



Plano de Recuperação Empresarial

Resumo do Diagnóstico de Ações a serem Implementadas

VARIG - Evolução 78 ANOS

1927



- 01 Hidro-avião
- 8 Lugares
- 140 Km/h
- 85 vôos
- 652 passageiros
- 210 horas voadas

78 ANOS



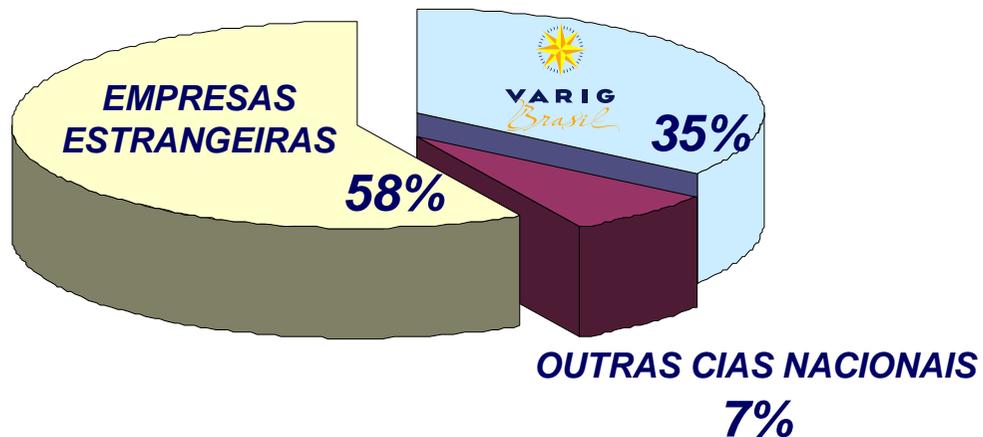
- 84 jatos
- 280 lugares - Boeing 777
- 1.000 Km/h
- 2,5 milhões de vôos
- 210 milhões de passageiros
- 7 milhões de horas voadas



115 mil voltas ao redor da Terra

EM 2004 A VARIG FOI RESPONSÁVEL POR 35% DO TRÁFEGO INTERNACIONAL NO BRASIL...

MOVIMENTAÇÃO DE PASSAGEIROS EM VÔOS REGULARES



QUANTIDADE DE DESTINOS INTERNACIONAIS

	25
	3
	1

Fonte : DPF e EMBRATUR

VARIG

- 1 vôo a cada dois minutos
- 38 destinos domésticos
- 25 destinos internacionais, 20 países
- 13,8 milhões de passageiros transportados /ano
- 17 mil empregos diretos
- 47% dos empregos totais da aviação comercial
- 1,6 bilhão de litros de combustível
- R\$ 7, 5 bilhões em receita líquida de vôos
- 30,7% de participação no mercado doméstico
- 81,7% de participação no mercado internacional



VARIG

13/06 – Pesquisa de opinião do IBOPE destaca a importância da Varig como: a mais querida, a maior, mais brasileira e a mais segura. A pesquisa foi realizada por encomenda da Varig.

12/07 – VARIG atinge o mais alto índice de pontualidade nos vôos da malha integrada doméstica no ano de 2005, com a média de 98,6% no conjunto da operação; superando em mais de 3% o índice de maio. (Fonte: DAC.)

08/08 - VARIG retoma o 2º.lugar no market share por passageiros pagos e transportados dos vôos domésticos, conforme ranking do DAC, obtendo 26.46%.

24/08 - Varig é a maior empresa do país do setor de Transporte e Logística, aponta a edição de 2005 do ranking *Valor 1000*. Em pesquisa da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA), a empresa é Top of Mind, sendo a mais lembrada do setor aéreo por 35% dos entrevistados.

06/09 - Varig é a 2ª. colocada no ranking dos vôos domésticos, com 26,52% de participação no mercado, segundo dados do DAC. A empresa é líder em vôos internacionais, com 77,67%.



ALIANÇA GLOBAL

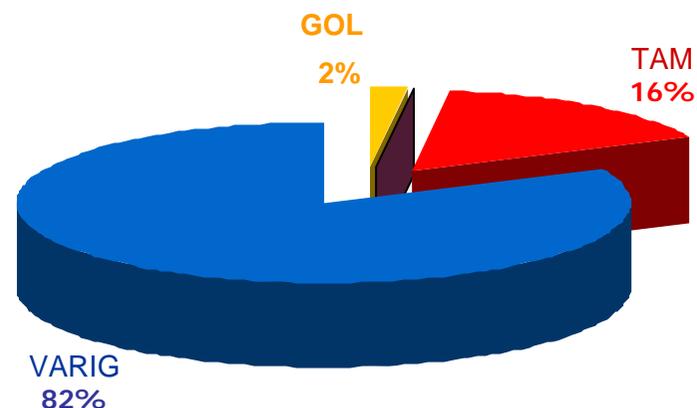
A VARIG CONTA COM A PARCERIA DA MAIOR ALIANÇA GLOBAL DA INDÚSTRIA...

- Aproximadamente 15.000 partidas diárias
- Servindo 795 aeroportos em todo mundo
- Voando para 139 países
- 383,8 milhões de passageiros anuais
- 2.554 aeronaves voando pelos céus do mundo

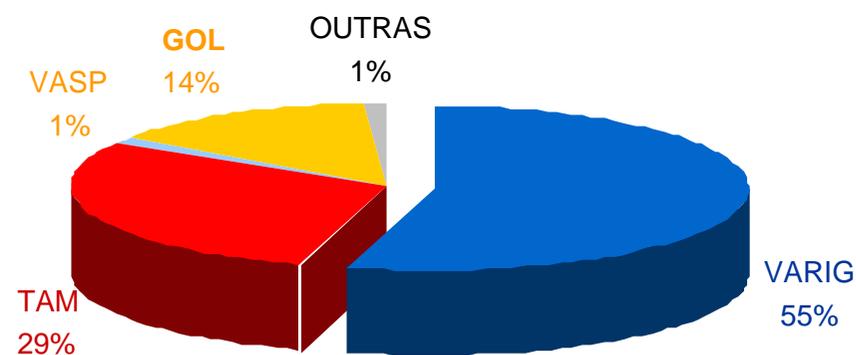


SE CONSIDERARMOS APENAS AS CIAS NACIONAIS A
PRESENÇA VARIG CHEGA A 82% NA REDE INTERNACIONAL.

MARKET SHARE INTER 2005 (JAN-ABR)



...E 55% CONSIDERANDO O TRÁFEGO TOTAL



VARIG CONTINUA A CONECTAR O BRASIL COM O MUNDO.

...EXCETO O CANADÁ QUE PODE SER INTEGRADO À MALHA VIA STAR ALLIANCE.



VARIG
Brasil

HISTÓRICO DE RENTABILIDADE DO TRANSPORTE AÉREO NO MUNDO

2001 APRESENTOU O PIOR RESULTADO OPERACIONAL DOS ÚLTIMOS 10 ANOS!



“As Cias Aéreas Americanas perderam nos últimos 5 anos mais do que acumularam nos últimos 50 anos”

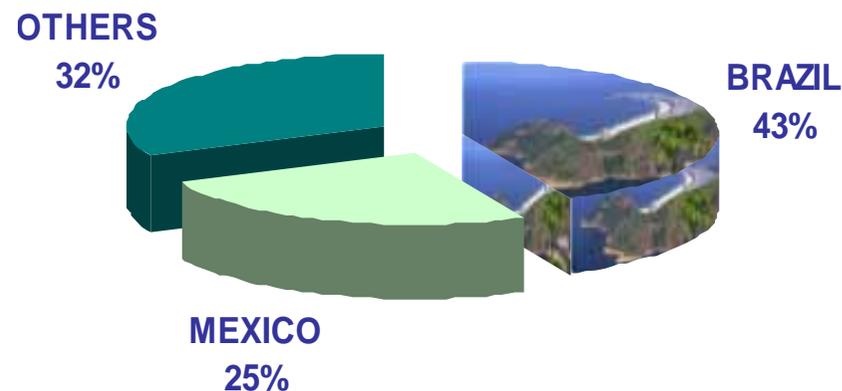
(David Neeleman, 2005 - Jet Blue)

POSIÇÃO DO BRASIL NO RANKING DA IATA:

Effective Domestic Passengers IATA Ranking (in thousands)

1	UNITED STATES	558.850
2	JAPAN	95.023
3	CHINA	76.900
4	CANADA	49.097
→ 5	BRAZIL	31.038
6	SPAIN	27.274
7	FRANCE	24.251
8	ITALY	22.388
9	UNITED KINGDOM	21.951
10	KOREA (Rep. of)	21.248
11	GERMANY	20.337
12	MEXICO	17.591
13	SWEEDEN	13.700
14	INDIA	13.110
15	NORWAY	9.343

