



O conceito de “boa vontade” na crise da Varig: Análise do *newsletter* Net News Varig na recuperação da imagem da empresa¹

Semião Pedro Pereira²
UnC - SC

Resumo

O trabalho apresentado corresponde a uma análise do *newsletter* Net News Varig no contexto de crise da companhia aérea, que se agravou no ano de 2006. A partir do conceito de “boa vontade”, identificamos estratégias por parte dos departamentos de vendas e marketing da empresa aérea no tocante a sensibilizar o seu público intermediário (agentes de viagem) para “continuarem acreditando” na Varig. O detalhamento das associações entre a companhia aérea e a “cara do Brasil” e a construção de uma idéia sobre a trajetória da empresa no País foram algumas das constatações do estudo.

Palavras-chave

Administração da Comunicação; Crise; Relações Públicas; Turismo

O Brasil acompanha o processo de crise de sua, então, maior companhia aérea, a Varig, há cerca de dois anos. No entanto, no início de 2006, as referências concretas a esta crise começaram a aparecer: vôos cancelados, aviões apreendidos, guichês de atendimento a passageiros se esvaziando e uma série de “disse-me-disse” na imprensa, envolvendo uma possível “quebra” da empresa, foram alguns dos ingredientes de todo este processo. Diante deste quadro de crise, observamos uma postura curiosa dos colaboradores (funcionários) e dos responsáveis pela imagem institucional da Varig: todos eles se uniram para fazer com que a empresa não fosse à derrocada. Da parte dos funcionários, que já estão reunidos e organizados sob a nomenclatura TGV (Trabalhadores do Grupo Varig), conforme noticiado pelo jornal Folha de São Paulo, estes abriram mão do fundo de pensão Aerus para que a Varig tivesse mais longevidade (LAGE, 2006). Dos responsáveis pela imagem institucional da empresa, uma estratégia típica dos momentos de crise foi instaurada, parecendo trazer à tona aquele alerta tão comum na publicidade: “Em período de crise, anuncie”.

O fato é que, diante da imensa dívida acumulada, a Varig optou por uma ação de promoção de vendas de caráter imediato junto ao seu público intermediário (ou seja, os

¹ Trabalho submetido ao Intercom Júnior no Congresso da Intercom – Brasília.

² Estudante do curso de graduação em Relações Públicas na Universidade do Contestado (UnC), Santa Catarina. E-mail: semiaopp@yahoo.com.br. Trabalho orientado pelo prof. Ms. Thiago Soares.



agentes de viagem) como medida para tentar não parar de voar e, com passageiros nas aeronaves, tentar algum tipo de capital. Conforme atesta Paulino Da San Pacrazio, em períodos de crise econômica é bastante comum a transferência da verba de propaganda para a de promoção de vendas. “As empresas que não têm verba suficiente para fazer propaganda preferem aplicá-la em promoção de vendas, o que explica, mas não justifica, o erro de substituir uma pela outra, já que ambas têm funções específicas e diferenciadas”. (PACRAZIO, 2000: p. 50) O fato é que, ao tratarmos da Varig, estamos diante de um quadro de crise econômica que requer urgência de resultados e – de preferência – nenhum investimento financeiro.

Este artigo, portanto, vem tentar radiografar esta estratégia de promoção de vendas e de relações públicas da Varig junto aos seus intermediários. A nossa proposta é compreender, a partir da descrição e análise do *newsletter* enviado pela companhia aérea para seus agentes de viagem, de que forma a Varig utilizou de sua história, de seu passado e de toda a sua trajetória como “a” companhia aérea brasileira para convencer os agentes de viagens a continuarem a vender passagens aéreas com o seu emblema. O nosso percurso no artigo será o de radiografar o estado da crise da Varig, a partir de uma discussão que tomou as páginas da imprensa, evocando a possibilidade ou não do Governo injetar dinheiro na companhia. A partir da constatação deste estado da empresa, iremos categorizar a estratégia de promoção de vendas da Varig junto ao seu público intermediário (agentes de viagem) como solução imediata para voltar a “encher” suas aeronaves e perceber de que forma tal *newsletter* tem sido decisivo para que a Varig continue vendendo suas passagens.

