serviços da Lufthansa Consulting GmbH (“LCG”), uma empresa de consultoria em aviação internacionalmente reconhecida, com a finalidade de: (i) avaliar a situação operacional atual; (ii) desenvolver medidas para aumentar a receita, reduzir custos operacionais e melhorar a rentabilidade; (iii) estimar o impacto financeiro destas medidas de melhoria; (iv) apresentar um relatório com as propostas de medidas de melhoria para suportar o Plano de Recuperação; (v) assessorar na implementação das medidas de melhoria; e (vi) prover suporte para a fase inicial de implementação das medidas, inclusive ganhos imediatos.

A LCG iniciou seus trabalhos em 13 de julho de 2005 e revisou as áreas de Estratégia e Estrutura Corporativas, Planejamento de Rede e Frota, Vendas e Distribuição, Manutenção e Engenharia, Operação de Vôo, Tecnologia da Informação e Sistemas de Informações Gerenciais (“SIG”) e Recursos Humanos. As conclusões e recomendações da LCG foram descritas e incorporadas a este Plano de Recuperação.

b) Reestruturação Financeira

Em 5 de agosto de 2005, as COMPANHIAS contrataram os serviços do UBS Securities LLC e Banco UBS S.A. (conjuntamente “UBS”), um grupo financeiro internacionalmente reconhecido, com vistas a (i) assessorar na análise, estruturação e renegociação dos aspectos financeiros dos passivos das COMPANHIAS; (ii) preparar uma avaliação preliminar limitada assumindo a continuidade das atividades da empresa; (iii) assessorar e aconselhar na análise, estruturação e negociação dos aspectos financeiros de qualquer operação que envolva *Mergers & Acquisitions* (“M&A”); (iv) assessorar e aconselhar na montagem, análise, estruturação e negociação dos aspectos financeiros de qualquer financiamento (“*DIP financing*”); (v) assessorar na revisão e identificação de eventuais propostas de potenciais financiamentos através de dívida ou capital; e (vi) assistir no desenvolvimento de uma estratégia para negociação com os credores e aprovação do Plano de Recuperação junto aos credores.

Tendo em vista a gravidade da situação de liquidez de curto prazo que as COMPANHIAS estão enfrentando desde a sua contratação, o UBS teve que concentrar a maioria dos seus esforços em assessorar e assistir na análise, busca, estruturação e negociação de financiamentos e empréstimos de curto prazo. Como parte do trabalho, o UBS ajudou as COMPANHIAS a analisar as projeções de fluxo de caixa a curto prazo e trabalhou com as COMPANHIAS para fornecer informações a interessados e possíveis novos investidores e financiadores de curto prazo.

O UBS também se envolveu na preparação de alguns aspectos financeiros do Plano de Recuperação. O UBS revisou o Plano de Negócios a longo prazo, a fim de ajudar as COMPANHIAS a determinar qual a estrutura de capital para suportar o plano de reestruturação operacional. O UBS irá gerenciar o processo de captação de recursos, inclusive ajudando as COMPANHIAS a identificar potenciais investidores, e assessorar na estruturação de qualquer operação com novos investidores.

c) Reestruturação do Passivo e Contingências Tributárias e Previdenciárias

As COMPANHIAS também contrataram os serviços da Fundação Getúlio Vargas (“FGV”), uma prestigiada instituição acadêmica e de consultoria, com a finalidade de (i) analisar as ações judiciais existentes contra a União Federal e Estados, bem como o passivo e as contingências tributárias, previdenciárias; (ii) identificar todos os aspectos legais e fiscais relevantes para as ações judiciais das COMPANHIAS contra a União Federal e

Estados, bem como para os passivos e as contingências tributárias e previdenciárias; (iii) identificar de forma abrangente as implicações políticas e econômicas para a União Federal e Estados de um eventual acordo para compensação das ações judiciais das COMPANHIAS com os passivos tributários e previdenciários; (iv) identificar os fatores críticos para o sucesso de tal acordo; e (v) assessorar na integração da reestruturação dos passivos e contingências fiscais e previdenciários no Plano de Recuperação.

A FGV iniciou seus trabalhos no dia 8 de agosto de 2005.

II – CLASSIFICAÇÃO DOS CREDORES

Os credores das COMPANHIAS são:

Classe I

Empregados e Ex-empregados

Créditos no total de R\$168,0 milhões, conforme detalhado no Anexo B.

Classe II

Credores com Garantia Real (AERUS)

Créditos no total de R\$1.814,5 milhões, que consistem em R\$1.059,4 milhões relativos ao Instrumento Particular de Consolidação e Repactuação de Dívidas da VARIG junto ao AERUS relacionado ao pagamento de contribuições não realizadas (“Dívida do AERUS”), e R\$755,0 milhões relativos a um déficit atuarial do plano de pensão (“Déficit atuarial do AERUS” e denominados em conjunto com a “Dívida do AERUS”, “Créditos do AERUS”).

A Dívida do AERUS é garantida por um penhor de 5% das ações da VARIGLOG e de 5% das ações da VEM. Os Créditos do AERUS são garantidos por um penhor de direitos creditórios decorrentes da Ação Judicial para Reajuste de Tarifas Aéreas.

Os Créditos do AERUS estão detalhados no Anexo C.

Credores com Garantia Real
(exceto AERUS)

Créditos no total de R\$256,8 milhões, conforme detalhado no Anexo D. Os créditos dos credores garantidos que excedem ao valor das respectivas garantias estão classificados na Classe III.

Classe III
Atuais Arrendadores

Créditos no total de R\$740,3 milhões, conforme detalhado no Anexo E.

Antigos Arrendadores

Créditos no total de R\$370,4 milhões, conforme detalhado no Anexo E.

Outros Credores

Créditos no total de R\$579,1 milhões, conforme detalhado no Anexo F.

Companhias Relacionadas

Créditos no total de R\$182,4 milhões, conforme detalhado no Anexo G.

III – VISÃO GERAL DO PLANO DE RECUPERAÇÃO

Objetivos

Os objetivos do Plano de Recuperação são os de assegurar que:

- (i) as COMPANHIAS superem as dificuldades econômico-financeiras atuais, com a continuidade do negócio VARIG e, na medida do possível, dos empregos, cuidando, concomitantemente, dos interesses dos credores e acionistas;
- (ii) o negócio VARIG, com as suas operações, direitos e ativos, seja viável a longo prazo, permitindo ainda o soerguimento das

COMPANHIAS após o reconhecimento das “superveniências ativas”, o que permitirá equacionar sua dívida pública fiscal e previdenciária;

- (iii) os interesses de todas as partes envolvidas sejam tratados de forma justa, razoável e equilibrada.

Sumário das Medidas do Plano de Recuperação

O Plano de Recuperação contem uma série de elementos, incluindo:

- (i) Acesso a fontes de liquidez provisórias, necessárias para atravessar as restrições de caixa geradas após o pedido de recuperação judicial e suportar as operações durante o processo de reestruturação;
- (ii) Implementação de medidas para melhorar os resultados operacionais, baseadas no Plano de Reestruturação Operacional elaborado com apoio da LCG;
- (iii) Alinhamento das condições de trabalho e remuneração com as praticadas no mercado de empresas aéreas, através de negociações com empregados, de forma a assegurar a competitividade das COMPANHIAS;
- (iv) Transferência de uma parte das operações das COMPANHIAS para uma nova entidade (“NOVA COMPANHIA”), que se enquadra no conceito de unidade isolada de negócios, com a proteção prevista no art. 60 da Lei 11.101/05, o que permitirá a atração de novo(s) investidor(es). O novo investidor deverá controlar a NOVA COMPANHIA. Certos credores das COMPANHIAS poderão ter a oportunidade de trocar ou substituir seus créditos concursais por valores mobiliários a serem emitidos pelas COMPANHIAS e/ou pela NOVA COMPANHIA;
- (v) Retenção pelas COMPANHIAS da parte das operações não transferidas para a NOVA COMPANHIA - incluindo ativos operacionais e não operacionais -, dos direitos relacionados às ações judiciais propostas contra a União Federal e os Estados,

dos débitos anteriores ao pedido de recuperação judicial e dos passivos e contingências tributárias e previdenciárias;

- (vi) Celebração de Contrato de Consórcio entre as COMPANHIAS e a NOVA COMPANHIA, pelo qual as empresas operarão em conjunto, sob a liderança e administração da NOVA COMPANHIA, nos termos dos Planos de Reestruturação Operacional e Financeira aqui descritos;
- (vii) Obtenção de recursos financeiros pela NOVA COMPANHIA através de investidores estratégicos e/ou financeiros, a fim de assegurar liquidez suficiente e flexibilidade financeira na continuidade das operações;
- (viii) Pagamentos de prestações periódicas, na medida da disponibilidade de caixa, rateando-se o valor de cada uma pelo número de credores, em parcelas iguais, até o montante dos respectivos créditos, de maneira que, a cada pagamento, será reduzido o número de credores, até que só remanesçam os de maior valor;
- (ix) Concessão de oportunidades aos maiores credores das COMPANHIAS, além da proposta de que trata o item “viii” *supra*, de converter e/ou trocar seus créditos anteriores ao processo de recuperação judicial por uma combinação de valores mobiliários de emissão das COMPANHIAS e/ou da NOVA COMPANHIA, e/ou de créditos contra as mesmas;
- (x) Venda de outros ativos, no todo ou em parte, de modo a obter o melhor resultado possível e níveis de liquidez que permitam o pagamento dos credores, o que beneficiará inclusive aqueles de menor valor, entre eles os de natureza trabalhista; e
- (xi) Em razão do nível de endividamento das COMPANHIAS e a depender do êxito do Plano de Recuperação, os acionistas das COMPANHIAS, incluindo a FRB-Par, poderão manter participação minoritária nas COMPANHIAS e/ou na NOVA COMPANHIA.

IV – SITUAÇÃO DE LIQUIDEZ

Antes do pedido de Recuperação Judicial, as COMPANHIAS sofreram crescentes crises de liquidez, devido aos substanciais encargos do passivo, guerras tarifárias e aumento nos custos operacionais, principalmente causados pela alta de preços do combustível.

Após o pedido, não obstante o deferimento pelo Juízo da 8ª Vara Empresarial do benefício de sustar pagamentos relativos à maior parte dos débitos anteriores ao processo de recuperação, as COMPANHIAS sofreram uma crise de liquidez ainda mais grave, resultante de vários fatores:

- Fornecedores recusaram-se a conceder as condições normais de crédito e passaram a exigir pagamentos à vista, ou até mesmo antecipados;
- O Banco do Brasil cessou a antecipação dos recebíveis do cartão de crédito VISANET;
- Alguns recebíveis internacionais foram bloqueados por credores, como, por exemplo, a *General Electric Capital Aviation Services* (“GECAS”); e
- As câmaras de compensação da *International Air Transport Association* (“IATA”) e a *Billing and Settlement Plan* (“BSP”) pediram a antecipação dos pagamentos e o reforço dos depósitos em garantia.

Essas pressões contribuíram para uma severa redução de caixa nas COMPANHIAS. Como resultado, as COMPANHIAS deixaram de efetuar pagamentos aos arrendadores e atrasaram pagamentos para fornecedores e empregados.

As restrições de caixa forçaram as COMPANHIAS a manter em terra várias aeronaves por falta de recursos necessários à manutenção, o que levou à redução do número de vôos e outros impactos operacionais que, em última análise, não permitiram que as receitas das COMPANHIAS fossem incrementadas.

As COMPANHIAS trabalharam com o UBS para identificar fontes potenciais de liquidez de curto prazo e contataram várias instituições financeiras brasileiras e internacionais, e provedores alternativos de capital. As instituições financeiras tradicionais não se mostraram dispostas a emprestar recursos suficientes que assegurassem às COMPANHIAS a liquidez necessária para manter suas operações, durante o período da Recuperação Judicial.

Após uma exaustiva procura, as COMPANHIAS conseguiram chegar a um acordo com o Matlin Patterson Global Advisers LLC (“MP”), fundo de investimentos internacional de conhecida idoneidade, para conseguir, através de uma empresa brasileira controlada, até US\$103 milhões, com a venda de 95% das ações da VARIG na VARIGLOG e uma oferta de compra de recebíveis brasileiros da VISANET.

As COMPANHIAS dependem dos recursos que serão obtidos através desta operação, para que possam providenciar o pagamento aos arrendadores, salários e outros pagamentos relacionados com as operações das COMPANHIAS.