TRÁFEGO AÉREO NA AM. LATINA

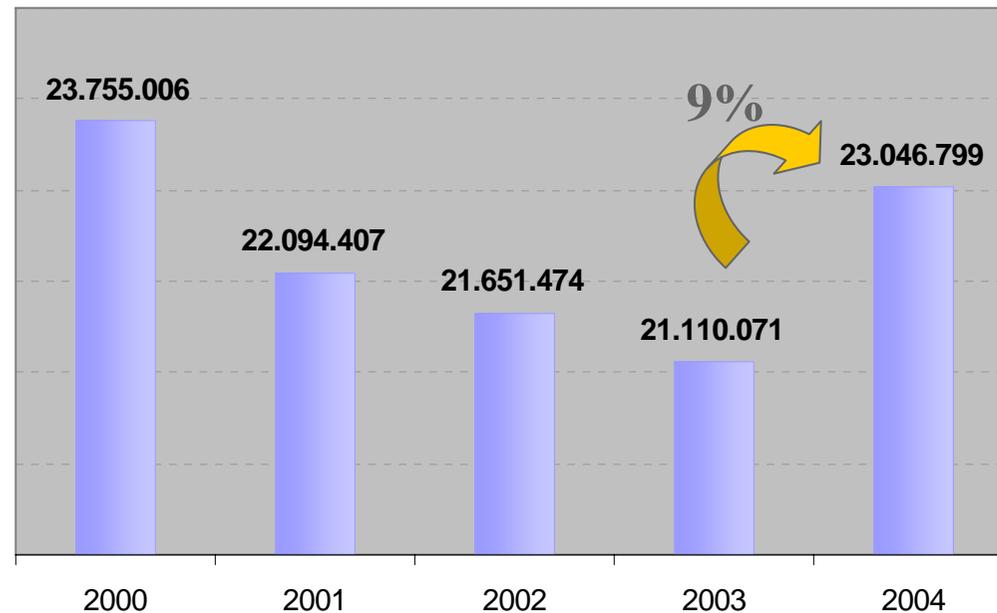


*O Brasil é o maior
mercado dentro da
América Latina*

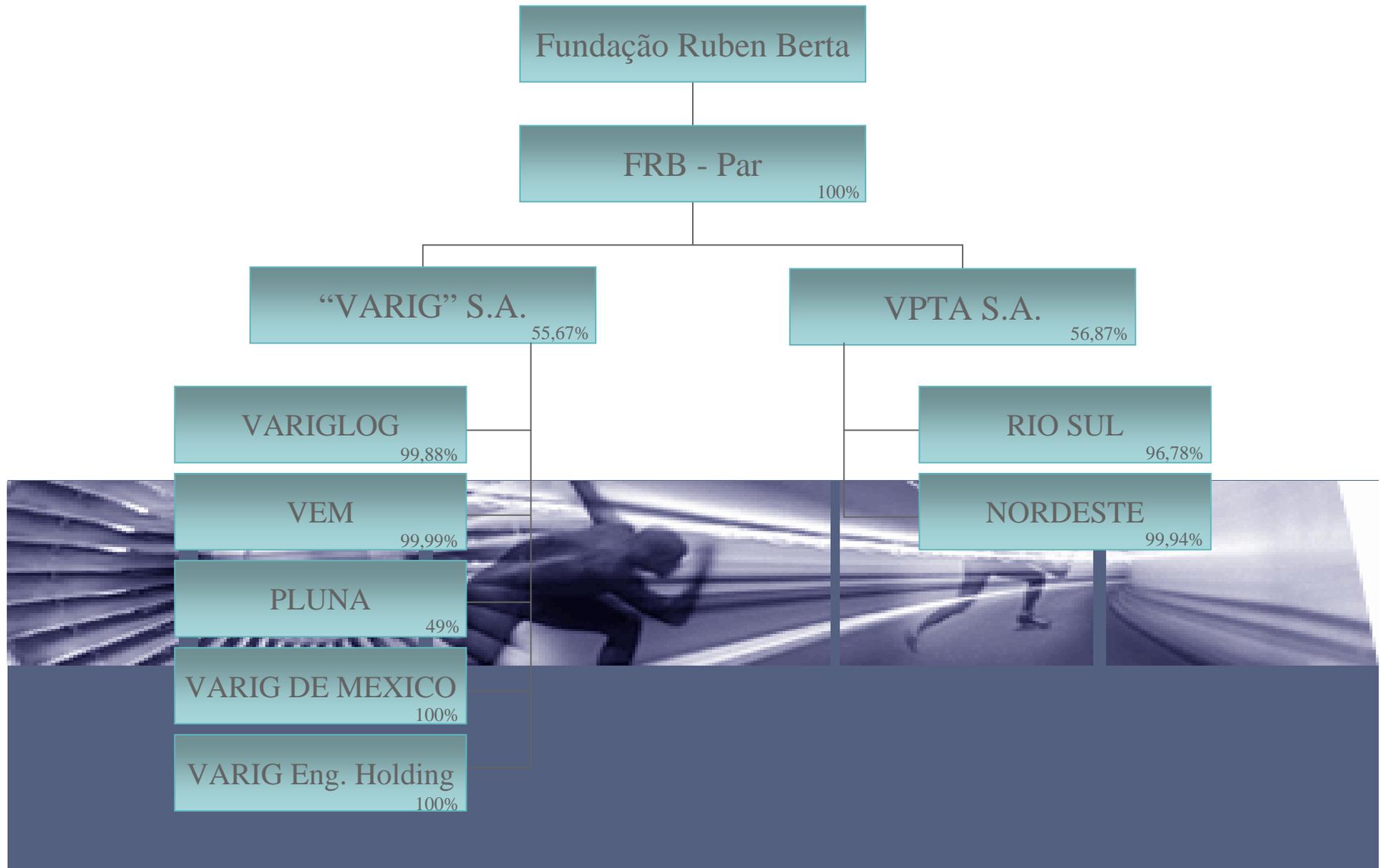


A DEMANDA INTERNACIONAL VOLTA A
CRESCER 9% APENAS EM 2004.

*Brasil
Internacional*



***O ambiente altamente competitivo leva ao
estabelecimento de Grupos e Alianças.***



RECUPERAÇÃO EMPRESARIAL

17 DE JUNHO DE 2005

VARIG ingressa na 8ª. Vara Empresarial da Comarca do Rio de Janeiro, com um pedido de recuperação empresarial, com base na Lei 11.101/052.

17 DE JUNHO DE 2005

Junto com o pedido de recuperação judicial, a VARIG ingressa com uma ação cautelar, na qual é concedida medida liminar proibindo os arrendadores de tomar as aeronaves.

22 DE JUNHO DE 2005

O Juiz Alexander Macedo, da 8ª Vara Empresarial do Rio de Janeiro, defere o processamento da recuperação judicial requerida pela VARIG, Rio Sul e Nordeste.

04 DE AGOSTO DE 2005

Publicado no DO/RJ lista de 22 mil credores da Varig (entre eles, 19 mil funcionários).

12 DE JULHO DE 2005

Publicado no Diário Oficial do Estado do RJ deferimento do processamento de recuperação solicitado pela Varig. Com isso, a companhia aérea tem prazo de 60 dias para apresentar o plano de reestruturação à Justiça e ficam suspensas por 180 dias todas as ações judiciais e execuções contra a empresa.

12 DE SETEMBRO DE 2005

Entrega do Plano de Recuperação Empresarial da Varig à 8ª. Vara Empresarial do Rio, ao presidente do Tribunal de Justiça e à comissão de juízes que acompanha o processo de recuperação da Varig.