1. A “boa vontade” dos colaboradores perante a organização

Um dos temas mais preocupantes atualmente para as organizações é a opinião pública. Todas as ações de uma organização devem, primeiramente, planejar o impacto que causarão no seu público de entorno ou relacionamento. Um fator relevante que podemos destacar é a “boa vontade” para com as empresas. Parece ser simples o valor desse então mencionado vocábulo, “boa vontade”. No entanto, a “boa vontade” para com a empresa é um dos principais sustentáculos nos momentos de crise. Estamos falando da “boa vontade” do Governo em ajudar, dos acionistas, dos colaboradores, da comunidade em geral. Trata-se de fatores indispensáveis para a recuperação da harmonia e do sucesso de uma organização. Segundo Philip Lesly, com o declínio da “boa vontade”, é possível que se percebam “custos mais elevados, produtividade



inferior, falta de habilidade em competir com empresas que tem um nível mais elevado de ‘boa vontade’ entre seus empregados”, entre outros aspectos (LESLY, 2002: p. 10). Tratando do ponto de vista dos colaboradores, a greve pode ser um exemplo de falta de “boa vontade” destes. Os fatores mencionados acima desencadeiam uma série de problemas para a organização, como por exemplo, descontentamento de consumidores com relação aos produtos que ela oferece, falta de angariação de mão de obra qualificada, repressões da comunidade, etc.

Tratando do caso específico da Varig, é possível percebermos um elevado grau de “boa vontade” não só dos colaboradores, mas dos formadores de opinião, jornalistas, publicitários e artistas em geral em relação à empresa. Os colaboradores da companhia aérea foram figuras ativas no processo de legitimação e autonomia da empresa frente à crise. Conforme noticiado como manchete no jornal O Estado de São Paulo: “os funcionários atacam proposta da compra da Varig e criticam governo”. A reportagem retrata todo o caráter intervencionista do grupo TGV (Trabalhadores do Grupo Varig) na negociação de venda da companhia aérea pela VariLog – braço logístico da Varig, encarregado de transporte de carga. Esta autonomia dos Trabalhadores de Grupo Varig frente à negociação com a VariLog integra uma máxima da chamada Fundação Rubem Berta, que, mesmo durante a sua trajetória histórica, teve os funcionários como responsáveis diretos pelos rumos da empresa. A “boa vontade” dos colaboradores da Varig pode ser evidenciada a partir de uma série de acontecimentos midiáticos (DEBRAY, 1993: p. 33), sob os quais, um ato, a partir de sua migração para o terreno da mídia, “ganha força e integra uma máxima da coletividade”. Podemos compreender, portanto, que a “boa vontade” dos colaboradores da Varig, num contexto de crise da empresa, acabou se transformando num acontecimento midiático capaz de adquirir uma força significativamente maior. Conforme relato do jornal Folha de São Paulo,

cerca de 500 pessoas participaram de uma missa de Ações de Graças pela Varig na tradicional Igreja Nossa Senhora da Paz, em Ipanema, bairro nobre da zona sul do Rio. Uniformizados ou com camisetas amarelas e azuis em defesa da Varig, empregados e parentes fizeram ainda uma caminhada pela orla, até Copacabana, bairro vizinho”. (LAGE, 2006)

É interessante percebermos que a missa passou a integrar um ato midiático capaz de agregar o valor da religião, da crença e da fé como paliativo da crise financeira da empresa e que, como relata a repórter Janaína Lage, “empregados e parentes fizeram



uma caminhada pela orla” – destacando aí o fato de que não eram apenas os funcionários, mas também os parentes destes funcionários que também estavam sensibilizados com a crise da companhia aérea. A entrada da figura dos parentes dos funcionários da Varig é um dado curioso e relevante, também, para a percepção de uma noção de família na luta contra a derrocada da empresa.