Esta operação está aguardando, apenas, a apreciação do Juízo da 8^o Vara Empresarial do Rio de Janeiro, uma vez que já foi aprovada na A.G.E. da VARIG do último dia 9 de setembro de 2005.

Se as COMPANHIAS não obtiverem significativa liquidez em um curto prazo, sua habilidade de continuar a operar e, por consequência, de implementar o Plano de Recuperação estará ameaçada.

V – DESCRIÇÃO DO PLANO DE RECUPERAÇÃO

PLANO DE REESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL

No contexto do processo de recuperação judicial das COMPANHIAS, a LCG foi escolhida como assessora técnica para preparar um Plano de Reestruturação Operacional para assegurar que as COMPANHIAS alcancem um lucro operacional adequado e sustentável. A viabilidade futura das COMPANHIAS depende não só da solução da atual situação de endividamento, mas também, e fundamentalmente, da melhoria de seu desempenho operacional.

As medidas identificadas no Plano de Reestruturação Operacional estão incorporadas ao Plano de Negócio das COMPANHIAS para o período de 2006 a 2010 e são baseadas nas seguintes iniciativas-chave:

- Fortalecimento da atual posição da VARIG no mercado internacional;
- Manutenção e fortalecimento da posição da VARIG no mercado doméstico;

- Criação de uma clara estrutura de *hub* no Aeroporto Internacional de Guarulhos (“GRU”), próximo à cidade de São Paulo, a fim de aumentar o poder de conectividade, desta forma atraindo tráfego adicional;
- Reestruturação e harmonização da frota de aeronaves para reduzir os custos unitários e aumentar a eficiência operacional;
- Melhoria do gerenciamento da receita de forma compatível com a posição competitiva;
- Fortalecimento organizacional e da responsabilidade estratégica de tomada de decisão para alcançar metas e assegurar a aderência das ações aos planos;
- Definição clara das estruturas organizacionais, interfaces e responsabilidades dentro das COMPANHIAS e com as empresas por elas controladas;
- Otimização de processos a fim de melhorar a eficiência e produtividade em todas as áreas;
- Redução dos custos de pessoal de forma compatível com a estrutura otimizada das COMPANHIAS, bem como o seu alinhamento às condições de mercado;
- Melhoria de produtos e serviços a clientes para reconquistar participação de mercado; e
- Estabelecimento de cooperações e alianças relevantes e intensificar as alianças atuais para fortalecer a rede e o produto.

Nas últimas sete semanas, a VARIG e a LCG analisaram em conjunto as seguintes áreas: Estratégia Corporativa, Estrutura Corporativa, Planejamento de Rede, Frota de Aeronaves, Gerenciamento de Receita, Vendas e Distribuição, Marketing, Manutenção e Engenharia, Operações de Vôo e Serviço de Bordo, Tecnologia da Informação e Sistemas de Informações Gerenciais e Recursos Humanos.

Baseada nesta análise e na avaliação do desempenho financeiro das operações das COMPANHIAS foi desenvolvida uma projeção dos Resultados Operacionais para o período de 2006 a 2010. As medidas para melhoria nos resultados que já foram adotadas e aquelas a serem executadas durante a implantação do Plano de

Negócio e os efeitos dessas medidas no desempenho, produtividade e resultados operacionais estão detalhados neste documento.

	Número Total de Medidas	Já Quantificadas	A Quantificar na Fase 2 ou Não Quantificáveis
Estratégia Corporativa	2		2
Estrutura Corporativa	14	4	10
Planejamento de Rede	7	7	0
Frota	3	1	2
Gerenciamento de Receita	6	6	0
Vendas, Distribuição e Marketing	9	6	3
Engenharia e Manutenção	14	6	8
Operações de Voo e Serviço de Bordo	21	20	1
Tecnologia da Informação	7	6	1
Recursos Humanos	12	8	4
	95	64	31

As projeções financeiras foram desenvolvidas assumindo-se o crescimento acentuado e contínuo do tráfego aéreo no mercado doméstico, muito embora com uma taxa de crescimento inferior aos anos de 2003 e 2004, e um crescimento econômico modesto nos países em que as COMPANHIAS estarão operando nos próximos 3 a 5 anos. Os efeitos das medidas de melhoria, incluídos no resultado operacional e financeiro, foram calculados com base em estimativas conservadoras.

Estima-se que a participação de mercado das COMPANHIAS, no dinâmico mercado brasileiro, diminuirá levemente durante os próximos anos, refletindo a crescente competição, embora a sua participação nos mercados internacionais vá aumentar.

Medidas adicionais, que serão avaliadas em detalhe após a apresentação do Plano de Recuperação, e seus potenciais efeitos nos resultados operacionais também estão detalhados neste documento. Entretanto, como essas medidas requerem uma investigação mais profunda, o seu impacto não foi incluído nos resultados operacionais e será apresentado separadamente.

A relação completa das medidas recomendadas está descrita nos capítulos seguintes deste documento. No entanto, as medidas primordiais para uma bem-sucedida implantação do Plano de Negócios são:

- ✓ Reestruturação da rede de linhas das COMPANHIAS e o estabelecimento de uma estrutura de *hub* bem definida em GRU;
- ✓ Harmonização da frota atualmente muito diversificada;

- ✓ Estabelecimento da base para as principais operações para aeronaves, tripulação e outras unidades operacionais em GRU; e
- ✓ Ampliação do programa de redução de custos em todas as áreas da companhia.

Introdução

O desempenho operacional das COMPANHIAS, nos últimos anos, sofreu o impacto de uma estrutura de frota excessivamente diversificada, quase a totalidade operada sob contratos de arrendamento operacional, da redução da rede de linhas e da perda de competitividade, especialmente no mercado doméstico.

O ambiente operacional para as empresas aéreas no Brasil tornou-se muito mais competitivo com a entrada no mercado e o rápido crescimento da TAM e da GOL, o que resultou não só na paralisação das operações da Transbrasil e da VASP, como também na redução da participação de mercado das COMPANHIAS.

Fatores como as guerras tarifárias no mercado doméstico, a alta do preço do querosene de aviação, a elevada carga tributária do setor aéreo – que, segundo estudos do SNEA, no Brasil é 100% maior do que na Europa e 200% maior do que nos Estados Unidos –, as flutuações cambiais, bem como as significativas ineficiências das COMPANHIAS em relação à estrutura de rede, às freqüentes mudanças na administração da empresa, que, nos últimos cinco anos, contribuíram para deteriorar a situação.

Neste contexto, os resultados operacionais das COMPANHIAS sofreram consideravelmente devido ao aumento dos custos operacionais e reduzida eficiência e produtividade. Além disso, os fluxos de caixa total constantemente negativos contribuíram para o acúmulo de dívidas.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS			
Valores em US\$ (000)			
	2002	2003	2004
- Receita de Vão	2.377.275	2.174.561	2.487.647
- Impostos s/Receita	(36.697)	(47.020)	(42.279)
- Outras Receitas Operacionais	115.841	78.313	179.409
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	2.456.420	2.205.854	2.624.777
- Custo de Vão	(1.397.866)	(1.251.652)	(1.566.438)
- Comissões	(363.750)	(345.698)	(340.337)
- Despesas Comerciais	(174.286)	(105.644)	(127.182)
- Despesas Administrativas	(77.760)	(50.771)	(63.525)
- Outros Custos Operacionais	(101.943)	(63.116)	(61.149)
CUSTOS DOS SERVIÇOS PRESTADOS	(2.115.605)	(1.816.882)	(2.158.631)
EBITDAR	340.814	388.973	466.146
EBITDAR MARGEM	13,9%	17,6%	17,8%
- Despesas de Arrendamentos Operacionais	(321.696)	(238.733)	(242.601)
- Depreciação e Amortização	(47.310)	(31.467)	(14.814)
- Outros	60.138	(118.556)	(11.565)
OUTROS GASTOS	(308.869)	(388.755)	(268.981)
RESULTADO DA ATIVIDADE	31.946	217	197.165
- Receitas/Despesas Financeiras Líquida	(117.844)	(116.692)	(194.402)
- Resultado de Participações	(43.845)	(1.345)	(3.598)
- Ganhos (Perdas) no Câmbio/Tradução	16.132	(254.308)	(176.703)
- Resultados não Operacionais	(789.049)	(683.612)	(92.501)
- Provisão p/ Imposto de Renda	(1.713)	-	(378)
RESULTADO DO PERÍODO	(904.373)	(1.055.740)	(270.416)

Fonte: LCG

Um aumento dramático tanto na base de custos quanto na alavancagem financeira se seguiu, enfraquecendo a capacidade das COMPANHIAS de suportar as variações cíclicas do setor no fluxo de caixa. Estes fatores também deterioraram a capacidade de gerar capital suficiente para honrar as obrigações das COMPANHIAS e resultou na necessidade de suspender pagamentos. Como exemplo, devido a graves problemas no fluxo de caixa, em agosto de 2005, apenas 64 das 78 aeronaves estavam operando, o que significa que 14 aeronaves não estavam sendo utilizadas para gerar a receita necessária ao pagamento do seu respectivo custo de arrendamento, de quase US\$40 milhões por ano, deteriorando sensivelmente o resultado operacional.

Eventos Recentes

Nos primeiros seis meses de 2005, as empresas aéreas da América Latina experimentaram um crescimento significativo de 14% da Receita por Passageiro por Quilômetro (“RPK”), com um aumento de 26% no tráfego entre os países da América Latina e de 10% no tráfego norte-americano, de acordo com a AITAL – *Asociación Internacional de Transporte Aéreo Latinoamericano*.

No mesmo período, quando comparado com os primeiros seis meses de 2004, o tráfego da VARIG medido em RPK aumentou apenas 6% (5% nas linhas domésticas e 7% nas internacionais). De forma geral, a receita cresceu 18% devido a uma melhoria de 11% no *yield* (receita gerada por cada passageiro por quilômetro) e a um aumento de 1% na taxa de ocupação, que alcançou 72%.

Além disso, um fator que impediu a VARIG de aproveitar o aumento de tráfego, deslocando-o das suas concorrentes, foi que várias das suas aeronaves não estavam operacionais e os planos de linhas tinham que ser ajustados periodicamente para acomodá-las às mudanças na disponibilidade das aeronaves.

Nos primeiros seis meses de 2005, o Custo por Assento Disponível por Quilômetro (“CASK”) cresceu 22%, anulando os efeitos positivos do aumento da receita e elevando o ponto de equilíbrio das taxas de ocupação de 69% para 72%. Os principais causadores do aumento de custo foram os aumentos do preço do querosene de aviação (45% desde janeiro de 2005), bem como das despesas indiretas, que cresceram 18%, comparadas com o mesmo período em 2004.

A queda de 66% nos resultados operacionais foi fortemente influenciada pelo desempenho negativo nos meses de maio e junho de 2005, devido ao acirramento das guerras tarifárias e aumentos nos preços do querosene de aviação.

Enquanto os resultados do mercado doméstico apresentaram um declínio substancial na rentabilidade, os serviços internacionais demonstraram uma recuperação, com resultado positivo em 2005.

Estratégia e Estrutura Corporativas

Em termos práticos, a ausência de uma estratégia de longo prazo é uma das causas da situação atual das COMPANHIAS. Não obstante o crescimento promissor do tráfego nos mercados doméstico e internacional, as COMPANHIAS sofreram um impacto negativo devido aos seguintes fatores:

- O endividamento de R\$7.727,3 milhões é substancialmente mais alto que o suportável pelas COMPANHIAS;
- Quatorze aeronaves encontram-se em condições não-operacionais devido à necessidade de manutenção e sobre elas incidem custos correntes de arrendamentos;
- Um maior custo de peças sobressalentes devido à utilização de intermediários, que fornecem somente mediante pagamento à vista;
- Uma frota heterogênea com diferentes tipos de aeronaves, motores, configurações e pneus, com um impacto negativo na manutenção, operações, comercialização, imagem etc;
- Necessidade de adequação do quadro de funcionários em diversas áreas das COMPANHIAS; e
- Ausência de processos otimizados e consistentes, o que impede a empresa de alcançar padrões internacionais de eficiência na operação.

Não obstante todos estes problemas existem motivos para um panorama positivo:

- O mercado brasileiro de transporte aéreo de passageiros dobrou nos últimos dez anos;
- As COMPANHIAS possuem em seus quadros especialistas qualificados em quase todas as áreas do negócio;
- A VARIG é reconhecida no mercado como uma empresa aérea confiável e segura;

- A VARIG é um símbolo nacional para o povo brasileiro;
- A marca VARIG é reconhecida internacionalmente e fortemente ligada ao Brasil;
- A VARIG possui uma forte rede internacional, ligando o Brasil e o MERCOSUL ao resto do mundo;
- A VARIG tem uma significativa fatia no lucrativo mercado da ponte aérea entre o Rio de Janeiro e São Paulo; e
- A VARIG é membro de uma aliança global de companhias aéreas, a *Star Alliance*.