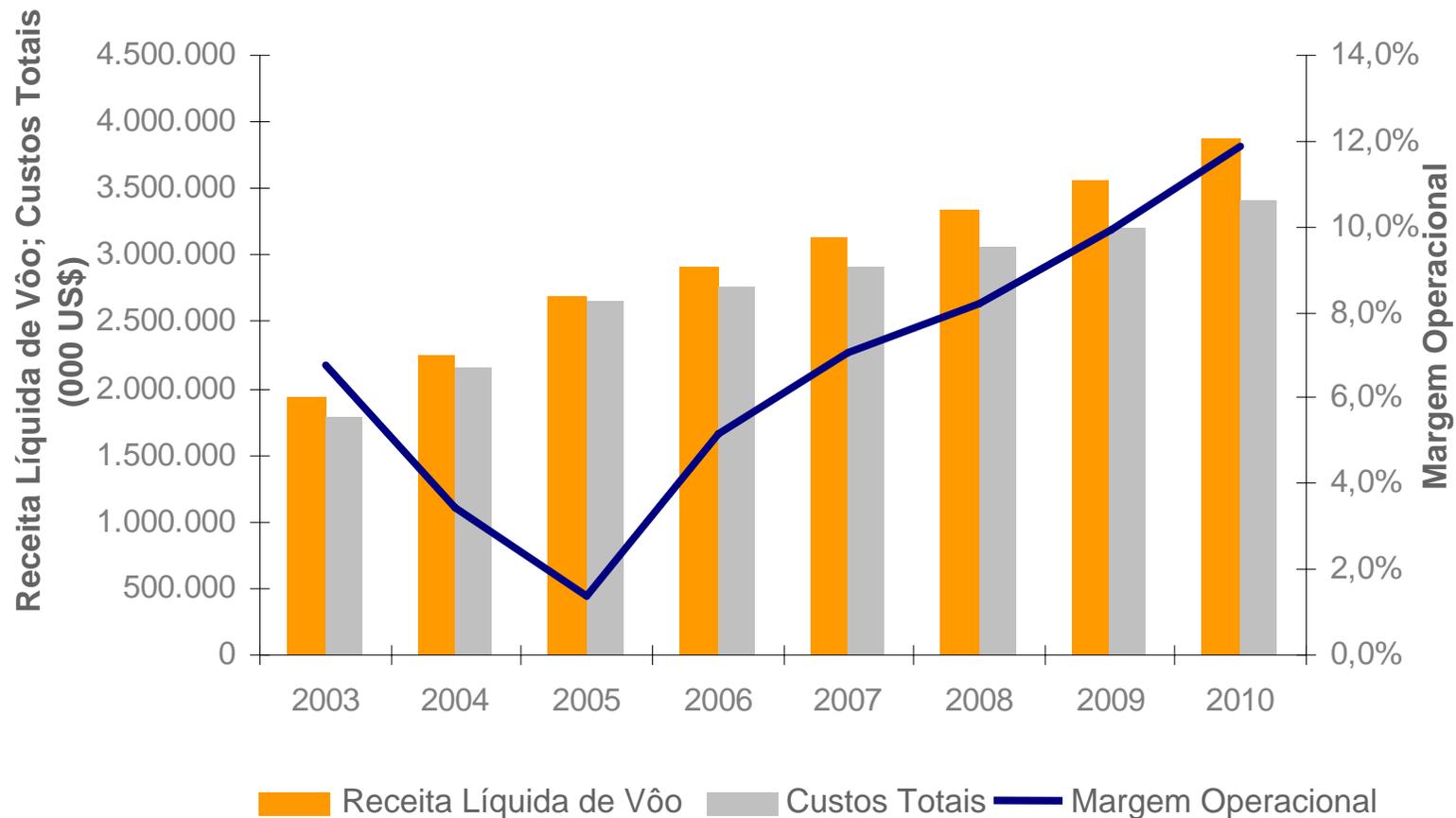
A VARIG tem futuro, apesar da situação crítica atual

Do ponto de vista operacional:

- A VARIG tem potencial para atingir o *break-even* em 2005
- A VARIG opera uma sólida rede internacional, com espaço para crescer ainda mais
- Medidas concretas iniciadoras do processo de recuperação podem ser implementadas imediatamente

Se todas as medidas contidas no plano de recuperação forem adotadas, o ratio custos/benefícios melhorará continuamente

Desenvolvimento da Receita Líquida de Vôo, Custos Totais e Margem Operacional
2003 – 2010



Fonte: VARIG Operating Result Projection, Lufthansa Consulting 2005

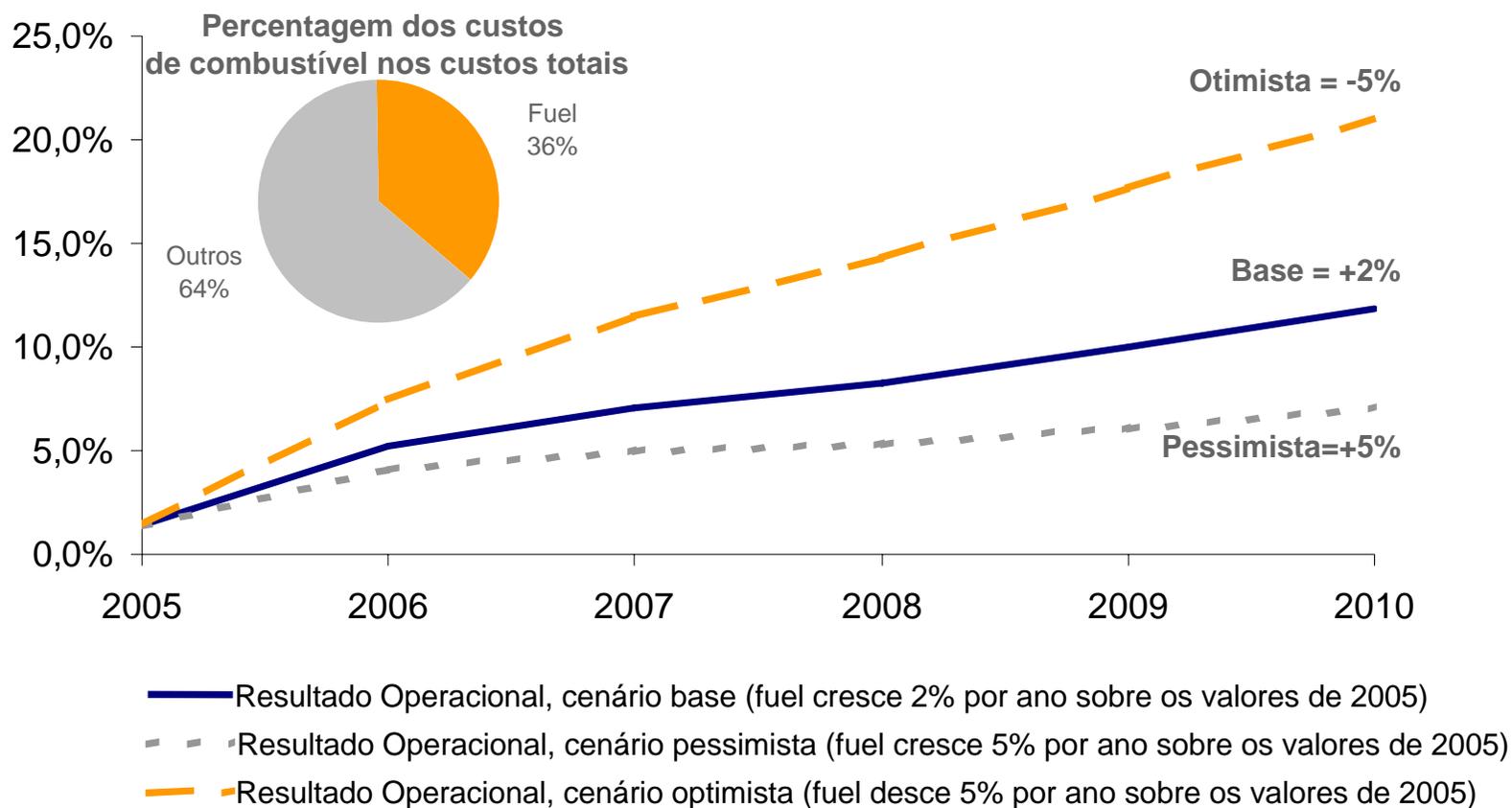
As previsões de lucros operacionais são baseadas numa série de hipóteses e pré-condições

Hipóteses e pré-condições chave

- **As medidas descritas no *business plan* representam o resultado das análises macro efetuadas no período das sete semanas que estavam disponíveis.** Análises mais detalhadas serão efetuadas nos próximos meses.
- **As hipóteses para a frota não representam a frota final da VARIG, sendo apenas uma base para as projeções de custos e receitas.** Um estudo detalhado de frota e negociações com locadores será efetuado nos próximos meses.
- **O *business plan* baseia-se na hipótese de localizar a base operacional da VARIG em SAO.** Isto é essencial para gerar as eficiências incluídas no *business plan*.
- **As medidas identificadas foram formuladas como recomendações.** A VARIG é responsável pelo processo de tomada de decisão para sua implementação.
- **A aprovação por todas as partes envolvidas é necessária para a implementação das medidas**
- **Outras hipóteses estão detalhadas no *business plan***