Segundo Hebe Wey, é indispensável, antes de qualquer ação de uma empresa no vislumbamento de lucros, que se desenvolvam políticas aproximativas para o público interno, colaboradores. Para tal, a empresa tem que criar estratégias de identidade própria, e que o colaborador sinta-se parte da “engrenagem corporativa”. Para que a empresa conquiste a “boa vontade” de seus colaboradores, se faz necessário uma proposta de comunicação interna que pode ser definida, através, entre outros pontos, de transparência na política de participação por produtividade, premiação, oferecimento de local agradável para a execução do trabalho, etc. O fato é que, diante de uma situação de crise, o colaborador sabe que poderia contar com a empresa se ele atravessasse tal situação. Segundo Wey, “a empresa representa uma fonte de remuneração mas, a produtividade, lealdade e dedicação dos colaboradores para com a empresa correspondem ao modo como esses interesses são atendidos”. (WEY, 1986: p. 23) O autor ainda aconselha: “uma boa política de relações públicas pode conseguir uma atmosfera favorável aos empregados, que irá impedir ou dificultar as atividades destrutivas”. (WEY, 1986: p. 74)

2. Formadores de opinião e “boa vontade”

A crise da Varig despertou a “boa vontade” de parte de formadores de opinião, da imprensa e do meio artístico. Mesmo não sendo unânime, é interessante perceber como alguns articulistas tiveram tomadas de posição consistentes em relação à responsabilidade do Governo na crise da companhia aérea. Num artigo intitulado “Governo tem responsabilidade pela crise”, publicado pela Folha de São Paulo, o articulista Carlos Lessa faz um comparativo – a favor da Varig – atacando o Governo em relação aos gastos pelo envio do astronauta ao espaço e a conseqüente não-ajuda governamental à companhia aérea.

Para fins promocionais, lançamos um astronauta ao espaço.
Vamos quebrar a Varig? Sua marca é patrimônio brasileiro;
tem presença nos aeroportos internacionais. É uma empresa

estratégica para integrar o espaço aéreo brasileiro ao espaço-mundo. Seu colapso levará o Brasil a perder o direito de frequência nos aeroportos do mundo. É líder de cadeia produtiva de empresas. (LESSA, 2006: p. 6)

O articulista segue elencando: “Dispõe de quadros experientes e competentes. Gera mais de US\$ 1 bilhão em serviços aéreos no exterior. A Varig empregava 17 mil pessoas -agora, são apenas 11 mil”. Podemos destacar o posicionamento do articulista frente à crise da companhia aérea. Mesmo atribuindo à má gestão da Fundação Rubem Berta e a “complacência” das variadas instâncias governamentais, é notório perceber como, num momento de crise, temos delineado uma súbita “boa vontade” dos formadores de opinião para com a Varig, sendo esta “boa vontade” traduzida numa argumentação que apela para toda a importância da companhia aérea no País. A questão torna-se ainda mais premente, se lembrarmos que duas empresas, até certo ponto sólidas e tradicionais no mercado – Vasp e Transbrasil – encerraram suas atividades sem tal alarde da opinião pública.

Com uma política de apoio a espetáculos artísticos, a Varig acabou se beneficiando, neste seu momento de crise, também, da “boa vontade” dos artistas e de figuras emblemáticas formadoras de opinião. Um ato promovido pela APTR (Associação dos Produtores de Teatro do Rio de Janeiro) no Teatro Lebon, na capital carioca e amplamente divulgado pela imprensa reuniu artistas como Marco Nanini, Tônia Carreiro, Julia Lemmertz, Mauro Mendonça, Louise Cardoso, Zezé Polessa, Zezé Motta, Rosamaria Murtinho e Irene Ravache. Conforme relato do jornal O Globo, a atriz Marieta Severo lembrou que o espetáculo “A Dona da História” (que depois viraria filme) foi patrocinado pela companhia aérea. “Sempre voei pelo Brasil nas asas da Varig, levando o teatro e fazendo minhas peças”, afirmou Marieta Severo. O ator Marco Nanini reforçou que “somente com apoio de passagens aéreas é que viabilizamos a realização de uma turnê. O transporte aéreo possibilita o acesso para os espetáculos e eventos culturais ao cidadão que mora no Norte, Nordeste, Sul, Centro-Oeste e Sudeste”. (2006: p. 2) A “boa vontade” dos artistas é mais uma estratificação do alcance a que a Varig conseguiu atingir na sua gestão “fora da crise”.