Medidas Imediatas e de Curto Prazo

Devido às restrições financeiras e temporais, o objetivo estratégico dos próximos meses é a recuperação, procurando-se, ao mesmo tempo, ao fazer escolhas, não limitar futuras alternativas para as COMPANHIAS. Portanto, a abordagem deste Plano de Reestruturação Operacional, no curto prazo, é a de identificar fontes imediatas de receita adicionais, de geração de caixa e oportunidades de redução de custos.

A tarefa mais importante, neste momento, é gerenciar a crise e garantir a estabilidade operacional, compatibilizando as necessidades do consumidor com a premência de reduzir os custos. As COMPANHIAS precisam continuar a oferecer um produto bom, eficiente, seguro e confiável a preços razoáveis.

Os meses vindouros continuarão sendo difíceis para as COMPANHIAS, uma vez que elas enfrentam dificuldades financeiras substanciais. A administração deverá consolidar e preparar a organização para os próximos anos.

Medidas de Médio e Longo Prazo

O desenvolvimento de uma estratégia corporativa, submetida a revisões frequentes, é uma das próximas tarefas da administração das COMPANHIAS. Este trabalho requer uma investigação contínua da concorrência, clientes, interessados e do mercado, bem como do *status quo* das próprias COMPANHIAS. A futura estratégia/visão/missão abordará pontos essenciais, tais como mercados a

atender, clientes, produtos, concorrência, tecnologia, rentabilidade e crescimento, imagem, funcionários etc.

O desenvolvimento da estratégia será apoiado pela LCG e por uma nova unidade que responderá diretamente ao Presidente das COMPANHIAS.

Princípios Estratégicos Incluídos neste Plano de Negócios

A decisão estratégica que sustenta este Plano de Negócios é que a VARIG permanecerá como uma das mais fortes companhias aéreas da América do Sul, particularmente assegurando a conectividade entre origens e destinos domésticos e internacionais. A extensa rede de linhas, que possui em conjunto com a *Star Alliance* (que aumenta ainda mais as chances de conectividade de vôos), impulsionaria a posição da VARIG. Com uma frota mais homogênea, ajustada às necessidades do mercado e dos consumidores, a VARIG assegurará um transporte aéreo moderno dentro do Brasil, bem como entre o Brasil e outros destinos na América do Sul, América do Norte e Europa. Com a intensa cooperação com os outros membros da *Star Alliance*, a VARIG também assegurará transporte para a Ásia e África.

A VARIG deverá manter sua posição como um dos maiores empregadores no Brasil com uma remuneração competitiva para os seus funcionários. No futuro, a VARIG terá controles de custo muito rígidos e redefinirá continuamente seus produtos de acordo com a demanda de mercado e objetivos de rentabilidade. Otimizações contínuas de custos e de receita e iniciativas para melhoria no fluxo de caixa serão realizadas, sem, contudo, comprometer a segurança, pavimentando o caminho para uma companhia aérea moderna que atenderá à demanda dos consumidores respeitando as características do estilo brasileiro. Dentro do horizonte do Plano de Negócios, a VARIG transferirá as mais relevantes unidades operacionais para São Paulo.

Medidas de Melhoria Recomendadas

- ✓ Desenvolver e implementar uma estratégia corporativa, com a declaração da visão e missão da empresa;
- ✓ Implementar e atualizar constantemente Plano de Negócios corporativo.

Estrutura Corporativa

Uma análise da estrutura da Fundação Ruben Berta revela um conjunto de empresas com uma relação mais ou menos direta com o transporte aéreo de passageiros, resultado de um desenvolvimento histórico. O problema não é a existência dessa diversificação, mas a falta de transparência nos processos dentro e entre essas empresas.

A organização da VARIG se caracteriza por responsabilidades muito centralizadas e também por limitada comunicação horizontal entre as unidades organizacionais. A organização tem sete níveis e o alcance do controle não é regulado nem relacionado a quaisquer requisitos específicos. Toda a organização mostra uma tendência de fragmentação em unidades muito pequenas.

As cisões da VEM e da VARIGLOG foram realizadas em 2001/2002, mas não foram completamente executadas no nível operacional. Como resultado, há muitas áreas sobrepostas no que diz respeito às funções, e a relação entre cliente e fornecedor nunca foi adequadamente definida.

O conceito de Serviços Compartilhados merece uma análise mais profunda, dependendo do futuro relacionamento entre as COMPANHIAS, a VARIGLOG e a VEM.

Durante os últimos 20 anos, os 3 aeroportos em São Paulo aumentaram de aproximadamente 5 para 27 milhões de passageiros por ano, comparados aos 2 aeroportos do Rio de Janeiro, que aumentaram de 7.5 para 11 milhões de passageiros por ano. Apesar desta impressionante mudança da demanda, a VARIG manteve a localização da maior parte de suas unidades no Rio de Janeiro e suas bases de manutenção no Rio de Janeiro e em Porto Alegre. A RIO SUL e a NORDESTE mantiveram suas bases no Rio de Janeiro e em Salvador.

Medidas de Melhoria Recomendadas

- ✓ Analisar a transferência de certas bases operacionais da VARIG para São Paulo
- ✓ Integrar definitivamente a RIO SUL e a NORDESTE
- ✓ Assegurar a independência completa da VEM, como uma entidade MRO
- ✓ Montar uma função de Estratégia e Estrutura Corporativa
- ✓ Assegurar uma estrutura apropriada para a função de manutenção da VARIG
- ✓ Centralizar o Despacho de Operações de Vôo
- ✓ Transformar o Centro de Treinamento de Vôos em um Centro de Resultados

- ✓ Revisar a estratégia e os processos de governança TI
- ✓ Ajustar a organização gerencial de Recursos Humanos
- ✓ Adotar práticas de governança corporativa avançadas, que dêem maior segurança aos novos investidores e aos credores

Planejamento de Rede e Frota

Rede

A Gerência de Rede, em conjunto com Vendas, Distribuição e Marketing, representam as funções comerciais centrais de uma empresa aérea, dirigindo, de forma geral, o negócio e a rentabilidade das COMPANHIAS. Em empresas aéreas tradicionais, as funções operacionais, tais como operações e manutenção, têm comandado os processos das empresas, subordinando-se as funções comerciais às definições de produção.

São três as principais forças da rede de linhas da VARIG:

- Uma rede internacional que nenhuma outra empresa aérea brasileira oferece, apesar da forte competição de empresas aéreas internacionais;
- O estratégico mercado da Ponte Aérea, que enfrenta limitações de capacidade devido a restrições de horários de pouso e decolagem (*slot restrictions*); e
- A participação na *Star Alliance*, que pode ser melhor explorada pela VARIG, a fim de capturar tráfego e receita adicionais para a sua própria rede.

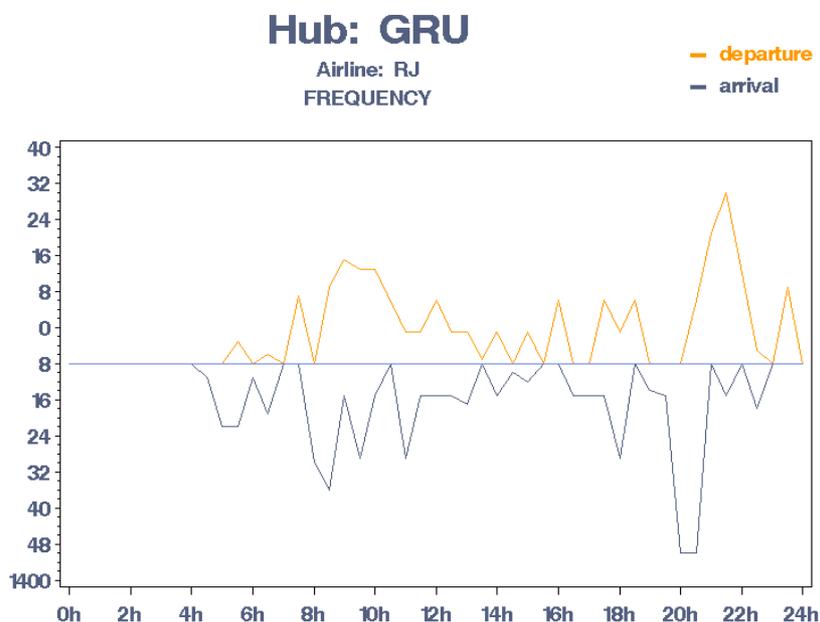
O mercado doméstico com seus 190 milhões de habitantes representa uma substancial base de demanda, onde as COMPANHIAS perderam sua liderança para a TAM. Nos últimos anos, houve guerras tarifárias e excesso de oferta e de capacidade, que levaram a um período de cooperação entre a TAM e a VARIG. Com o fim desta cooperação, e devido a problemas com a frota, a VARIG vem reduzindo a sua rede doméstica. As empresas aéreas concorrentes aproveitaram essa oportunidade para entrar neste mercado com baixas tarifas.

Algumas das conclusões principais estão relacionadas com a estratégia de rede e sua conectividade, seleção de parceiros e a alocação de aeronaves.

Abaixo se encontram os detalhes de cada uma delas:

- A VARIG não está operando um conceito consistente de rede, devido à falta de aeronaves.
- A VARIG é membro da *Star Alliance*, mas, analisados sob uma perspectiva de rede, os benefícios derivados desta aliança têm sido limitados. A conectividade da rede da VARIG com a dos membros da *Star Alliance* através dos *hubs* das companhias para capturar um maior fluxo de tráfego é limitada.
- A taxa de utilização por assento pago na rede internacional aumentou 0,5 ponto percentual para cerca de 75,5% de janeiro a junho de 2005, se comparada com o mesmo período do ano anterior. O resultado final da taxa de ocupação no ano de 2004 foi de 76%.
- No mercado doméstico, a Ponte Aérea mais os vôos diretos para outras capitais, foram responsáveis por uma alta porcentagem do resultado operacional da rede doméstica.
- Em 2004, algumas linhas internacionais tinham como ponto de equilíbrio uma taxa de ocupação de mais de 80% (3 delas superiores a 100%), tornando praticamente impossível operar com rentabilidade, tendo em vista o *yield* atual e as estruturas de custos. Não obstante, os números do ponto de equilíbrio da taxa de ocupação melhoraram, em algumas dessas linhas, de janeiro a junho de 2005.
- A VARIG oferece uma conectividade limitada no seu principal aeroporto (GRU) e, portanto, não é capaz de explorar todo o potencial de passageiros que poderiam utilizá-lo como um ponto de conexão em seu itinerário de O&D real. Isto afeta as taxas de ocupação em todas as linhas da VARIG de e para GRU. Esta assertiva pode ser comprovada pelo gráfico abaixo, o qual é baseado em uma amostra das escalas de agosto de 2005. Tendo em vista que apenas 64 das 78 aeronaves estão operando, foram necessárias certas acomodações e ajustes em relação à conectividade e estrutura do *hub*.

Estrutura do *Hub* da VARIG em GRU, baseado na Rede de 5 de agosto de 2005



Fonte: COMPASS por LCG, Agosto de 2005

Com o objetivo de se tornar bem sucedida, a VARIG precisa capitalizar em cima de seu ativo mais importante: a sua rede. Somente aproveitando de fato a sua rede, a VARIG pode esperar reverter a tendência atual e permanecer competitiva nos mercados doméstico e internacional.

O pré-requisito para reestruturação da rede consiste em uma total disponibilidade operacional da frota da VARIG. De acordo com os cálculos da VARIG, estas medidas poderão ser implementadas em um prazo de 3 a 6 meses e implicarão em gastos de aproximadamente US\$60 milhões. Este custo está incluído no cálculo do resultado operacional para 2006.

Num primeiro momento, a reestruturação da rede objetivará a sua simplificação. O cancelamento de linhas que geram prejuízos é um passo essencial para assegurar o foco correto (i.e., linhas rentáveis) e para melhorar, rapidamente, a rentabilidade geral.

Num segundo momento, a reestruturação da rede objetivará o fortalecimento da posição de GRU como o principal *hub* da rede da VARIG, transformando-o em um *hub* efetivo e competitivo. Na área internacional, GRU posicionará a VARIG como um portão de embarque entre a América do Sul, a América do Norte e a

Europa. No mercado doméstico, GRU vai permitir que a VARIG melhore a cobertura de sua rede e a conectividade.