A margem operacional é fortemente influenciada pelo desenvolvimento do preço do combustível

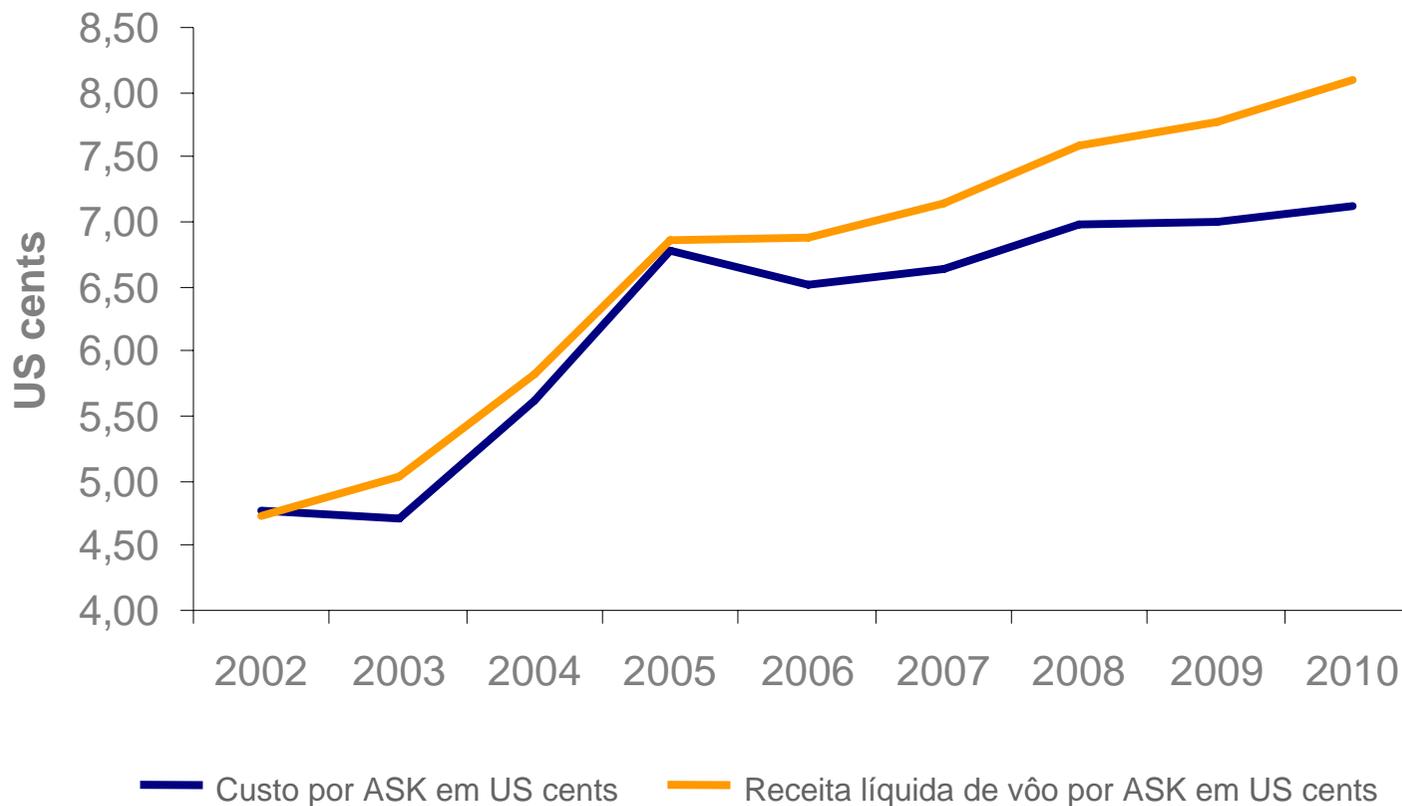
Cenários para o desenvolvimento da Margem Operacional com variações no preço do fuel 2005-2010



Fonte: VARIG Operating Result Projection, Lufthansa Consulting 2005

A sustentabilidade dos lucros da VARIG é demonstrada pelo crescimento da diferença entre custos e receita

CASK vs. RASK, 2002-2010

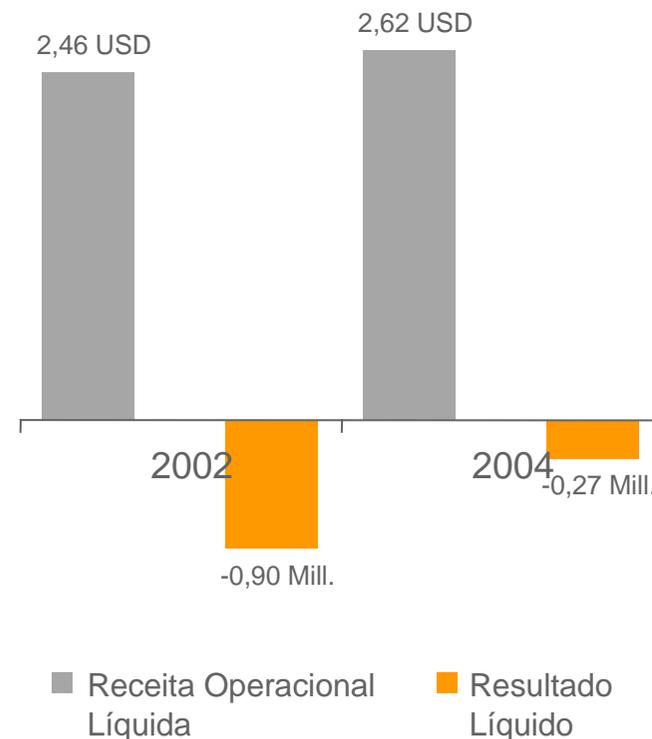


Fonte: VARIG Operating Result Projection, Lufthansa Consulting 2005

O plano de recuperação propõe maneiras de melhorar estruturas internas para garantir uma reestruturação definitiva

- **Estrutura de frota diversificada**, 9 tipos de aeronaves (excluindo VARIGLOG) majoritariamente em regime de leasing operacional
- **Diminuição da rede**, especialmente no mercado doméstico
- **Problemas de liquidez**, originários da carga de dívidas de 4 mil milhões de USD
- **Excesso de pessoal**, uma vez que a estrutura não foi ajustada ao redimensionamento da capacidade da companhia
- **Mudanças freqüentes na gestão de topo da VARIG** nos passados 5 anos

Desenvolvimento da receita e resultado líquidos
2002 - 2004



Fonte: VARIG, Income statement, 2005

Uma série de ações são necessárias para transformar a VARIG numa companhia rentável

- **Reforçar a posição da VARIG** como competidor forte tanto no mercado internacional como doméstico
- **Criar uma clara estrutura de *hub* em São Paulo** para sublinhar o poder da rede, atraindo tráfego adicional
- **Reforçar as cooperações e alianças estratégicas** para melhorar a rede e o produto
- **Aperfeiçoar o “gerenciamento de receitas”** em linha com o posicionamento competitivo
- **Reestruturar e harmonizar a frota** de modo a reduzir custos unitários e aumentar eficiência operacional
- **Reativar aeronaves desativadas**
- **Renegociar valores de leasings das aeronaves**

Uma série de acções são necessárias para transformar a VARIG numa companhia rentável (*continuação*)

- **Reduzir pessoal** de modo a responder à nova estrutura e tamanho da companhia
- **Otimizar processos** para incrementar eficiência e produtividade em todas as áreas
- **Introduzir programas de redução de custos** em todas as áreas
- **Melhorar produto e serviço ao cliente** para reconquistar quota de mercado
- **Introduzir políticas de conservação de combustível**
- **Reforçar processos de tomada de decisão operacional e estratégico, definindo metas e objetivos para todas as áreas**
- **Definir claramente os interfaces e responsabilidades na VARIG e com as empresas do grupo**

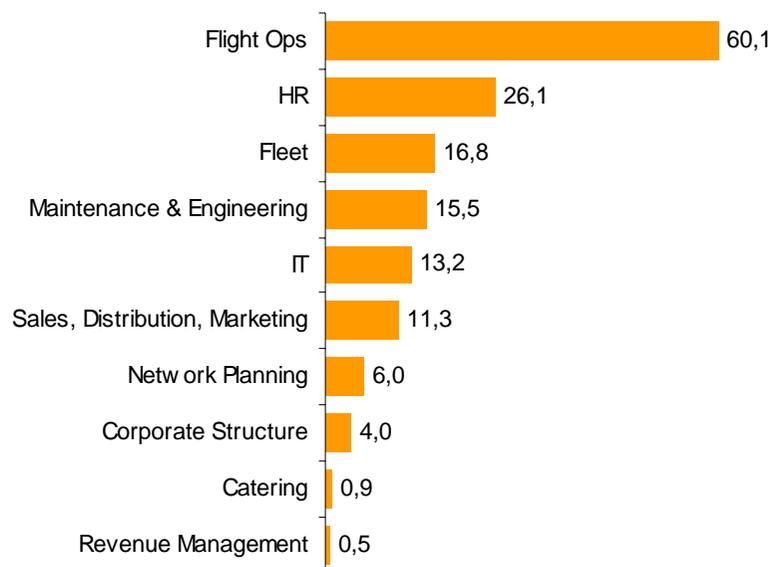
O plano de recuperação recomenda a implementação de 95 medidas, 64 das quais já foram quantificadas