Não bastando o apoio dos artistas, um deles, famoso por sua polêmica, redigiu um artigo para o jornal Folha de São Paulo intitulado “A Varig é a Nossa Cara!”, defendendo a companhia aérea: trata-se do diretor de teatro Gerald Thomas. Atacando o não-apoio do presidente Lula na recuperação da empresa, Thomas conclama: “A Varig



é um patrimônio cultural precioso e deve ser tratada como tal. Seu pessoal de terra e todos os que nela voam são a cara do Brasil, refletem as nossas ansiedades e não usam aqueles ‘coquetéis esculturais’ na cabeça no lugar dos cabelos, como tantas linhas aéreas ainda o fazem. Eu exijo mais respeito”. (THOMAS, 2006: p. 3)

Tratando, portanto, da questão da “boa vontade”, podemos equiparar uma organização com um ser humano. Da mesma maneira que procuramos ter cuidado com nossa saúde, no dia-a-dia, as organizações devem funcionar nesse mesmo ritmo, procurar planejar eficazmente soluções para possíveis “moléstias”. “Por essa razão, hoje em dia, executivos se dão conta de que, juntamente com produção, vendas, contabilidade e engenharia, seus negócios precisam da melhor assessoria possível em desenvolver e manter ‘boa vontade’”. (LESLEY, 2002: p. 10) Neste sentido, temos delineado, portanto, a relevância de discutir e abordar o conceito de “boa vontade” num contexto institucional. Percebemos até aqui como a companhia aérea Varig, a partir de uma política de transparência no relacionamento com seus colaboradores, conseguiu inseri-los num contexto de “salvação” da empresa no período de sua crise mais evidente.

Também identificamos a relevância de uma política de apoio, por exemplo, a artistas e formadores de opinião: ou seja, na hora em que a Varig encontra-se mais fragilizada enquanto empresa, estas “vozes” conclamam um apoio coletivo e que se torna midiático. As organizações contemporâneas utilizam, como estratégia de marketing, o investimento em práticas esportivas e culturais. Trata-se de patrocinar de forma significativa campeonatos esportivos, peças de teatro, filmes, etc, a um preço de levar a marca da empresa, logotipo, “estampada” nestes produtos. Em Relações Públicas, este retorno chama-se “imagem institucional favorável” (WEY, 1986: p. 79), que a empresa adquire mediante a exposição de seu logotipo para os públicos de seu interesse.

3. Relações Públicas como apoio ao marketing: chegando aos intermediários

Nos dias atuais o consumo está ligado, fundamentalmente, à imagem, ou a reputação que a empresa possui diante do mercado - fator básico para a escolha e a opção do cliente. Quando o nome de um produto é “sentido” de forma admirável pelo público, é possível que estejamos diante de um algo propenso ao sucesso. Em suma, a



marca - quando esta possui uma concepção pública sólida e enraizada no mercado - tem maior ressonância de mercado e, conseqüentemente, torna-se mais “resistente” num contexto de crise. Isso não é tudo: além de uma marca reconhecida, é necessário conquistar apoio e dedicação de revendedores, pois só assim, a empresa conseguirá vencer no campo da competitividade. Segundo Hebe Wey, “conseguindo conquistar revendedores, a empresa contará com apoio em seu esforço de venda, conseguirá resistir aos concorrentes e abrir caminho para o lançamento de novos produtos” (WEY, 1986: p.78). Estamos tratando aqui, mais especificamente, de um processo comunicativo que leva em consideração o campo do marketing. Ou seja, são os distribuidores e representantes que vão determinar se o produto vai ter boa ou má aceitação de vendas. Ainda de acordo com Wey, “quanto menos for conhecido o produto ou a empresa, mais importante se tornam as figuras dos distribuidores e dos representantes”. (WEY, 1986: p. 78) Podemos tomar por base a atividade de Relações Públicas como suporte ao marketing no complemento dos esclarecimentos mais peculiares com relação aos produtos ou às empresas que a publicidade, por exemplo, não abarca.