A reestruturação completa da rede, incluindo uma verdadeira otimização do *hub*, é uma tarefa extensa e demorada. Para que a VARIG possa se beneficiar das melhorias da rede o mais rápido possível, torna-se necessária uma abordagem em mais de uma etapa.

A reestruturação da rede da VARIG também proporcionará melhorias adicionais com relação à frota e à estratégia de compartilhamento de vôos, bem como ao monitoramento e controle de desempenho da rede.

Na etapa final, será necessário e de crucial importância ter um processo e toda a informação relevante para ativamente monitorar a rentabilidade e o desempenho da rede da VARIG. Isto será possível com a introdução de uma abordagem avançada de monitoramento e controle da rede, que fornecerá indicadores de desempenho críticos tais como a rentabilidade detalhada e precisa por linha (com informações relativas à contribuição à rede), itinerários reais de passageiros e tráfego *up-line-down-line*. Só uma abordagem desta natureza poderá garantir o gerenciamento adequado da rede da VARIG.

Medidas de Melhoria Recomendadas

- ✓ Simplificar a rede;
- ✓ Expandir o compartilhamento de vôos com companhias aéreas aliadas;
- ✓ Monitorar e controlar a rede; e
- ✓ Otimizar decisões de alteração dos planos de linhas

Frota

A frota diversificada da VARIG é resultado de limitações financeiras de curto prazo que provocaram um impacto no planejamento de longo prazo, dificultando quaisquer esforços de renovação.

Durante o período de 2001 a 2005, a VARIG introduzia aeronaves baseadas em pedidos de curto prazo, em oposição a quaisquer esforços de executar qualquer planejamento de longo prazo. Dezesete aeronaves incluídas na frota durante este período foram arrendadas por períodos de 2 a 4 anos. Se, por um lado, isto possibilita mais flexibilidade, por outro lado, implica em custos maiores, pois os preços de arrendamento de curto prazo são tipicamente mais elevados do que

aqueles contratados por períodos mais longos. Assim, a estrutura da frota não é resultado de um processo consistente, mas de situações específicas de mercado diante das limitações de fluxo de caixa.

Do ponto de vista de tamanho da frota, a VARIG atingiu o seu máximo em 2001 com 118 aeronaves, após a integração com as frotas da RIO SUL e da NORDESTE. Desde então, devido às dificuldades financeiras mencionadas, a VARIG gradualmente reduziu sua frota para atingir o número atual de 78 aeronaves. A constante falta de aeronaves vem resultando em uma gradual redução da rede e perdas de participação no mercado. Portanto, o programa de renovação da frota precisa começar em 2006 de forma a atingir uma estrutura de frota adequada às metas de participação de mercado, rede e eficiência de frota das COMPANHIAS. Atualmente, a frota é composta por uma variedade de tipos de aeronaves com configuração de assentos e tipos de motores diferentes, mesmo em sub-frotas:

<u>Tipo</u>	<u>Aeronave</u>	<u>nº</u>	<u>Configuração de Assentos</u>
<i>Wide-Body</i>	B777-200	8	4
	MD-11	13	4
<i>Wide-Body Long Haul</i>	B767-300	5	4
<i>Wide-Body Medium Haul</i>	B757-200	4	
<i>Narrow Body Short Haul</i>	B737-800	2	
	B737-700	2	
	B737-500	10	
	B737-400	4	
	B737-300	30	3

A variedade de tipos de motores aumenta o custo, já elevado devido a uma composição de frota diversificada. Em setembro de 2005, conforme mencionado, apenas 64 das 78 aeronaves estavam operando, ou, aproximadamente, 80% da frota. Esta situação é resultado dos problemas recorrentes de fluxo de caixa, limitando a capacidade das COMPANHIAS de fazer investimentos e manter a frota com a sua capacidade operacional integral. Essas aeronaves, que se encontram paradas, provocam interrupções na rede, o que impede a VARIG de manter uma capacidade de produção estável.

Os custos de arrendamento das aeronaves paradas chegam a US\$3,8 milhões por

mês, desde agosto de 2005. Portanto, estas reduções da frota operacional resultam não só no aumento do custo unitário e na redução da confiabilidade operacional, mas também em menor receita pela perda de passageiros, causada pela diminuição da oferta.

O plano de frota está intrinsecamente ligado a e dependente dos esforços de planejamento de curto e de longo prazo da VARIG. Assim que o plano de rede estiver desenhado, um plano para o tamanho e estrutura da frota poderá ser elaborado.

A harmonização da frota para apenas três tipos de aeronave poderia proporcionar, sob a perspectiva isolada da manutenção, uma redução nos custos de cerca de US\$10 milhões (ver seção referente à Manutenção e Engenharia).

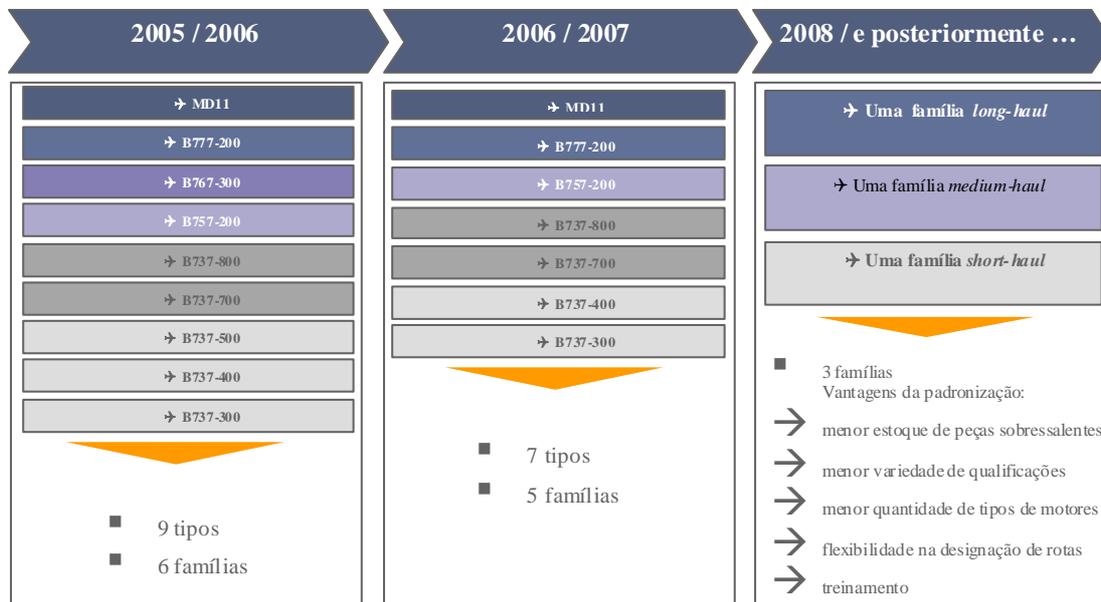
A harmonização da frota das COMPANHIAS deve basear-se numa plataforma de produção eficiente, que deverá ser adaptada à demanda da rede, minimizando o custo de produção e maximizando a produtividade. Para alcançar esta plataforma de produção, deverá ser elaborado um estudo profundo e imparcial para listar todos os fornecedores e aeronaves disponíveis.

Para os fins deste Plano de Reestruturação Operacional, presumiu-se que será alcançado um acordo sobre os aspectos financeiros e contratuais entre as COMPANHIAS e os atuais arrendadores, e que um cronograma de adições e devoluções para chegar à frota ideal será acordado.

Em um estudo mais detalhado, buscar-se-á obter um equilíbrio entre a otimização da padronização e a manutenção da flexibilidade, bem como a otimização da alocação das aeronaves às linhas. Este estudo deverá incluir a possibilidade de introdução de aeronaves na faixa de 70 a 90 assentos, a fim de que a empresa possa se adaptar às mudanças no mercado doméstico, através do aumento das frequências.

Neste Plano, propõe-se a uniformização da frota com apenas três tipos de aeronaves: (i) *long haul wide body* para vôos intercontinentais de longo curso; (ii) *medium to long haul narrow body* para vôos de longo curso na América do Sul e domésticos de alto volume; e (iii) *narrow body* para vôos domésticos e regionais. A nova estrutura levará à redução dos custos unitários e melhorias na eficiência da frota e de pessoal, bem como à redução dos custos de manutenção.

Devido aos prazos para disponibilização das aeronaves atualmente arrendadas, o Plano está assumindo o seguinte cronograma de substituição:



Medidas de Melhoria Recomendadas

- ✓ Renegociação das condições dos atuais arrendamentos
- ✓ Integração do planejamento da frota de curto e longo prazo

Vendas, Distribuição e Marketing

Vendas e Distribuição

Conforme mencionado no capítulo que trata do Planejamento de Rede, as funções comerciais centrais de uma companhia aérea são Vendas, Distribuição e Marketing que, junto com o gerenciamento da rede, conduzem de forma geral o negócio e os resultados de rentabilidade.

Na organização atual da VARIG, a Diretoria de Vendas, a Diretoria de Planejamento e a Diretoria de Marketing são subordinadas ao Vice-Presidente Comercial e de Planejamento. De acordo com os princípios de maximização de resultados, *i.e.* estruturas claras de responsabilidade e de decisão, a distribuição de

funções sob o Vice-Presidente Comercial e de Planejamento é adequada ao eficiente gerenciamento de uma companhia aérea moderna. A Diretoria de Planejamento compreende todas as funções de uma organização moderna de Gerenciamento da Rede, enquanto a Diretoria de Vendas supervisiona as atividades de vendas domésticas e internacionais.

Na organização, as responsabilidades pelas vendas e pelo gerenciamento da rede (planejamento de rede e gerenciamento de receitas) estão claramente separadas. Esta estrutura propicia todas as condições essenciais para atingir o objetivo de maximização da receita ao criar um conflito natural e construtivo entre as unidades de vendas e de gerenciamento de receita.

Tendo em vista que a maximização é baseada na totalidade de vendas, da qual uma parte não se transforma em receita para a VARIG (por exemplo, vendas rateadas com outras companhias), a maximização das vendas de cada unidade não leva à maximização da receita total das COMPANHIAS.

Portanto, o gerenciamento de receitas tem a função de maximizar a receita global das COMPANHIAS, através da maximização da combinação do *yield* e da taxa de ocupação para todos os vôos. O conflito natural que surge destas duas tarefas distintas deve ser gerenciado através de soluções de caráter organizacional e procedimental.

Medidas de Melhoria Recomendadas

- ✓ Revisão da política de comissões para o mercado brasileiro (acordada com os parceiros comerciais)
- ✓ Adequação de pessoal na organização do departamento de vendas, no Brasil e no exterior
- ✓ Decisões sobre futura plataforma de vendas
- ✓ Reservas pela Internet
- ✓ Mudança parcial do treinamento para treinamento *on-line*
- ✓ Otimização na estrutura e organização de vendas diretas

Marketing

A política atual de marketing da VARIG é focada na comunicação de marketing, mas torna-se essencial desenvolver uma estratégia de marketing, serviço e produto claramente definida e consistente, que melhore a imagem da VARIG, de forma

clara e objetiva, e que seja decorrente de uma estratégia corporativa global. Esta estratégia precisa abordar sistematicamente as seguintes questões:

- Grupos-alvo e segmentação de clientes;
- Definição de produto - intercontinental
- Definição de produto - América do Sul
- Definição de produto - doméstico
- Definição da cadeia geral de serviços (pré-vôo, vôo, pós-vôo)

Os princípios de marketing derivados da definição da estratégia de marketing devem constituir a base para todas as decisões sobre produtos e serviços, que devem ser integrados no processo de planejamento e orçamentário das COMPANHIAS.

Quaisquer questões relativas ao conceito de produtos e serviços da VARIG — no ar e no solo — devem ser desenvolvidas pela organização de marketing em coordenação com outros setores envolvidos, tais como serviço de bordo, operações de solo, tripulação de cabine, manutenção etc.

Medidas de Melhoria Recomendadas

- ✓ Definir uma estratégia de marketing alinhada com a estratégia corporativa
- ✓ Realizar uma análise sistemática do conceito estratégico de classes da VARIG em vôos internacionais e domésticos
- ✓ Reavaliar as salas *VIP* dos aeroportos

Gerenciamento de Receitas

Em 2004 e 2005, a taxa de ocupação da VARIG em serviços intercontinentais era levemente menor que a taxa dos seus competidores internacionais. Todavia, os *yields* da VARIG encontram-se, atualmente, 30% abaixo dos das empresas internacionais com linhas para o Brasil. O sistema de receitas usado (PROS5) é considerado uma base adequada para a otimização da receita. No entanto, a instabilidade do sistema está causando uma perda de receitas que será corrigida com investimento já incluído no orçamento.