	Número total de medidas	Já quantificadas	Para quantificar na Fase 2 / ou não quantificáveis
Estratégia corporativa	2		2
Estrutura corporativa	14	4	10
Planeamento de Rede	7	7	0
Frota	3	1	2
Gestão da Receita	6	6	0
Vendas, Distribuição & Marketing	9	6	3
Manutenção & Engenharia	14	6	8
Operações de Vôo	21	20	1
TI	7	6	1
RH	12	8	4
	95	64	31

Fonte: VARIG Operational Restructuring Plan, Lufthansa Consulting, September 2005

É possível atingir uma redução de custos de 168m US\$ em grande parte na área das Operações de Vôo

Medidas de redução de custos (m US\$ por ano)

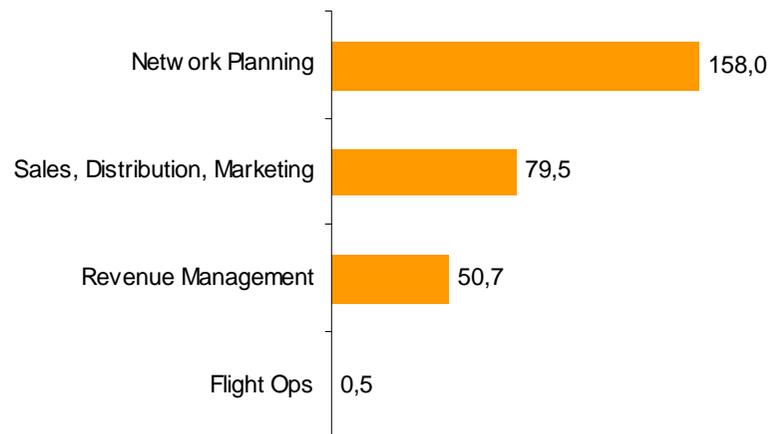


- Reduções na área das Operações de Vôo passam por medidas de conservação do combustível e melhorias no planejamento da tripulação
- As medidas de RH incluem, entre outros, esquemas de remuneração baseados na performance
- Reduções de custos de manutenção provêm da normalização das operações e introdução de inspeções regulares em SAO
- A renegociação de leasings resulta em menores custos na área da frota

Fonte: VARIG Operational Restructuring Plan, Lufthansa Consulting, September 2005

As medidas propostas também permitem atingir um incremento da receita na ordem dos 307m US\$

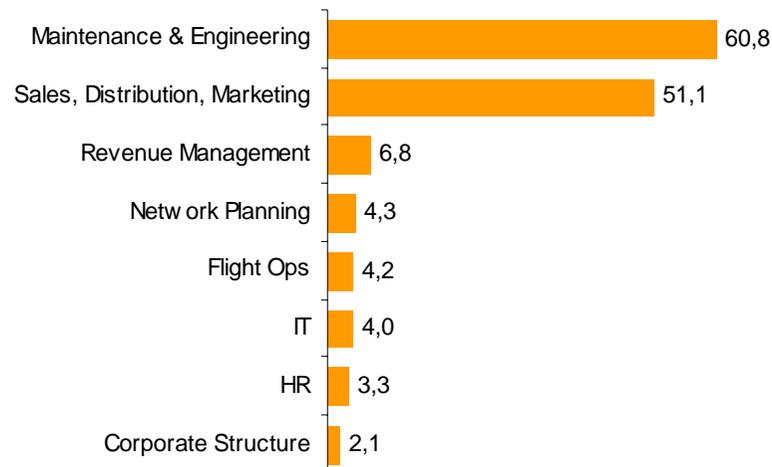
Medidas de aumento da receita (m US\$ por ano)



- Medidas na área da gestão da rede incluem a reestruturação total da rede até ao Inverno IATA 2006/7 e inclui a criação de um *hub* em GRU
- Medidas nas vendas passam pela revisão da política de comissões, decisões sobre plataformas de venda e otimização das vendas diretas

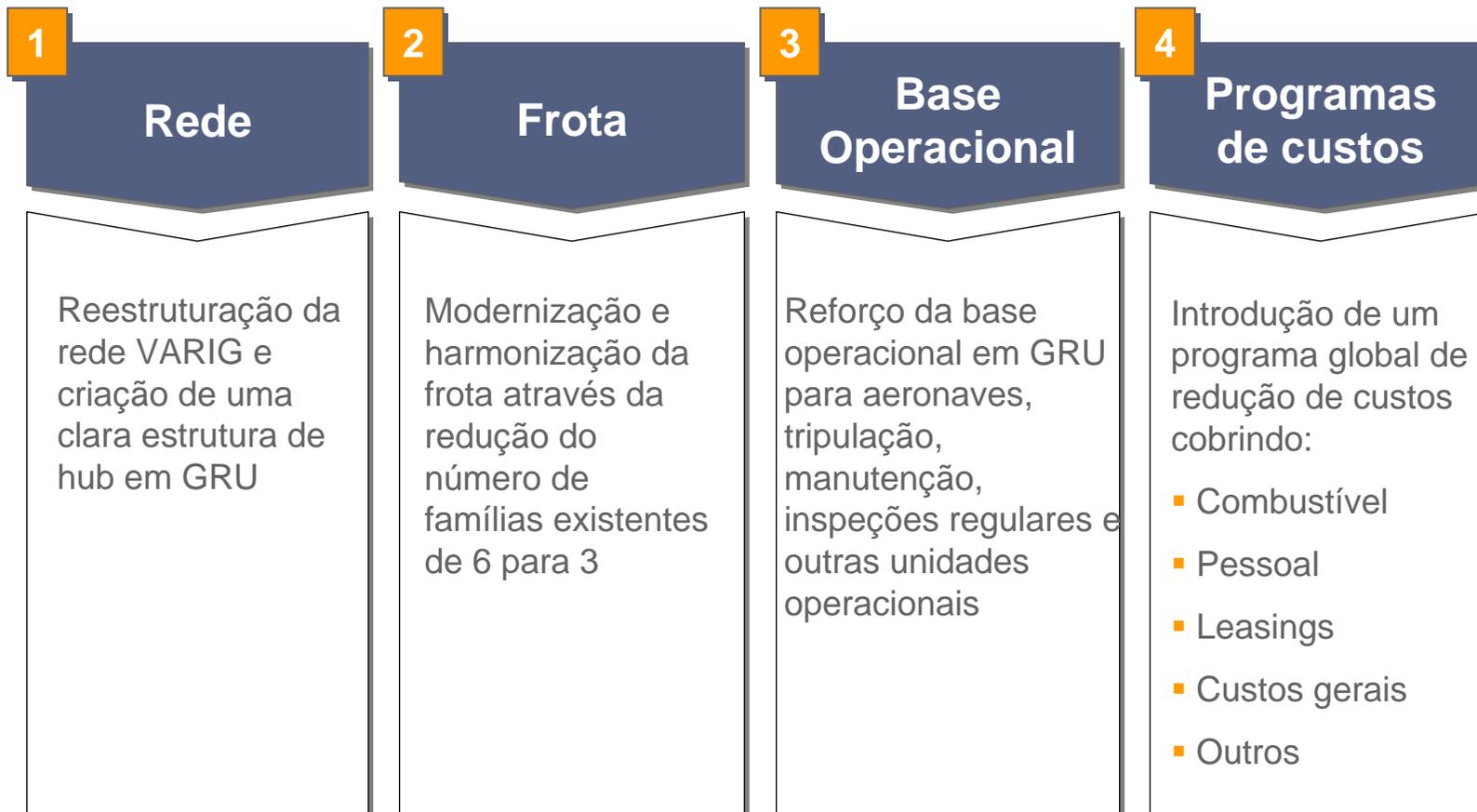
Para reativar a frota, reforçar a posição de mercado e outras medidas é necessário um investimento de 135m US\$

