

Apoio Institucional



Filiado a
CUT

SINTAERJ



**Aeroviários de
Brasília**

**Aeroviários de
Fortaleza**



Associação de Pilotos da VARIG

**Aeroviários de
Manaus**

**Aeroviários de
Belém**

Plano de Reestruturação Ampla

P R A



Análise Financeira e Perfil de Risco – Estudos realizados pela *SR Rating*, por solicitação da APVAR, para o melhor entendimento sobre aspectos financeiros e de risco da VARIG.

Os estudos foram baseados em informações públicas e entrevistas com profissionais especialistas, embora sem a realização de uma *due diligence* na companhia. Ressalta-se que o objetivo não foi o estabelecimento de uma classificação de risco (*Credit Rating*), mas a apresentação de um perfil de risco baseados nos pontos fortes e fracos da empresa.

P R A - Copyright GGR Finance Ltd.
Especialmente elaborado
por solicitação da APVAR
(atualizado: abril / 2003)



Associação de Pilotos da VARIG



A fotografia do B727-200 que ilustra este trabalho foi gentilmente cedida pelo Sr. Glenn Alderton e pode ser encontrada no site www.airliners.net, juntamente com mais de 4.600 trabalhos do mesmo autor.



Índice Geral

1 Sumário Executivo

2 Plano de Negócios

- a** A Empresa, o Setor e a Crise pg. 05
- b** Visão Estratégica do PRA pg. 017
- c** Reorganização de Processos pg. 026
- d** Reorganização Societária pg. 094
- e** Projeções Financeiras pg. 118
- f** Cronograma de Implantação pg. 126
- g** Glossário pg. 127

3 Anexos I & II

- Perfil de Risco 1ª abordagem pg. 04
- Perfil de Risco 2ª abordagem pg. 57

4 Anexo III

- Roteiro de Trabalho (Política Nacional de Transporte Aéreo)

5 Anexo IV

- Minuta Legislativa

4 - Roteiro de Trabalho

(Anexo III)

Política Nacional de Transporte Aéreo

Aviação Regular

- ➔ **Estudo de Metas**
- ➔ **Modelo Ideal**
- ➔ **Estatuto Regulatório**
- ➔ **Norma de Transição**

Roteiro de Trabalho

Estudo de Metas

- Definir Abrangência
 - Períodos (5, 10 e 20 anos)

- Estabelecer Premissas Macroeconômicas
 - Cenário Nacional
 - Cenário Mercosul
 - Cenário Global

Roteiro de Trabalho

Modelo Ideal

→ Planejamento

- Interesses Estratégicos
- Fomento à Indústria
- Necessidades Regionais
- Integração Nacional

→ Desenvolvimento Sustentado

- Aproveitamento Padrão
- Competição Saudável
- Ambiente Tributário
- Encontros de Contas

Roteiro de Trabalho

Modelo Ideal

→ A Indústria

- Capacidade Instalada
- Capacidade Ociosa
- Oferta e Demanda
 - ✓ (Tráfego de Origem)
 - » PIB

Roteiro de Trabalho

Modelo Ideal

- Proteção do Consumidor
 - Segurança
 - ✓ Operações / Atividade
 - » Higiene do Trabalho
 - » Regulamentação Profissional
 - » Equipamentos e Material
 - » Normas e Procedimentos
 - » Capacitação Técnica
 - » Fiscalização Sistemática

Roteiro de Trabalho

Modelo Ideal

- Proteção do Consumidor
 - Preço
 - ✓ Justificação de Tarifas
 - ✓ Qualidade x Preço Mínimo
 - ✓ Margens de Lucro
 - Proteção ao Trabalho
 - ✓ Capital Humano

Roteiro de Trabalho

Estatuto Regulatório

- Organização da Atividade
 - Regulação
 - ✓ Regime de Concessão
 - ✓ Fiscalização
 - » Prevenção de Acidentes
- Norma de Transição
 - Regras de Aplicabilidade
 - ✓ Definir Período de Vigência

Roteiro de Trabalho - Norma de Transição

Medidas de Emergência

- Eliminar concorrência predatória
 - Classificar localidades a serem servidas
 - ✓ Modelo Ideal
 - » Volume de tráfego, interesse nacional, etc.
 - Definir quotas a serem cumpridas
 - ✓ Concessão para localidades comercialmente mais interessantes, condicionada a serviço nas localidades menos atraentes

Roteiro de Trabalho - Norma de Transição

Medidas de Emergência

- Eliminar Pressão de Oferta
 - Determinar demanda mínima para concessão de frequências adicionais
 - ✓ Só autorizar novas concessões com parecer técnico
 - ✓ Cassar concessões que não mantenham % mínimo
 - ✓ Estabelecer *code share* entre as empresas cujas linhas sejam cassadas e as que mantiverem frequência na mesma linha
 - » Tarifa de *code share* igual a da(s) operadora(s) remanescente(s)
 - » Remuneração para as vendas através de empresa cuja linha seja cassada, igual a margem de lucro da tarifa praticada