Já foi implementado um processo orçamentário e de controle para a força de vendas, contendo diretrizes para certas classes de reservas no inventário de cada classe de vôo, respeitando o marco geral estabelecido pelo gerenciamento de receitas. Contudo, se este procedimento não for estritamente obedecido, a erosão do *yield* poderá levar a uma perda de receita. Atualmente, checagens pontuais são

realizadas em diferentes regiões de vendas para verificar a aderência à classe apropriada de reservas.

Em 2005, a VARIG começou a adotar uma política de gerenciamento de receitas mais rigorosa, incluindo o controle da *yield* e precificação. Em julho de 2005, foram introduzidas metas com base na receita por ASK e no *yield* e taxa de ocupação para os controladores do gerenciamento de receita.

Medidas de Melhoria Recomendadas

- ✓ Estabelecer metas para os controladores do gerenciamento de receitas
- ✓ Estabelecer disciplina nas reservas
- ✓ Desenvolver uma interface de sistema para mudanças nos planos de linhas
- ✓ Implementar a precificação por leilão (*bid pricing*)
- ✓ Assegurar a estabilidade do sistema PROS5
- ✓ Introduzir relatórios de previsão para o gerenciamento da receita

Manutenção e Engenharia

A busca por medidas de melhoria na área de Manutenção das Aeronaves deverá levar em consideração não só as responsabilidades de manutenção assumidas pela VARIG, mas também as da VEM, que é a sua principal provedora de manutenção. A separação, em 2001, da divisão de manutenção de aeronaves da VARIG, sob a forma de uma pessoa jurídica denominada VEM, objetivava a criação de uma MRO independente, a ser operada como um centro de resultados.

Desde o início, a VEM tornou-se dependente da VARIG na proporção de 80/20 e o objetivo de alcançar uma proporção de 50/50 no médio prazo não parece realista, dadas as atuais condições em que a VARIG está operando. O atual setor de Manutenção de Aeronaves da VARIG precisa ser fortalecido em termos de pessoal e de autoridade para cumprir o seu papel.

As medidas de melhoria aqui identificadas são todas relacionadas com a diminuição de custos e não dependem de recomendações a serem introduzidas em outras organizações. As reduções de custos em Manutenção de Aeronaves são divididas em três categorias principais: (i) reduções indiretas de custo, através da melhoria da estrutura interna, novas estratégias entre a operadora e a MRO, e organização; (ii) reduções diretas de custos para a VARIG, estimadas em 25% a 30%, e que também beneficiarão a VEM, através da liberação de capacidade em quase todas as áreas, permitindo, assim, um marketing agressivo de seus produtos,

ajudando a VEM a alcançar a independência desejada; e (iii) reduções de custos baseadas na racionalização do trabalho pela VARIG.

Para alcançar as futuras metas, será extremamente importante alterar a atual estrutura de organização funcional da MRO para uma organização orientada para processos.

Medidas de Melhoria Recomendadas

- ✓ Desenvolver programas de manutenção customizados;
- ✓ Definir parâmetros para medir o desempenho da manutenção de aeronaves em todos os setores;
- ✓ Introduzir “Estações Sem Manutenção”;
- ✓ Estabelecer um planejamento para médio e longo prazo (3-5 anos);
- ✓ Estabelecer um marketing agressivo para os produtos da VEM;
- ✓ Introduzir uma nova filosofia de manutenção para complementar os novos planos de rotação;
- ✓ Aumentar o intervalo entre as inspeções noturnas nos terminais finais; e
- ✓ Aprimorar os padrões de manifestação visual da VARIG.

Operações de Vôo

Como observado no capítulo que trata da frota, a VARIG opera uma frota diversificada que apresenta várias configurações. Alguns sistemas são ultrapassados (como, por exemplo, o de Escalação de Tripulação ou de Planejamento de Vôo) ou não existentes (por exemplo, Monitoramento de Vôo ou o ACARS).

Análises realizadas na área de Operações de Vôo e Serviço de Bordo revelam um significativo potencial de melhora relacionada a custos com pessoal, custos de querosene de aviação, e outros gastos, tais como, por exemplo, as taxas do Serviço de Bordo ou Controle do Tráfego Aéreo.

Normalmente, a área de Operação de Vôo – a exemplo da área de Engenharia e Manutenção – é responsável por parcela significativa dos custos, o que permite realizar melhorias correspondentes. Como pré-requisito para o corte de custos, algumas medidas de apoio, tais como a instalação e uso de ACARS, um Monitoramento de Vôo confiável e um sistema de última geração para Escalação da Tripulação e Planejamento de Vôo são indispensáveis. A interação constante e direta com as autoridades do Departamento de Aviação Civil também é crucial.

Estes pré-requisitos – combinados com um gerenciamento integrado de combustível, simplificação dos processos e redução de pessoal – permitirão à VARIG realizar economias significativas. Além disso, a análise e simplificação de processos, como, por exemplo, na área de serviço de bordo, permitirá economias ainda maiores, sem comprometer a qualidade.

Medidas de Melhoria Recomendadas

Conservação de Combustível:

- ✓ Introduzir processo de gerenciamento integrado
- ✓ Destinos Alternativos
- ✓ Cálculo da velocidade de cruzeiro
- ✓ Precisão do peso de combustível zero
- ✓ Monitorar o peso para conservação de combustível
- ✓ Aprimorar o procedimento de limpeza externa da aeronave
- ✓ Reconsiderar o *block time*

Outras medidas operacionais:

- ✓ Centralizar o Despacho no Rio de Janeiro ou em São Paulo
- ✓ Instalar ACARS nas aeronaves de longo alcance
- ✓ Mudar o atual Sistema de Planejamento de Vôo.
- ✓ Tecnologia da Informática – Solução de Gerenciamento de Tripulação
- ✓ Cálculo Automático de desempenho da decolagem
- ✓ Otimizar o serviço de bordo
- ✓ Combustível para decolagem no serviço de Ponte Aérea
- ✓ Reduzir o uso do plano de vôo repetitivo (RPL)

Tecnologia da Informação e Sistemas de Informações Gerenciais

Uma análise do departamento de informática das COMPANHIAS revela problemas típicos de uma organização de informática interna que não está bem alinhada com a estratégia do negócio. O portfólio de projetos não é decorrente de objetivos estratégicos de negócios. As propostas de projeto e os projetos em andamento não são decididos de maneira adequada, inexistindo um gerenciamento de projetos eficaz. Uma parte considerável do custo de informática é considerada como sendo parte dos custos de *overhead*, como, por exemplo, os recursos correspondentes ao pessoal próprio de TI ou de terceirizados que não são alocados a projetos específicos.

O apoio de TI para os vários processos do negócio pode ser otimizado. É possível reduzir, imediatamente, custos de várias áreas de infra-estrutura, sendo que a implementação de soluções modernas em projetos bem definidos poderá ajudar tanto na diminuição do custo operacional do negócio quanto na substancial geração de receita.

Medidas de Melhoria Recomendadas

- ✓ Estabelecer estratégia de informática e procedimento orçamentário
- ✓ Estabelecer um plano de contingência para a organização da informática e seu pessoal
- ✓ Transferir os links de comunicação *Wide Area Network* (WAN) para *Digital Subscriber Line* (DSL)
- ✓ Renegociar o contrato de terceirização do Centro de Processamento de Dados
- ✓ Reduzir o tamanho do Centro de Processamento de Dados
- ✓ Substituir os terminais *Cute*
- ✓ Implementar o modelo de serviço completo para a infra-estrutura de *Desktop*

Recursos Humanos

As COMPANHIAS necessitam de mudanças significativas nas políticas e práticas de Recursos Humanos para se tornarem mais competitivas em um mercado cada vez mais demandante. À semelhança de outros credores, a Lei de Recuperação fez dos empregados das empresas em dificuldade colaboradores na recuperação através de concessões, ainda que transitórias.

Os representantes dos empregados podem contribuir informando aos membros das suas instituições a exata dimensão dos problemas das COMPANHIAS, reconhecendo que somente o esforço comum permitirá a sua recuperação e a manutenção da maior parte dos empregos.

O artigo 50, inciso VIII, da Lei de Recuperação permite a redução dos salários, a compensação de horários e a redução da jornada de trabalho, através de acordo ou convenção coletiva, sinalizando a possibilidade de uma revisão abrangente das atuais condições dos contratos de trabalho.

As COMPANHIAS não pretendem apenas propor ou negociar novas regras que serão implementadas para a recuperação, mas, também, uma vez recuperadas, negociar a compensação pelas perdas ocorridas.

Atualmente, o departamento de Recursos Humanos está voltado principalmente para tarefas administrativas. Processos de RH importantes, tais como recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, premiação e reconhecimento, comunicações internas e relações trabalhistas com os sindicatos não estão adequadamente alinhados com o negócio.

O quadro de pessoal próprio ativo de julho de 2005 é mostrado abaixo:

Companhia/Categoria	Brasil	Exterior
VARIG Aeroviários	6,449	704
VARIG Aeronautas	4,439	
VARIG sub-total	10,888	704
RIO SUL Aeroviários	24	
RIO SUL Aeronautas	770	
RIO SUL sub-total	794	
NORDESTE Aeroviários	8	
NORDESTE Aeronautas	277	
NORDESTE sub-total	285	
COMPANHIAS Total	11,967	704

As COMPANHIAS têm potencial para redução de pessoal e de custos. A organização é altamente fragmentada e há claras redundâncias. A estrutura de remuneração é complexa e o custo médio por empregado compara-se, desfavoravelmente, com o setor no Brasil.

Isto é particularmente óbvio em áreas como operações de vôo em que a as COMPANHIAS emprega cerca de 1.740 pilotos e 3.700 comissários de bordo para 78 aeronaves. Isto significa 22,3 pilotos e 47,4 comissários de bordo por aeronave. Baseada em *benchmarks* com as maiores companhias aéreas globais e da América Latina, o número de pilotos das COMPANHIAS por aeronave é cerca de 45% maior que o das empresas aéreas comparáveis. No que toca à tripulação de cabine, os números das COMPANHIAS são comparáveis aos das principais empresas aéreas.

Os custos elevados de pessoal das COMPANHIAS devem-se, em parte, à sua frota heterogênea, ao fato de que sua base operacional não está localizada em São Paulo, resultando em padrões ineficientes de gestão da força de trabalho, mas também a contratos e regulamentos, como os do acordo coletivo atualmente em vigor.

A despeito do excesso de pessoal, existe um nível elevado de horas extras, que custam, aproximadamente, US\$ 5 milhões por ano.

A média de férias vencidas por empregado é de 13 dias.

A VARIG não monitora as ausências temporárias (menos que 15 dias), mas a ausência de longo prazo é controlada. Em junho de 2005, 458 funcionários estavam afastados por, no mínimo, 180 dias, e em média por 932 dias; 582 estavam ausentes por mais de 15 e menos de 180 dias.

Quatro tipos diferentes de normas se aplicam aos funcionários das COMPANHIAS, i.e. leis trabalhistas (com um capítulo sobre aviação), os acordos coletivos de trabalho da indústria, os acordos coletivos de trabalho das COMPANHIAS e as diretrizes e procedimentos internos. A estrutura destes regulamentos e contratos é complexa, aplicada com considerações limitadas de natureza econômica, e dificultam severamente a flexibilidade na administração da empresa.

As COMPANHIAS não têm instrumentos para avaliar o desempenho dos funcionários e os salários são 100% fixos.

Medidas de Melhoria Recomendadas

- ✓ Realocar os funcionários da VARIG que prestam serviços para a VARIGLOG e a VEM para estas companhias
- ✓ Reduzir o número de estagiários
- ✓ Reduzir o quadro de funcionários e os custos trabalhistas
- ✓ Eliminar horas-extras
- ✓ Eliminar férias atrasadas
- ✓ Monitorar e controlar as ausências temporárias
- ✓ Renegociar as condições coletivas e individuais de trabalho
- ✓ Estabelecer um esquema de remuneração baseado em desempenho
- ✓ Restabelecer o sistema de aposentadoria antecipada
- ✓ Estabelecer melhorias no processo de seleção de pilotos, comissários e pessoal de terra.