Investimento necessário (m US\$ por ano)



- A manutenção inclui 60m US\$ necessários para reparar a frota desativada (ca. 14 aviões)
- No marketing estão incluídas medidas de melhoria do produto para 2006-2007
- Está incluído investimento para ferramentas essenciais nas áreas de gestão da receita, controle da rede e manutenção

No total, as medidas podem ser congregadas em quatro grandes áreas



A VARIG tem de reestruturar completamente a sua rede ao redor de um sistema de hub em GRU



- Reparar aeronaves desativadas
- Melhorar a rede com efeitos imediatos em 05/06
- Introduzir mais vôos onde potencial imediato é visível
- Rever estratégias de parcerias e alianças
- Melhorar funções de controle de rede



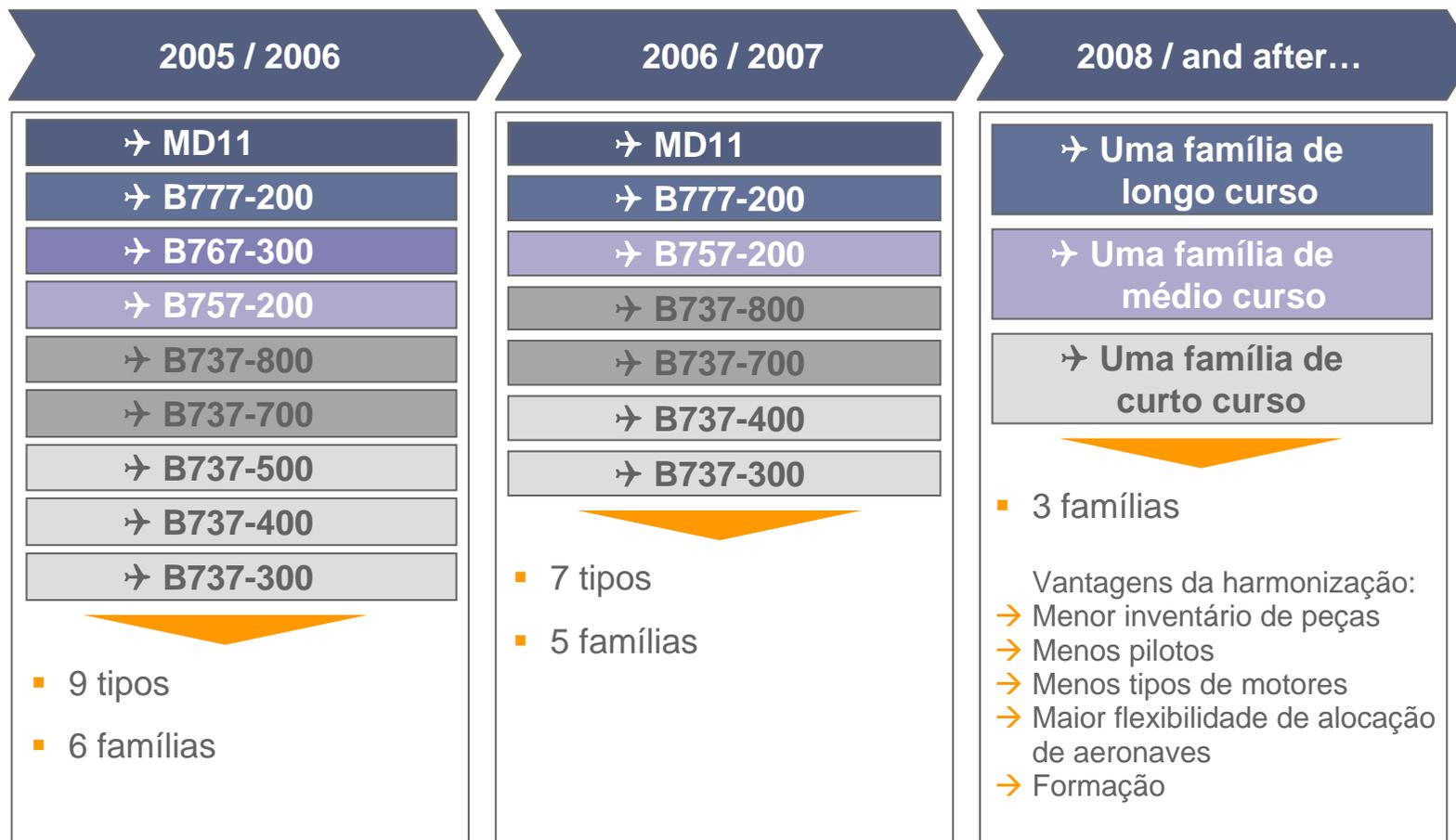
Melhore produto para o cliente:

- Mais conexões
- Mais vôos

Melhor resultado para a companhia:

- Receita mais elevada
- Melhor utilização de recursos
- Melhor controle

No longo prazo, a Lufthansa Consulting recomenda reduzir o fleet mix de 6 famílias de aeronaves para 3

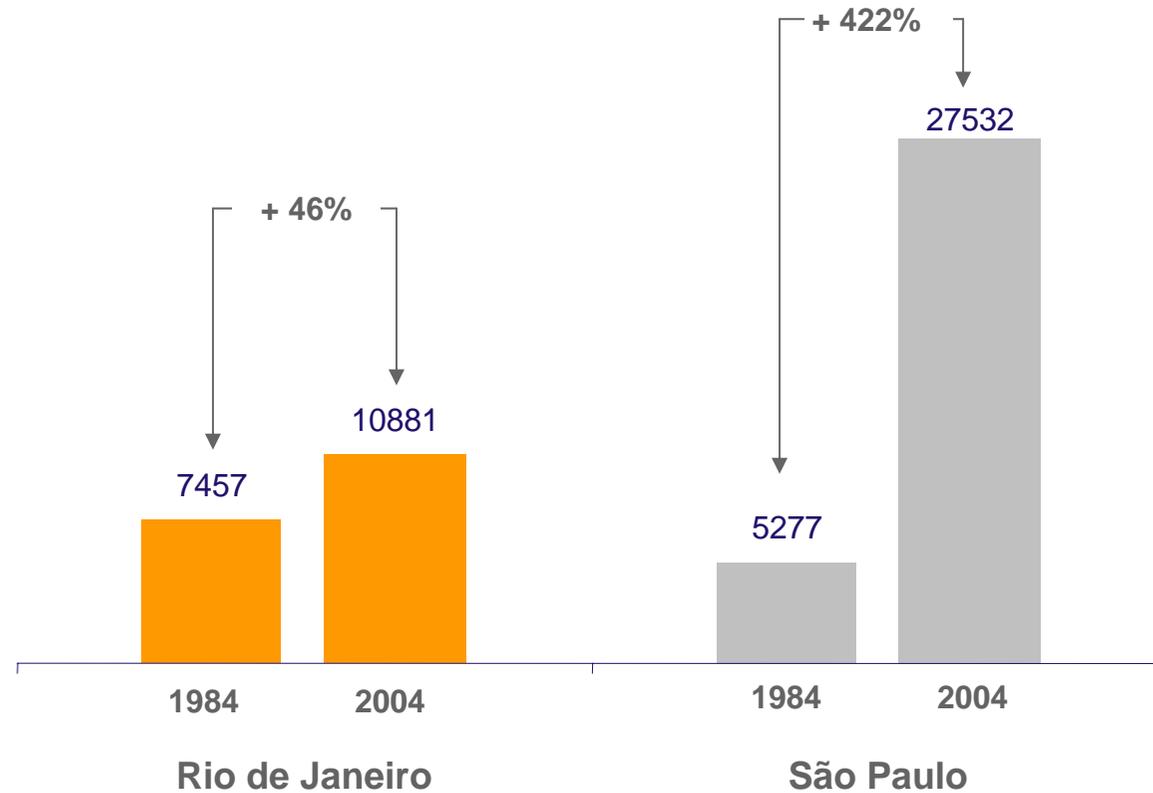


Fonte: Lufthansa Consulting, VARIG Recovery plan

Nos últimos 20 anos, grande parte do tráfego mudou do Rio de Janeiro para São Paulo



Desenvolvimento do tráfego (Número de vôos)