Destacamos, portanto, a importância do público intermediário como principal alicerce das atividades promocionais capazes de alavancar os interesses comerciais das empresas. De acordo com Paulino Da San Pancrazio,

“o objetivo das atividades promocionais dirigidas ao intermediário é o de estimulá-lo a comprar e colaborar com ele para vender para o público final. Em outras palavras, acelerar o giro de produtos e serviços. Essa visão meramente quantitativa era a principal e freqüentemente única meta da empresa produtora”. (PANCRAZIO, 2000: p. 82)

O público intermediário seria aquele “cuja localização no processo de comercialização de produtos ou serviços se situa entre o produtor e o comprador final destes mesmos bens” (PANCRAZIO, 2000: p. 59). O que caracterizaria este segmento, segundo o autor, seria uma atuação comercial, ancorada na dinâmica de compra e venda de bens. Dentro desta perspectiva, Paulino Da San Pancrazio subdivide o público intermediário em dois: 1) Os que atuam em regime de exclusividade com a marca ou produto e 2) Os que não têm obrigação de comercializar bens em caráter de exclusividade da marca.

No caso da Varig, é notório percebermos como, mesmo num contexto de crise financeira, a marca ainda segue forte, causando apelo e comoção no grande público.



Neste sentido, é possível identificarmos uma clara estratégia da empresa em, mesmo estando no “olho do furacão” de sua crise, trabalhar ações de promoção de vendas junto a seu público intermediário. Tomando o conceito de público intermediário, compreendemos que tal referência, no caso da Varig, se configura nos agentes de viagens. Os agentes de viagem se localizam entre a empresa e o público final, sendo o principal alicerce de divulgação das ações promocionais das companhias aéreas e operadoras de turismo. Percebemos que, a princípio, os agentes de viagem se localizariam na categoria de público intermediário que não têm exclusividade com a marca. Ou seja, a depender da relação que a companhia aérea estabelece com ele, é possível que o agente de viagem passe a “oferecer” com maior ênfase os produtos e serviços de determinada empresa.

Diante da crise da Varig, agravada no ano de 2005-2006, notamos uma ênfase nas ações direcionadas para o público intermediário com fins a incrementar ações de promoção de vendas de passagens da companhia aérea. Tal ação promocional veio em conjunto com uma tentativa de “limpar” a imagem da Varig junto a seu público intermediário, fazendo com que a venda de passagens aéreas gerasse receita para a companhia se manter no ar. A seguir, a partir da análise do *newsletter* Net News Varig, direcionado aos agentes de viagem de todas as regiões do Brasil, perceberemos, na análise dos objetos, de que forma a empresa configurou a sua estratégia de “chegar perto” dos agentes de viagem como forma de incentivo a vendas.

4. Análise do Net News Varig: venda, acredite, “vista a camisa” da Varig

Antes de partirmos para uma análise do *newsletter* Net News Varig, vale a pena explicar a sua existência. O Net News Varig é um *newsletter* que circula entre agentes de viagens, sendo também enviado para jornalistas que cobrem o segmento de turismo nos principais veículos do País. É chamado de “Boletim Informativo da Gerência de Apoio a Vendas e Marketing Regional”. Trata-se de um *newsletter* com periodicidade diária trazendo informações que vão desde promoções e sorteios, passando a *clippings* de matérias que defendem o ponto de vista e a longevidade da Varig. O Net News Varig cumpre uma função bastante definida de difundir os conteúdos ligados à empresa, não só se preocupando com o aspecto quantitativo (o incremento de venda de passagens aéreas), mas sobretudo, em tratar de forma qualitativa o nome da Varig. É neste sentido que compreendemos o envio de artigos e textos jornalísticos que visam reforçar

aspectos positivos da empresa. Ao todo, a nossa pesquisa esteve em contato e recebendo os *newsletters* da Varig durante dos meses de dezembro de 2005 a junho de 2006. A seguir, selecionamos alguns destes *newsletters* que evidenciam as perspectivas argumentadas durante este artigo.