Projeção de Resultados Operacionais

Desde a publicação do deferimento do pedido da proteção prevista na Lei de Recuperação até a data de apresentação deste Plano, realizou-se uma análise de alto nível do desempenho atual das COMPANHIAS e uma identificação de possíveis medidas de melhoria.

Para elaborar o Plano de Reestruturação Operacional e estimar os resultados operacionais para o período de 2006-2010, foram utilizadas as seguintes informações das COMPANHIAS:

- Relatórios anuais
- Análise de rentabilidade de linhas para o ano de 2004
- Análise de rentabilidade de linhas de janeiro a junho de 2005
- Orçamento 2005
- Orçamento atualizado 2005 (em agosto de 2005)
- Análise de alto nível conduzida pela LCG

Baseado nesta análise, foram identificadas diversas medidas para melhorar o desempenho operacional das COMPANHIAS e alcançar um lucro operacional sustentável. A identificação e quantificação destas medidas foram realizadas em alto nível e visavam a analisar a viabilidade futura das COMPANHIAS.

Foram feitos estudos detalhados e profundos de cada um dos assuntos identificados como essenciais para alcançar a viabilidade sustentável das COMPANHIAS. As medidas identificadas serão integradas a um plano estratégico corporativo, que definirá as metas e objetivos gerais das COMPANHIAS. Os planos de ação necessários estão sendo desenvolvidos e implementados.

Premissas e Assuntos Críticos

Abaixo estão descritas as principais premissas utilizadas na projeção do resultado operacional das COMPANHIAS para os anos de 2006 a 2010.

Com o objetivo de alcançar os resultados projetados, é essencial a implementação das seguintes medidas:

- Reparo das aeronaves atualmente inoperantes por falta de recursos para a aquisição de peças de reposição etc.
- Reestruturação da rede de linhas das COMPANHIAS
- Estabelecimento de uma estrutura claramente definida de *hub* em GRU

- Transferência da base operacional para São Paulo
- Redução de pessoal para adequação ao tamanho da frota, de forma a obter nível competitivo de eficiência
- Renegociação dos custos de arrendamento em 2005-2006
- Manutenção do nível dos demais custos em 2006
- Introdução de técnicas de conservação de combustível
- Harmonização e modernização da frota

As projeções financeiras foram desenvolvidas com base em premissas de aumento sustentado do tráfego aéreo doméstico no Brasil, embora a taxas menores do que as de 2004 e 2003, e de modesto crescimento econômico nos países em que a VARIG estará operando nos próximos 3 a 5 anos. Supõe-se que a participação das COMPANHIAS no dinâmico mercado brasileiro de vôos domésticos terá uma pequena diminuição nos próximos anos devido à intensificação da competição local, enquanto a participação no mercado de vôos internacionais aumentará, devido à capacidade crescente e posicionamento agressivo. O efeito das medidas de melhoria no resultado operacional e financeiro foi calculado com base em premissas conservadoras.

As principais premissas que serviram de base para o cálculo do resultado operacional são:

- Todas as medidas de melhoria identificadas pela LCG serão implementadas durante o período previsto no Plano de Negócios;
- A redução de pessoal começará em 2005-2006;
- O número de pilotos será reduzido em 2006, para se adequar ao tamanho da frota e à maior eficiência proporcionada pelo *hub* e base de operações de vôo de GRU;
- Aumento do preço médio do querosene de aviação em torno de 2% a.a., com base nos preços de 2005, de uma média (doméstica e internacional) de US\$0,60 por litro em 2005 para US\$0,66 por litro em 2010;
- O *yield* líquido por passageiro, em centavos de dólares norte-americanos, no mercado brasileiro, varia de acordo com o crescimento do PIB, da taxa de inflação, taxas cambiais e estima-se uma erosão do *yield* de 2% em 2006 e 2007, e de 3% de 2008 a 2010, devido ao aumento das pressões da concorrência;
- O *yield* líquido por passageiro, em centavos de dólares norte-americanos, no mercado internacional, varia de acordo com as taxas inflacionárias e apresenta um crescimento anual de 1%, devido a

melhorias na produção e na posição de mercado em relação à concorrência; e

- Alteração da estrutura no horizonte do Plano de Negócios, dos atuais 60% de toda a receita originada no Brasil e 40% no exterior, para 56% e 44% , respectivamente.

Com estas premissas, a margem operacional das COMPANHIAS deverá aumentar de 0% para 6,5% após o primeiro ano de operação da nova estrutura e atingir mais de 12% em 2010. Para alcançar estes resultados, entretanto, será necessário implantar um rígido sistema planejamento e controle de receitas e custos, o que já vem sendo desenvolvido.

Projeção do Resultado Operacional

Após a implementação de todas as medidas de melhoria identificadas, dentro do cronograma previsto no Plano de Negócios, o potencial de desenvolvimento do resultado operacional das COMPANHIAS é mostrado na tabela a seguir.

Plano de Recuperação Plano de Negócios de 2006 a 2010 PROJEÇÕES DO RESULTADO OPERACIONAL em 4 de setembro de 2005	DOMÉSTICO+INTERNACIONAL EM US\$(000)					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
passageiros pagos	13.845.155	15.073.453	15.919.094	16.626.272	17.356.006	18.002.522
% variação versus ano anterior		8,9%	5,6%	4,4%	4,4%	3,7%
TAXA DE OCUPAÇÃO	75%	73%	75%	79%	79%	79%
RECEITA DE VÔO	2.685.326	2.907.522	3.125.485	3.325.337	3.558.453	3.870.131
IMPOSTOS	63.200	66.195	69.505	72.980	76.629	80.461
SMILES	71.200	74.760	78.498	82.423	86.544	90.871
RECEITA LÍQUIDA DE VÔO	2.685.326	2.916.087	3.134.478	3.334.780	3.568.368	3.880.542
% variação versus ano anterior	25,3%	8,6%	7,5%	6,4%	7,0%	8,7%
CUSTO DIRETO DE VÔO	1.709.078	1.812.894	1.932.823	1.980.954	2.098.396	2.237.817
AERONAVES	1.447.252	1.525.403	1.612.849	1.635.375	1.730.612	1.839.004
OPERAÇÕES DE AERONAVES	84.585	95.425	108.078	117.382	123.251	137.778
ATENDIMENTO DE VÔO	177.242	192.066	211.895	228.197	244.532	261.035
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (CUSTO DIRETO)	976.248	1.103.193	1.201.655	1.353.826	1.469.972	1.642.724
% SOBRE A RECEITA LÍQUIDA	36%	38%	38%	41%	41%	42%
CUSTO ESTRUTURAL DE AERONAVES	697.310	715.627	752.443	850.654	876.288	925.666
AERONAVES	355.380	389.830	410.211	495.241	499.980	521.924
ESTRUTURAL OPERAÇÕES DE AERONAVES	190.950	161.950	169.207	179.681	192.831	213.374
ATENDIMENTO DE VÔO	150.980	163.847	173.025	175.733	183.476	190.367
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	278.938	387.566	449.212	503.172	593.685	717.059
% SOBRE A RECEITA LÍQUIDA	10,4%	13,3%	14,3%	15,1%	16,6%	18,5%
CUSTO ESTRUTURAL CENTRALIZADO + FILIAIS	241.262	236.605	228.284	228.999	238.625	256.209
CUSTO TOTAL	2.647.650	2.765.126	2.913.550	3.060.607	3.213.309	3.419.692
% variação versus ano anterior	28,0%	4,4%	5,4%	5,0%	5,0%	6,4%
lucro operacional líquido	37.676	150.961	220.928	274.173	355.060	460.850
% LUCRO LÍQUIDO/TOTAL RECEITA LÍQUIDA DE VÔO	1,4%	5,2%	7,0%	8,2%	10,0%	11,9%

O alcance destes objetivos depende da implementação sistemática e profissional das medidas identificadas.

PLANO DE REESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA

Unidade Produtiva Isolada, Formação de Consórcio, Capitalização e Recuperação das COMPANHIAS

A capacidade da VARIG de obter dinheiro novo está atualmente prejudicada pela existência de passivo tributário e previdenciário de cerca de R\$ 4,5 bilhões, não obstante a existência de créditos de valor relevante, decorrentes de determinadas ações judiciais propostas contra o Governo Federal relativamente a questões tarifárias.

O art. 60, parágrafo único, da Lei de Recuperação de Empresas, bem como a exceção do § 1º do art. 133 do Código Tributário Nacional, com as alterações da Lei Complementar nº 118, de 09.02.2005, excluem a sucessão tributária, quando da alienação judicial de filial ou unidade produtiva isolada em processo de recuperação judicial.

Assim, a implementação do Plano de Recuperação pressupõe a existência de um veículo – NOVA COMPANHIA – para o qual será transferida, inicialmente, apenas parte do negócio das COMPANHIAS, a fim de afastar o risco de sucessão, inclusive tributária, viabilizando a obtenção de dinheiro novo, o que permitirá a implementação pelas COMPANHIAS do Plano de Reestruturação Operacional e, após resolvido o passivo tributário e previdenciário, a reunificação das operações de modo a obter o maior valor possível para o negócio VARIG.

Primeira Fase – Unidade Isolada de Negócio e Formação de Consórcio

Na Primeira Fase, a VARIG, RIO SUL e NORDESTE transferirão parcelas do seu segmento operacional (“Segmento Operacional Transferido”) para a NOVA COMPANHIA, que será controlada por um novo investidor estratégico e/ou financeiro.

As COMPANHIAS e a NOVA COMPANHIA deverão celebrar o Contrato de Consórcio, sob a liderança e administração da NOVA COMPANHIA, no intuito de alcançar sinergia operacional, economias de escala, implementar o Plano de Reestruturação Operacional da VARIG e dar continuidade ao negócio VARIG.

A administração das operações deverá ser exercida pela NOVA COMPANHIA de forma profissional, independente e transparente, obedecidas as normas de boa governança corporativa. A FRB-Par cessará seu envolvimento na administração das COMPANHIAS.

As COMPANHIAS e a NOVA COMPANHIA celebrarão outros contratos regulando, inclusive, o uso da marca VARIG, o uso de qualquer outra marca das COMPANHIAS e a participação no Programa Smiles, cuja titularidade continuará com as COMPANHIAS.

A NOVA COMPANHIA deverá procurar obter concessão e demais autorizações exigidas no Brasil e no exterior, de forma a exercer suas atividades, bem como sua filiação à *Star Alliance*.

Adicionalmente, as COMPANHIAS deverão procurar obter parcelamento dos débitos tributários e previdenciários extraconcursais (aqueles posteriores a 17 de junho de 2005), parcelamento este garantido pelo preço da venda do controle da NOVA COMPANHIA ou do Segmento Operacional Transferido para a NOVA COMPANHIA, nos termos que venha a ser aprovado pelo Juízo e pelos Credores, em conformidade com o art. 60 da Lei de Recuperação de Empresas, de modo a assegurar que as atividades da NOVA COMPANHIA não serão afetadas por qualquer espécie de dívida tributária ou previdenciária das COMPANHIAS.

A NOVA COMPANHIA e o Consórcio não resolverão o passivo tributário e previdenciário das COMPANHIAS anteriores a 17 de junho de 2005, os quais deverão ser geridos até a sua liquidação ou redução a níveis aceitáveis. Durante todo este período, as COMPANHIAS continuarão a: (a) buscar uma solução negociada, ou decisão final favorável, nas ações judiciais contra o Governo Federal; (b) reter parcela remanescente do seu segmento operacional não transferido para a NOVA COMPANHIA (“Segmento Operacional Retido”), incluindo ativos operacionais e não operacionais, dívidas anteriores a 17 de junho de 2005, obrigações tributárias e previdenciárias.

Ainda nesta Primeira Fase, através do Consórcio, o negócio VARIG será preservado e o seu fluxo de caixa normalizado como resultado da implementação do Plano de Reestruturação Operacional. Ademais, com a venda de outros ativos, ou uma parcela destes, as COMPANHIAS almejam obter o melhor resultado e nível de liquidez possíveis a fim de permitir o pagamento dos credores, especialmente os de menor valor, incluindo os trabalhistas.

Tais pagamentos serão efetuados pelas COMPANHIAS em prestações periódicas, de acordo com a disponibilidade de recursos, a serem divididas pelo número de credores, em valores iguais, até o montante total dos seus respectivos créditos, de modo a reduzir o número de credores em cada pagamento efetuado, até que somente os maiores e principais credores sejam remanescentes.