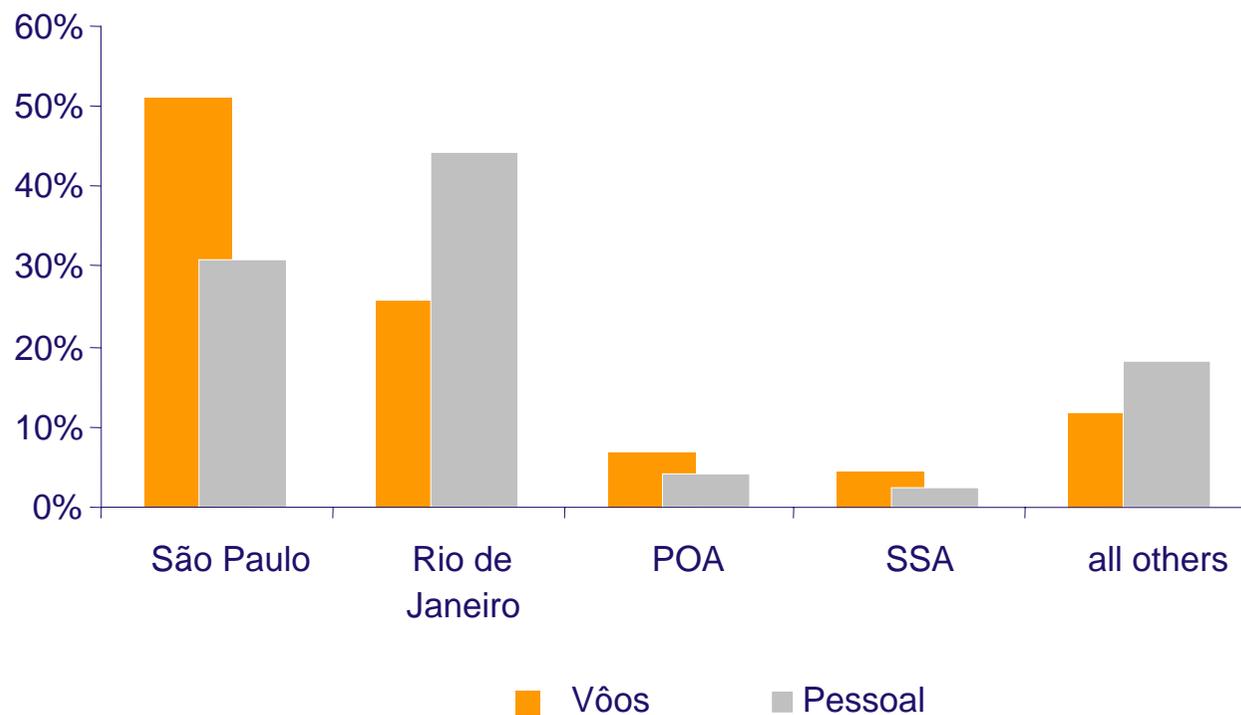


Fonte: VARIG 2005

... mas os recursos humanos da VARIG não estão distribuídos de acordo com a rede



Alocação de pessoal vs vôos VARIG, 2005



Fonte: VARIG 2005

De momento a VARIG não controla os custos de forma ideal...



- Embora a VARIG tenha tecnologias de ponta na área de **conservação de combustível**, algumas ferramentas e procedimentos não estão ativos e não há controle satisfatório sobre o atual consumo de combustível
- A VARIG tem um **número de funcionários inadequado na maioria** das áreas de atividade, em comparação com outras companhias aéreas na região e no mundo
- A frota não está harmonizada e os **contratos leasing** não são consistentes em relação ao produto e preço
- A VARIG tem demasiadas **bases operacionais e administrativas** com pessoal e equipamentos espalhados pelo Brasil (RIO, SAO, POA e SSA)
- A VARIG tem pago comissões de vendas na ordem dos 12% em média (a ser alterado ainda em 2005)
- A VARIG não define o seu **programa de manutenção**. Isto é feito pela sua subsidiária VEM levando a uma falta de controle por parte da VARIG

... pelo que a VARIG tem de iniciar um plano de redução de custos global



A VARIG deve implementar um plano de redução de custos de modo a reduzir de forma significativa custos nas seguintes áreas:

- **Gerenciamento integrado de combustível** para aumentar a eficiência no consumo de combustível
- **Redução do quadro de pessoal** baseado numa análise detalhada das necessidades e qualificações, renegociando o contrato coletivo de trabalho
- **Renegociação dos contratos de leasing** com o objetivo de harmonizar a frota e ajustar os valores aos correntes no mercado
- **Integração completa da Rio Sul e Nordeste permitindo menor complexidade no planejamento e maior eficiência**, também no que diz respeito as bases em POA e SSA
- Adoção das melhores práticas internacionais **na área das vendas** (em curso)
- **Tratamento da VEM como fornecedor**, definindo serviços e negociando com a VEM e competidores as melhores propostas

Os passos seguintes com máxima prioridade são os seguintes

- **Reparar as aeronaves e motores desativados**
- **Mudar processos na área da manutenção** para acolher a nova estrutura da rede
- **Mudar processos na área das operações** para acolher a nova estrutura da rede
- **Afinar e implementar a rede reestruturada**
- Preparar a movimentação de **tripulantes para SAO**
- **Readequar o quadro de pessoal** funcionários para aumentar eficiência e produtividade
- **Implementar medidas de conservação de combustível**
- **Renegociar contratos de leasing e conduzir um estudo detalhado para o desenvolvimento da frota**
- **Otimizar a estrutura de vendas diretas**

COMPOSIÇÃO DA DÍVIDA (em MM de R\$)

- PAES..... 3,41
- Contigência Tributária.....1,11
- Demais Contingências.....0,17 (processos trabalhistas e cíveis)
- Dívidas estatais.....0,74
- Dívida Aerus.....1,84
- Demais Dívidas.....0,96
- Dívidas Trabalhistas.....0,17
- TOTAL.....8,36

PLANO DE REESTRUTURAÇÃO E RECUPERAÇÃO CREDORES TRABALHISTAS

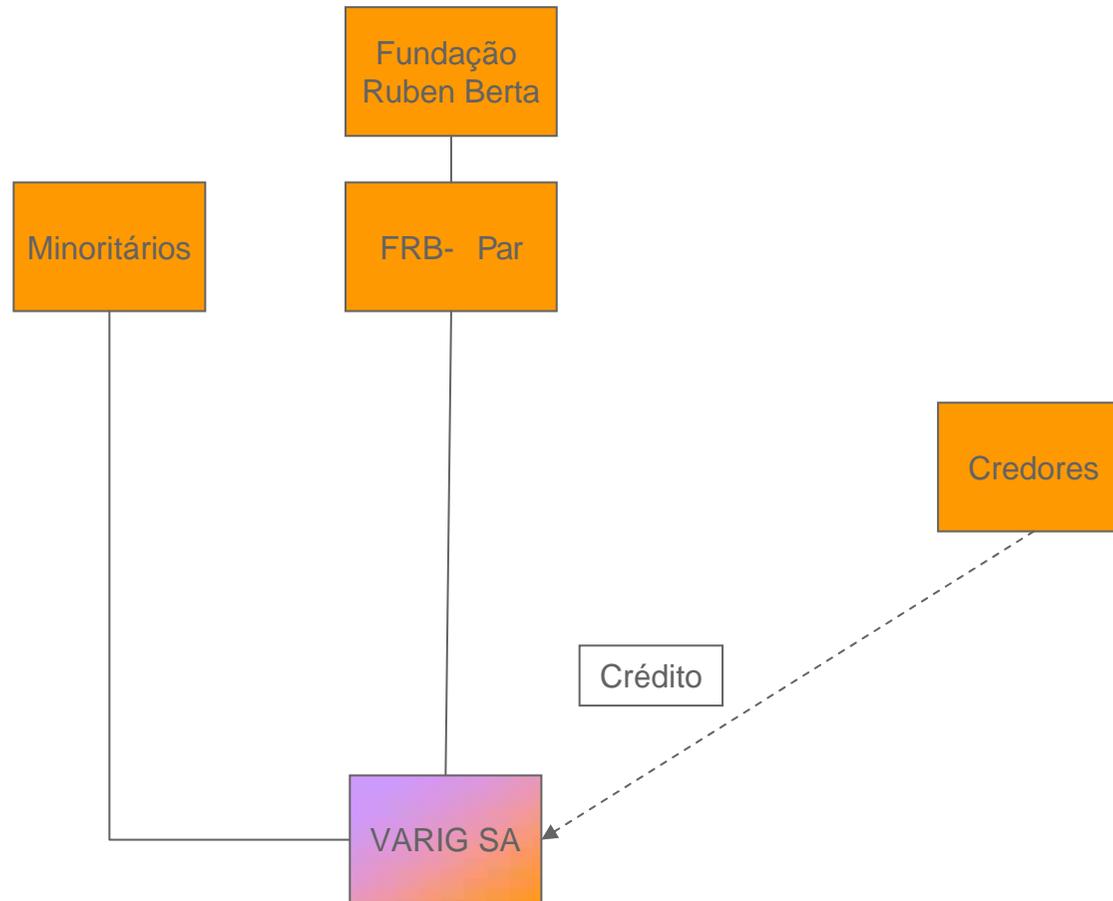


Classe I – credores trabalhistas (voto unitário)