4.1 Venda Varig

O primeiro conjunto de objetos analisados destaca uma das funções clássicas do *newsletter*: ou seja, informar aos intermediários (agentes de viagem) sobre as promoções da companhia aérea. Neste caso, identificamos não só a divulgação das promoções, mas o fato de atrelar as referidas perspectivas promocionais ao aniversário de 79 anos da empresa aérea. De maneira subjetiva e subliminar, temos delineada uma estratégia de convencimento dos agentes de viagens de que se está diante de uma empresa sólida no mercado, detentora de longevidade na atividade a que ela se destina. Dessa forma, utilizando-se da dinâmica de atrelar a promoção ao aniversário da Varig, notamos como a companhia cria estratégias de não só vender, mas operacioalizar o fato de que se está fazendo uma boa compra. Observemos o *newsletter* do dia 06 de maio de 2006 (**Fig. 1**), em que a empresa convoca os agentes de viagem a comercializar seus produtos. Através de uma espécie de “carta aberta”, temos um texto em que a empresa encerra, clamando: “Acredite, confie, venda Varig!”. No mesmo dia 6 de maio de 2006, um outro *newsletter* passa a aliar o septuagésimo nono aniversário da Varig ao incremento de vendas de passagens na chamada Ponte Aérea, entre os aeroportos de Congonhas (SP) e Santos Dumond (RJ). (**Fig. 2**)



Fig. 1



Fig. 2

4.2 Acredite na Varig

Mais do que simplesmente vender a Varig, os *newsletters* do Net News Varig tentam criar uma atmosfera de confiança no público intermediário, ou seja, os agentes de viagem. No dia 10 de maio, depois de uma intensa negociação para saber se a companhia aérea seria ou não a “transportadora oficial da seleção brasileira”, o “chamamento” da companhia deixa de ser “Acredite, confie, venda Varig!” e passa a se configurar: “Agora, mais do que nunca, venda Varig” – com uma ênfase gráfica no “venda Varig”. (Fig. 3) O *newsletter* seguinte, do mesmo dia, apresenta-se não só com a mesma frase, mas com as cores enfocando o verde e amarelo – típicos da seleção brasileira de futebol. (Fig. 4)

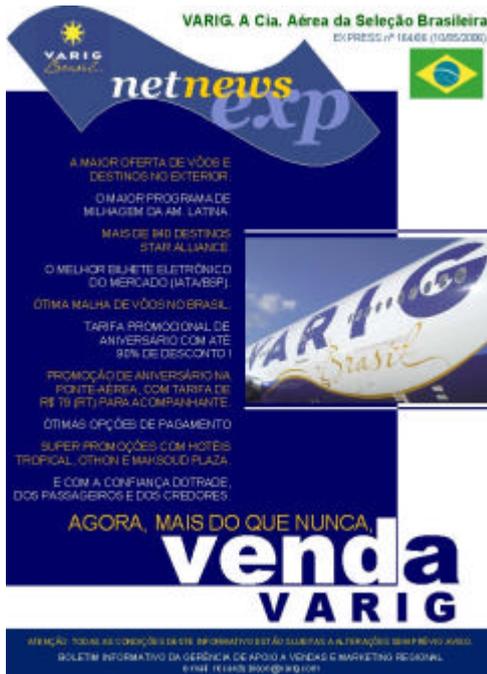


Fig. 3



Fig. 4

Também neste princípio de “acreditar na Varig”, identificamos que o *newsletter* do dia 26 de abril de 2006 traz, não informativos de cunho promocional, mas um pronunciamento do presidente da Varig, Marcelo Bottini, para integrantes do trade turístico (Fig. 5), com fins a explicar, através de uma política transparente, as ações e perspectivas da Varig.