Tão logo o objetivo mencionado no parágrafo anterior seja alcançado, as COMPANHIAS poderão negociar de forma mais eficiente com os seus maiores e principais credores. A concentração dos interesses dos maiores e principais credores em uma *holding*, fundo de investimento, através de valores mobiliários ou qualquer outro mecanismo ou veículo que venha a ser acordado por eles também contribuirá para o sucesso da negociação da dívida das COMPANHIAS e para o desenvolvimento de estruturas jurídicas e societárias flexíveis. Neste contexto, poderá ser facultada a alguns credores a oportunidade de trocar e substituir seus créditos concursais por valores mobiliários a serem emitidos pelas COMPANHIAS e/ou pela NOVA COMPANHIA.

Segunda Fase – Recuperação da VARIG

Na Segunda Fase, que ocorrerá somente após o equacionamento do passivo tributário e previdenciário e da dívida com o Fundo de Pensão, com o crédito decorrente das ações judiciais contra o Governo Federal, a operação VARIG poderá ser reunificada em uma só empresa, o que estará detalhado previamente em contrato, conforme vier a ser definido com os Credores e discutido com os potenciais investidores estratégicos, ou financeiros. Dependendo do equacionamento do passivo acima referido e do resultado do processo de reunificação, os acionistas das COMPANHIAS (inclusive a FRB-Par) receberão participação minoritária na empresa resultante da reunificação.

Venda de Ativos

Não obstante o Plano de Recuperação tenha como principais pontos de referência o ingresso de recursos novos e a atração de novo(s) investidor(es), para dar agilidade e segurança na implementação das mudanças sugeridas, assim como a obtenção do tempo necessário para resolver a questão do crédito e débito para com o Governo, há que se considerar a possibilidade de alienação de outros ativos, não essenciais ao negócio das COMPANHIAS.

As COMPANHIAS identificaram alguns ativos (bens e direitos) cuja venda será considerada no intuito de arrecadar recursos adicionais no curto prazo para atender as necessidades de capital de giro, permitindo a continuidade das operações das COMPANHIAS e a preservação do seu fundo de comércio. A VARIG celebrou contrato preliminar com MP pelo qual adquirirá 95% da totalidade da participação da VARIG no capital da VARIGLOG. O contrato preliminar foi aprovado pela assembléia geral extraordinária de acionistas da VARIG realizada em 09 de setembro de 2005 e aguarda aprovação pela 8ª Vara Empresarial.

Fundo de Pensão

O INSTITUTO AERUS DE SEGURIDADE SOCIAL - AERUS é uma entidade fechada de previdência complementar, criada em 20 de outubro de 1982, por determinação do Governo Federal, com o objetivo de instituir e administrar planos privados de concessão de benefícios de pecúlio e/ou renda para funcionários das empresas patrocinadoras.

Trata-se de fundo multipatrocinado instituído pela VARIG e Transbrasil, tendo a adesão das seguintes empresas: SATA, RIO SUL, NORDESTE, VARIGLOG, Amadeus, Fundação Ruben Berta, GE, Aeroclubes RS, Aeromot, Equant Services, FNTTA, IATA, Interbrasil, SNA, SNEA, Aeroespaço, Equant Brasil.

O Instituto AERUS de Seguridade Social (“AERUS”) foi concebido com base em três tipos de contribuição: a) contribuição pelos patrocinadores; b) contribuição pelos funcionários participantes; e c) recursos aportados por usuários de serviços aéreos, calculados na base de 3% das tarifas de vôos domésticos (“terceira fonte”).

A terceira fonte foi definida a partir de um estudo atuarial, que reconheceu que o fundo de pensão teria um pesado ônus, representado por requerimentos de um grande

número de empregados acima de 48 anos, que teria direito a benefícios com um limitado tempo de contribuição (“riscos prioritários”).

A terceira fonte foi criada em 1982 pelo Governo, com o propósito de financiar, durante 30 anos, o aporte inicial do fundo de pensão e os riscos prioritários, assegurando, desta forma, a viabilidade do AERUS a longo prazo. Em maio de 1991, o Governo Federal cancelou a terceira fonte, 22 anos antes do prazo programado para o seu encerramento. Em razão do exposto, o AERUS iniciou uma ação judicial contra a União Federal para ser ressarcido pelos fundos não arrecadados.

Por sua vez, a VARIG possui elevadas dívidas junto ao AERUS, conforme abaixo discriminado:

Débitos Repactuados

Em abril de 2003, a VARIG celebrou com o AERUS, Instrumento Particular de Consolidação e Repactuação de Dívidas, através do qual a dívida então existente foi dividida em 217 parcelas mensais, iguais e consecutivas, com pagamentos a partir de 20 de abril de 2004 (um ano de carência). Cabe destacar ainda que em 17 de junho de 2005, a citada dívida totalizava o valor de R\$ 1.059,4 milhões.

Na mencionada negociação, a VARIG concedeu ao AERUS as seguintes garantias: (a) recebíveis do cartão de crédito American Express – AMEX; (b) a penhor de 5% das ações que a VARIG detém na VEM - Varig Engenharia e Manutenção S. A. e na VARIGLOG - VARIG Logística S. A.; e (c) penhor sobre direitos de crédito que a VARIG possui junto à União Federal, reconhecidos nos autos da Ação Ordinária nº 93.00.02252-0 em curso no Tribunal Regional Federal da Primeira Região, até o limite do valor pactuado no Instrumento Particular de Consolidação e Repactuação de Dívidas acima mencionado.

Déficit Atuarial

O déficit atuarial da VARIG junto ao AERUS corresponde ao valor total de R\$ 954.731,00, o qual é composto de R\$ 755.050,00, referentes a benefícios já concedidos e objeto de contrato, e R\$ 199.681,00, referentes a benefícios a conceder.

Cabe destacar que, nos termos da legislação aplicável, foi celebrado contrato entre a VARIG e o AERUS, visando à cobertura da reserva atuarial dos benefícios concedidos, cujo pagamento da primeira parcela - do total de 91 referentes ao Plano I

e 145 ao Plano II -, encontra-se programado para janeiro de 2008. O mencionado contrato determina ainda que, caso o AERUS obtenha êxito na ação judicial movida contra a União Federal (terceira fonte), que garanta valores suficientes ao saneamento do déficit atuarial existente, os referidos pagamentos serão suspensos.

Em tal negociação, VARIG concedeu ao AERUS penhor sobre direitos creditórios que possui junto à União Federal, reconhecidos nos autos da Ação Ordinária nº 93.00.02252-0 em curso no Tribunal Regional Federal da Primeira Região, até o limite do valor pactuado no referido instrumento.

É importante destacar que apesar do valor do contrato para cobertura atuarial celebrado com AERUS superar o valor do passivo atuarial total registrado pela VARIG em 31 de dezembro de 2004, esta continuará adotando o procedimento de calcular e reconhecer o passivo atuarial em cinco anos, conforme as disposições da Deliberação CVM nº 371/2002.

Superveniências Ativas, Passivos e Contingências Tributárias e Previdenciárias

Ações Tarifárias

A VARIG, a RIO SUL e a NORDESTE iniciaram ações judiciais contra a União Federal por prejuízos que lhe foram causados pelo congelamento das tarifas aéreas no período entre 1986 e 1991. A ação da VARIG (“Ação Tarifária da VARIG”) obteve decisão favorável no Superior Tribunal de Justiça, mas a União Federal recorreu da decisão para aquela mesma Corte e provavelmente irá ingressar com um recurso extraordinário no Supremo Tribunal Federal.

Os prejuízos da VARIG foram estimados em R\$2.236 milhões e deverão ser acrescidos de juros e correção monetária a partir de março de 1995. As ações da RIO SUL e a NORDESTE ainda serão julgadas pelo Superior Tribunal de Justiça e foram estimadas, respectivamente, em R\$92,4 milhões e R\$18,9 milhões, e deverão ser acrescidos de juros e correção monetária desde março de 1995.

A União Federal tem créditos no montante de R\$3.412,8 milhões, que consistem em R\$1.716,1 milhões relativos à dívida previdenciária e R\$1.696,7 milhões relativos aos impostos definidos no Anexo H. Além disso, as COMPANHIAS reconheceram contingências no montante de R\$1.011,5 milhões, dos quais R\$595,7 milhões relacionados à Previdência Social e R\$415,8 milhões a tributos federais.

O objetivo das COMPANHIAS é conseguir um acordo com a União Federal que permita a compensação dos créditos das ações tarifárias com o passivo e com as contingências tributárias e previdenciárias, ou aguardar o trânsito em julgado da decisão favorável às COMPANHIAS.

Créditos de ICMS

De 1989 a 1994, as COMPANHIAS pagaram aos Estados o ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços, sobre as receitas dos serviços de transporte aéreo. Em 1996, o Supremo Tribunal Federal decidiu que este imposto não deveria ter sido aplicado aos serviços de transporte aéreo. Com a exceção do Rio de Janeiro, os outros estados se recusaram a devolver os valores cobrados e, em 2002, as COMPANHIAS iniciaram ações judiciais contra estes estados, que alcançam o valor de R\$599 milhões, além dos juros e correção monetária a ser calculada a partir de dezembro de 2001.

INFRAERO

Em fevereiro de 2005, a VARIG ingressou com ação de repetição de indébito contra a INFRAERO e a União Federal, com fundamento no reconhecimento e compensação realizada pela Infraero, em instância administrativa, de créditos correspondentes a um período de 5 anos de cobranças indevidas de taxas aeronáuticas e aeroportuárias.

Tal ação judicial objetiva a revisão do cálculo de todas as cobranças de tarifas aeronáuticas e aeroportuárias, relativas às operações da VARIG, realizadas nos últimos 20 anos, envolvendo valores estimados entre R\$990,0 milhões e R\$2.000,0 milhões, o maior caso seja deferido o pedido de devolução em dobro.

A INFRAERO ajuizou, no ano de 2005, ações de cobrança contra VARIG, RIO SUL e NORDESTE, nos valores de R\$ 129,9 milhões, R\$ 639,3 mil e R\$ 488,2 mil, respectivamente. Por sua vez, a INFRAERO reconhece a existência de créditos da RIO SUL e NORDESTE no valor de R\$ 1.453,0 mil.

Viabilidade Econômico-Financeira

As COMPANHIAS analisaram as informações decorrentes do Plano de Reestruturação Operacional elaborado com o apoio da LCG, os estudos empreendidos pelo UBS e outras informações disponíveis, e concluíram que estes dados demonstram a viabilidade econômico-financeira do Plano de Recuperação e, por conseguinte, do negócio VARIG, que resultará de sua implementação.

As COMPANHIAS pretendem, através da implementação do Plano de Recuperação, soerguer-se como uma companhia aérea eficiente e capitalizada. A NOVA COMPANHIA, através do Consórcio, atuará como operadora de empresa de transporte aéreo, usando a marca VARIG.

A NOVA COMPANHIA necessitará de uma injeção significativa de novo capital para implementar o Plano de Reestruturação Operacional através do Consórcio.

Dependendo do equacionamento do passivo das COMPANHIAS e do resultado da implementação do Plano de Recuperação, os acionistas das COMPANHIAS (inclusive a FRB-Par) poderão receber participação minoritária no negócio VARIG resultante.

Reestruturação das Obrigações Financeiras

Classe I – CREDITORES TRABALHISTAS

Os créditos trabalhistas estão divididos em três subcategorias:

- a) FGTS no valor de R\$76,0 milhões

Os créditos relativos ao FGTS serão pagos nas condições estabelecidas no contrato celebrado com a Caixa Econômica Federal.

- b) PIA no valor de R\$32,5 milhões

Os créditos relativos ao Programa de Incentivo a Aposentadoria PIA serão pagos nas mesmas condições hoje existentes a saber:

Prazo: até 36 meses

Valor de Correção: vinculado aos salários

c) Demais credores trabalhistas no valor de R\$59,6 milhões

Todos os demais créditos trabalhistas serão pagos na forma abaixo.

Até o ingresso do dinheiro novo, as COMPANHIAS pagarão até o limite máximo global de R\$1 milhão por mês, rateado o valor global pelo número de credores e respeitados os seus respectivos valores, devendo o saldo remanescente ser rateado pelos meses subsequentes para a liquidação integral em junho de 2006. A liquidação das prestações mensais poderá ser feita por compensação, permuta, ou qualquer outro meio extintivo de obrigação. A tabela é apenas exemplificativa.