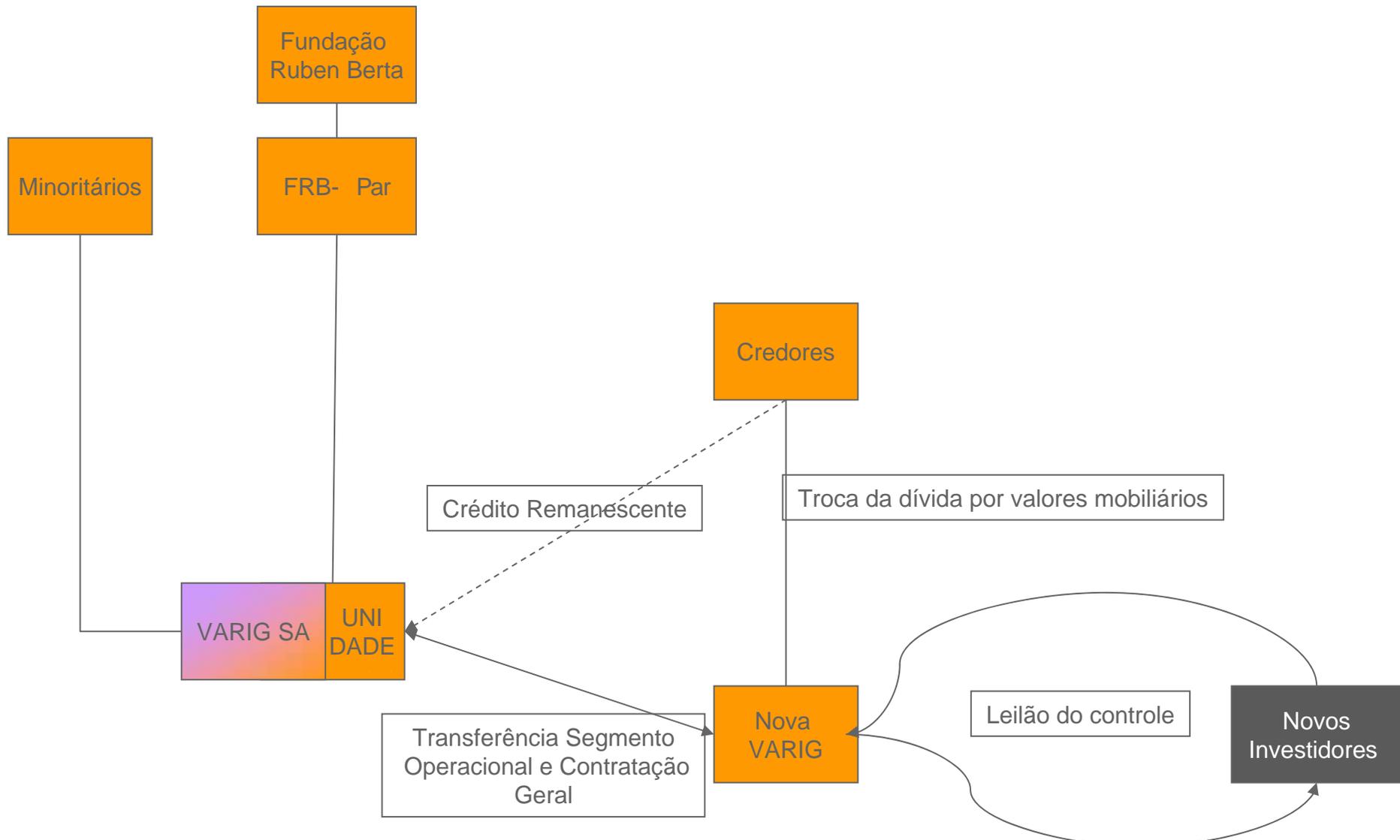
Classe II - credores com garantia real (voto por valor e unitário)

Classe III – credores sem garantias (voto por valor e unitário)

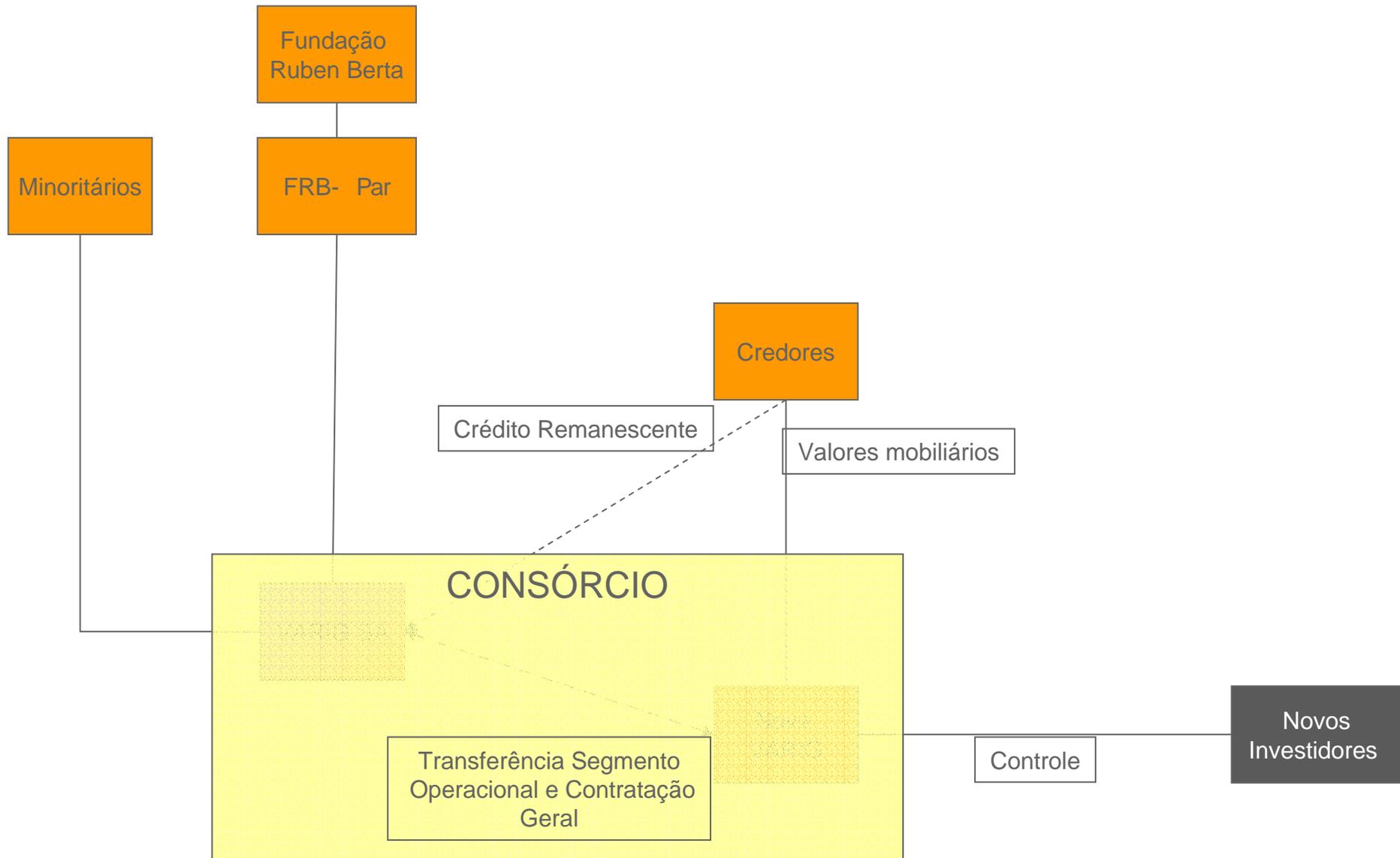
PLANO DE REESTRUTURAÇÃO E RECUPERAÇÃO PROPOSTA ESTRUTURA CORPORATIVA



PLANO DE REESTRUTURAÇÃO E RECUPERAÇÃO PROPOSTA DE ESTRUTURA CORPORATIVA



PLANO DE REESTRUTURAÇÃO E RECUPERAÇÃO PROPOSTA DE ESTRUTURA CORPORATIVA



PLANO DE REESTRUTURAÇÃO E RECUPERAÇÃO PROPOSTA DE ESTRUTURA CORPORATIVA