Fig. 5

Em contrapartida, ações de que visam premiar os agentes de viagem que melhor desempenho tiverem no comércio de passagens aéreas também integram os conceitos argumentativos presentes na *newsletter* Net News Varig. No dia 9 de janeiro de 2006, acompanhamos o desenvolvimento de uma promoção, via *newsletter*, que premiava intermediários com passagens, hospedagens e ingressos para o Rock in Rio Lisboa (**Fig. 6**).



Fig. 6

4.3 “Vista a camisa” da Varig

A mudança da perspectiva dos “chamamento” da Varig pelos seus intermediários apela para a idéia ligada à Copa do Mundo, à torcida pelo Brasil, estendendo a dinâmica de uma torcida, também, para a recuperação da companhia aérea frente a sua crise. Sintonizando o discurso aos argumentos de inúmeros articulistas e jornalistas que saíram na defesa da companhia aérea, a Varig aposta em dizer que é “a cara do Brasil” (**Fig. 7**) para, depois, clamar para que os agentes de viagem “vistam a camisa” da companhia. (**Fig. 8**)



Fig. 7



Fig. 8

5. Apontamentos conclusivos

Este breve artigo é uma tentativa de identificar uma estratégia possível de promoção de vendas de uma empresa em crise (a Varig) direcionada para seu público intermediário (os agentes de viagens), com fins a promover o giro de capital e a possibilidade de movimentação das aeronaves. Concluímos que, diante de um quadro adverso e sem possibilidades de investimento em publicidade, a Varig apostou numa estratégia consistente de promoção de vendas para que seus agentes de viagem pudessem “disseminar” e recuperar a confiança do público frente à Varig. O conceito de “boa vontade” foi empregado em diversos contextos para tratar do fato de que a companhia aérea, pelo seu próprio percurso histórico, já é vista com “bons olhos” por colaboradores, formadores de opinião, entre outros. A análise de algumas questões presentes no newsletter da empresa mostra que a preocupação da Varig não é apenas vender, mas passar uma imagem de confiança, para que, finalmente, ela possa continuar “decolando” como outrora.



Referências Bibliográficas

Livros

ANDRADE, Teobaldo de. **Para Entender Relações Públicas**. São Paulo: Edições Loyola, 2001.

CARNEIRO, Ricardo. **Desenvolvimento em Crise**. São Paulo: Unesp, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Khroling. **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

LESLY, Philip (coord). **Os Fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MEIGAR, Ernesto. **Fundamentos de Planejamento e Marketing em Turismo**. São Paulo: Contexto, 2001.

PANCRAZIO, Paulino Da San. **Promoção de Vendas – O Gatilho do Marketing**. São Paulo: Futura, 2000.

PINHO, J. B. **Relações Públicas na Internet**. São Paulo: Summus, 2003.

SALINAS, Adriana Vieira. **Crise! A Comunicação Externa Organizacional em Tempos de Crises por Acidente Maior - O Vôo 402, a TAM e a Imprensa - Um Estudo de Caso**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1999. Dissertação de Mestrado.

WEY, Hebe. **O Processo de relações públicas**. 2.ed. São Paulo: Summus, 1986.

Internet

SILVA, Vladimir Lima da e LOPES, Paulo Afonso. **Avaliação Econômico-Financeira de Empresas Aéreas: A Dura Crise do Setor de Transporte de Passageiros no Brasil**. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaoeconomica/arq11.PDF>. Acesso em 12 de maio de 2006.

O GLOBO. **Artistas fazem ato e criticam o governo**. Disponível em: www.oglobo.com.br. Acesso em 10 de abril de 2006.

THOMAS, Gerald. **A Varig é a nossa cara!** Disponível em: www.folhasp.com.br. Acesso em 10 de abril de 2006.

LAGE, Janaína. **Funcionários atacam proposta de compra da Varig e criticam Governo**. Disponível em: www.estadao.com.br. Acesso em 10 de abril de 2006.

LESSA, Carlos. **Governo tem responsabilidade pela crise**. Disponível em: www.folhasp.com.br. Acesso em 10 de abril de 2006.