Mês	Número de Credores Abrangidos	Valor Disponibilizado para Pagamento de Credores/Mês	Credores Integralmente Pagos no Mês	Credores Integralmente Pagos Acumulados
1	12876	1.000.000,00	3043	3043
2	9833	1.000.000,00	766	3809
3	9067	1.000.000,00	476	4285
4	8591	1.000.000,00	366	4651
5	8225	14.000.000,00	3335	7986
6	4890	14.000.000,00	2741	10727
7	2149	14.000.000,00	1280	12007
8	869	13.597.022,55	869	12876
		59.597.022,55		

CLASSE II - CREDORES COM GARANTIA REAL

Credores com Garantia Real (AERUS)

Os créditos do AERUS permanecerão com as COMPANHIAS, mantendo-se válidas as garantias contratadas.

1. Os créditos do AERUS, decorrentes do Instrumento Particular de Consolidação e Repactuação de Dívidas celebrado em 10 de abril de 2003, serão liquidados nas mesmas condições atualmente existentes, estabelecendo-se uma carência intermediária de 1 (um) ano, a contar da aprovação do Plano de Recuperação, de suspensão dos pagamentos. Após este período o crédito poderá ser liquidado de duas formas, a critério das COMPANHIAS:
 - a) Prestações regulares pelo período contratado; ou
 - b) Pagamento único caso a ação judicial contra o Governo Federal relativa à tarifa tenha se encerrado favoravelmente à VARIG. Havendo excesso de recursos para custear o pagamento dos Créditos do AERUS, este excesso será revertido para a VARIG, e poderá ser destinado à satisfação dos Créditos do Governo.
2. O crédito atuarial do AERUS será pago na forma contratada, com carência adicional de 1 (um) ano.

Credores com Garantia Real (exceto AERUS)

As garantias dos credores serão mantidas na forma contratada. O pagamento da dívida seguirá o mesmo modelo elaborado para a Classe III, a seguir descrito.

CLASSE III – CREDORES SEM GARANTIAS

Todos os credores da Classe III serão pagos pelo valor de face, inicialmente, por meio de parcelas fixas mensais, sem juros e sem correção monetária, conforme a tabela abaixo, até o valor global de **R\$ 100 milhões**. O pagamento da primeira parcela será feito 30 (trinta) dias após a aprovação do Plano de Recuperação, podendo o valor das 6 (seis) parcelas iniciais vir a ser aumentado se e quando houver o recebimento dos recursos decorrentes da venda do controle acionário da NOVA COMPANHIA, ou da venda do segmento operacional para a NOVA COMPANHIA, conforme o caso. A liquidação das prestações mensais poderá ser feita por compensação, permuta, ou qualquer outro meio extintivo de obrigação, devendo ser feitos ajustes para os fornecedores correntes que tenham recebido adiantamentos. A tabela que se segue é meramente exemplificativa.

Mês	Número de Credores Abrangidos	Valor Disponibilizado Para Pagamento de Credores/Mês	Credores Integralmente Pagos no Mês	Credores Integralmente Pagos Acumulados
1	2056	1.000.000,00	654	654
2	1402	1.000.000,00	238	892
3	1164	1.000.000,00	132	1024
4	1032	1.000.000,00	100	1124
5	932	1.000.000,00	76	1200
6	856	1.000.000,00	94	1294
7	762	4.000.000,00	154	1448
8	608	4.000.000,00	108	1556
9	500	4.000.000,00	83	1639
10	417	4.000.000,00	65	1704
11	352	4.000.000,00	26	1730
12	326	4.000.000,00	43	1773
13	283	4.000.000,00	36	1809
14	247	4.000.000,00	28	1837
15	219	4.000.000,00	23	1860
16	196	4.000.000,00	6	1866
17	190	4.000.000,00	19	1885
18	171	4.000.000,00	12	1897
19	159	4.000.000,00	12	1909
20	147	4.000.000,00	11	1920
21	136	4.000.000,00	7	1927
22	129	4.000.000,00	9	1936
23	120	4.000.000,00	12	1948
24	108	4.000.000,00	8	1956
25	100	4.000.000,00	5	1961
26	95	4.000.000,00	7	1968
27	88	4.000.000,00	2	1970
28	86	4.000.000,00	3	1973
29	83	4.000.000,00	3	1976
30	80	2.000.000,00	1	1977
	79	100.000.000,00		

Aos credores que remanescerem com créditos contra as COMPANHIAS serão entregues, após 24 meses da aprovação do Plano de Recuperação, uma das duas modalidades de pagamento a seguir indicadas, a critério do credor:

- a) Troca por título mobiliário emitido pela VARIG, sem qualquer comprometimento ou garantia da NOVA COMPANHIA, com as seguintes características de pagamento:
 - (i) Carência de juros de 5 anos, contados da emissão do título;
 - (ii) Pagamento do principal ao final do prazo de 20 anos, contados da emissão do título; e
 - (iii) Taxa de juros: TJLP + 1% a.a., pagos anualmente, computados desde a emissão do título.

- b) Troca por títulos mobiliários, a serem emitidos pela NOVA COMPANHIA, cujo respectivo preço, ou taxa de conversão, será fixado através de leilão de troca de dívida das COMPANHIAS em título da NOVA COMPANHIA.

Outros

FRB-Par.e outros Acionistas

Os acionistas esperam reter uma participação minoritária na NOVA COMPANHIA.

VI - PROJEÇÕES DE LUCROS & PERDAS E FLUXO DE CAIXA SELECIONADOS BASEADAS NO PLANO DE RECUPERAÇÃO

<i>(US\$000)</i>	2006	2007	2008	2009
RECEITAS OPERACIONAIS				
Receitas de voo	\$2.907.522	\$3.125.485	\$3.325.337	\$3.558.453
Outras receitas operacionais	-	-	-	-
Impostos sobre receita	(66.195)	(69.505)	(72.980)	(76.629)
Receita operacional líquida	<u>2.841.327</u>	<u>3.055.980</u>	<u>3.252.357</u>	<u>3.481.824</u>
CUSTOS DOS SERVIÇOS PRESTADOS				
Custos de voo	2.494.612	2.638.105	2.786.267	2.927.522
Resultado de acordo operacionais	-	-	-	-
Outros custos operacionais	-	-	-	-
Total do custos dos serviços prestados	<u>2.494.612</u>	<u>2.638.105</u>	<u>2.786.267</u>	<u>2.927.522</u>
Lucro Bruto	<u>346.715</u>	<u>417.875</u>	<u>466.090</u>	<u>554.302</u>
DESPESAS OPERACIONAIS				
Despesas comerciais	119.297	124.226	121.637	129.553
Honorários da administração	76.457	72.721	70.281	69.690
Total do despesas operacionais	<u>195.754</u>	<u>196.947</u>	<u>191.917</u>	<u>199.243</u>
Resultado da atividade	150.961	220.928	274.173	355.060
RESULTADO FINANCEIRO E VARIAÇÕES MONETÁRIAS				
Receitas financeiras	-	-	-	-
Despesas financeiras	-	-	-	-
Variações monetárias de obrigações e créditos	-	-	-	-
Impostos s/ receitas financeiras e variações monetárias	(51.327)	(75.116)	(93.219)	(120.720)
Total	<u>(51.327)</u>	<u>(75.116)</u>	<u>(93.219)</u>	<u>(120.720)</u>
Resultado de participações	-	-	-	-
Outras despesas operac. Líquidas	-	-	-	-
Resultado Operacional	99.634	145.812	180.954	234.339
Resultado não operacional	-	-	-	-
Participação Minoritária	-	-	-	-
Lucro líquido do período	<u>\$99.634</u>	<u>\$145.812</u>	<u>\$180.954</u>	<u>\$234.339</u>

<i>(US\$000)</i>	2006	2007	2008	2009
<u>Fluxo de caixa das atividades operacionais</u>				
Lucro líquido	\$99.634	\$145.812	\$180.954	\$234.339
Itens não-caixa				
Receitas do SMILES	(74.760)	(78.498)	(82.423)	(86.544)
Depreciação	10.982	11.677	12.094	12.094
(Acréscimo)/Decréscimo de Capital de Giro	(4.643)	3.694	5.747	2.666
Caixa líquido das atividades operacionais	<u>31.213</u>	<u>82.685</u>	<u>116.372</u>	<u>162.555</u>
<u>Fluxo de caixa das atividades de investimento</u>				
Aquisição de imobilizado	(29.075)	(31.255)	(33.253)	(35.585)
Outros investimentos	-	-	-	-
Caixa líquido das atividades de investimento	<u>(29.075)</u>	<u>(31.255)</u>	<u>(33.253)</u>	<u>(35.585)</u>
Variação do caixa	<u>2.138</u>	<u>51.430</u>	<u>83.118</u>	<u>126.970</u>
<u>Fluxo de caixa das atividades de financiamento</u>				
Amortização da dívida	-	-	-	-
Novos financiamentos	-	-	-	-
Aumento de capital	-	-	-	-
Caixa líquido das atividades de financiamento	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Variação do caixa	<u>\$2.138</u>	<u>\$51.430</u>	<u>\$83.118</u>	<u>\$126.970</u>

VII – CONCLUSÃO

As COMPANHIAS acreditam que as informações constantes deste Plano de Recuperação, inclusive a Reestruturação Operacional e as correspondentes projeções financeiras detalhadas neste documento, demonstram que, se reestruturada, a NOVA COMPANHIA será capaz de operar como uma empresa viável e rentável. As COMPANHIAS acreditam que todos os credores terão maiores benefícios com a implementação da reorganização de acordo com a Lei de Recuperação. Este Plano de Recuperação provê uma visão geral de como essa reorganização deverá ser realizada.

Rio de Janeiro, 12 de setembro de 2005

“VARIG”, S.A. (Viação Aérea Rio-Grandense) - em Recuperação Judicial

Omar Carneiro da Cunha Sobrinho
Diretor-Presidente

Ricardo José Bullara
Diretor de Controladoria e de R.I.

RIO SUL Linhas Aéreas S.A. - em Recuperação Judicial

Omar Carneiro da Cunha Sobrinho
Diretor-Presidente

Ricardo José Bullara
Diretor de Administração e Finanças

NORDESTE Linhas Aéreas S.A. - em Recuperação Judicial

Omar Carneiro da Cunha Sobrinho
Diretor-Presidente

Ricardo José Bullara
Diretor de Administração e Finanças

Documentos Anexos:

- A Estrutura Societária
- B-G Sumário do Quadro de Credores
- H Avaliação Preliminar Limitada Assumindo a Continuidade do Negócio
(em inglês)
- I Avaliação de Bens e Direitos
- J Relatório do Plano de Reestruturação Operacional (em inglês)

**ANEXO 6 – Comunicação da liquidação extrajudicial dos planos de benefícios I e II da
VARIG**

Rio de Janeiro, 12 de abril de 2006.

Comunicado aos participantes

A Secretaria de Previdência Complementar (SPC), por meio das Portarias nº 371 e 372, publicada no [Diário Oficial da União de 12 de abril de 2006](#), resolveu determinar a **intervenção** no Instituto AERUS de Seguridade Social e a **liquidação extrajudicial** dos planos de benefícios da patrocinadora **Varig**, tendo sido nomeado interventor e liquidante Sr. Erno Dionizio Brentano, que vinha exercendo o cargo de administrador especial dos planos da empresa aérea desde julho de 2005.

A liquidação extrajudicial representa o encerramento dos planos de benefícios patrocinados pela Varig. Caberá a cada participante - com preferência para os aposentados e pensionistas - receber o valor proporcional à respectiva provisão matemática, de acordo com o patrimônio existente em cada um dos planos I e II da Varig no AERUS e limitado à correspondente liquidez.

A liquidação dos planos poderá, entretanto, ser levantada a qualquer tempo, nos termos do art. 52 da Lei Complementar nº 109/01, se constatados fatos supervenientes que viabilizem sua recuperação.

Nos próximos dias, os participantes vinculados aos planos de benefícios da Varig receberão um comunicado específico detalhando os procedimentos iniciais da liquidação extrajudicial.

O AERUS esclarece que a liquidação extrajudicial é restrita aos planos da Varig.

Embora estejam sob intervenção, não haverá alteração do funcionamento dos demais planos administrados pelo AERUS (RioSul, Nordeste, SATA, Fundação Ruben Berta, Varig Engenharia e Manutenção - VEM, Varig Logística, AERUS, SNEA, FNTTA, SNA, Aeromot-A, Aeromot-I, Aeroeletrônica, Aeroespaço, Aero clube RGS, Iata, GE Rio, Amadeus e Rede Tropical).

Atenciosamente,

Instituto AERUS de Seguridade Social (Sob Intervenção)