

8

Referências Bibliográficas

- ACKOFF, Russel L. 1970. **A Concept of Corporate Planning**. New York, Wiley-Interscience.
- _____. 1973. Planning in the Systems Age. **Sankhyã: The Indian Journal of Statistics**, Series B, Vol.35, part 2, p. 149-164.
- AIRBUS Global Market Forecast**. 2002. Disponível em: <<http://www.airbus.com>>. Acesso em 11 out. 2002.
- AIR Transport World**. 2003. Disponível em: <<http://www.atwonline.com>>. Acesso em 10 jan. 2003.
- ARARIPE, Sônia. 2003. Crise na Aviação é Mundial. **Jornal do Brasil**. 10 jan. 2003.
- AUSTIN, James E. 1990. **Managing in Developing Countries: strategic analysis and operating techniques**. Free Press, New York.
- AVIÕES têm mais poltronas vazias. **Jornal do Brasil**. 08 novembro 2002.
- BECK, Martha. 2003. Brecha na Lei Facilita Fusão VARIG -TAM. **O Globo**. 11 fev. 2003.
- CHAKRAVARTHY, Bala. 1997. A New Strategy Framework for Coping with Turbulence. **Sloan Management Review**/Winter.
- CÓDIGO Brasileiro de Aeronáutica**. 1986. Lei Nº 7.565, de 19 de DEZEMBRO DE 1986.
- CORRÊA, Cindy. 2002. Aviação Reestruturação que cortou oferta em 90% reverteu 10 anos de perdas. **Valor Econômico**, 16 out. 2002.
- COURTNEY, Hugh, KIRKLAND, J. & VIGUERIE, P. 1997. Strategy under Uncertainty. **Harvard Business Review**, Nov/Dec.pp.66-79.
- COURTNEY, Hugh. 2001. **20/20 Foresight. Crafting Strategy in an Uncertainty World**. Boston, Harvard Business School Press.
- CRISE Aérea Atinge Cofres do Governo. **Jornal do Brasil**, 23 jan. 2003.
- DAC. **Departamento de Aviação Civil**. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br>>. Acesso em: 21 nov. 2002.
- DE homens e ideais: os cinquenta anos da Fundação Ruben Berta**. 1996. São Paulo: Prêmio.
- DOGANIS, Rigas. 1991. **Flying Off Course. The Economics of International Airlines**. London and New York, Routledge.
- DOZ, Yves L., HAMEL, Gary. 2000. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.

- EMERY, Frederick E. , TRIST, Eric L. 1965. The Causal Texture of Organizational Environments. **Human Relations**, Vol. 18, pp. 21-32.
- FAHEY, Liam. 1994. Strategic Management: Today's Most Important Business Challenge. *In*: FAHEY, Liam, RANDALL, Robert M. **The Portable MBA in Strategy**. New York, John Wiley & Sons.
- FRB – Sem medo de ousar**. 2001. São Paulo, Prêmio.
- FRB Participações e Investimentos Ltda.** Disponível em: <<http://www.rubenberta.org.br>>. Acesso em: 20 out. 2002.
- FRIEND, J. K., POWER, J. M. & YAWLETT, C. J. L. 1974. An Approach to Analysis. *In*: **Public Planning: The Intercorporate Dimension**. Tavistock Publications, Londres.
- GOURDIN, Kent N. 1998. U.S. International Aviation Policy Into The New Millennium: Meeting The Global Challenge. **Transportation Journal**, Summer, Vol. 37, p.13-19.
- GUPTA, Anil K. 1994. Business-Unit Strategy: Managing the Single Business. *In*: FAHEY, Liam, RANDALL, Robert M. **The Portable MBA in Strategy**. New York, John Wiley & Sons.
- HICKLING, Allen. 1974. **Managing Decisions: The Strategic Choice Approach**. Mantec Publications, Rugby.
- LIMA, Edvaldo P. 2000. Mixed Feelings: Open skies stir controversies in Latin America. **Air Transport World**, nov., Vol. 37, p. 40-44.
- LIMA, Edvaldo P. 2001(a). Varig's New Core Competence. **Air Transport World**, jun., Vol. 38, p. 91-95.
- LIMA, Edvaldo P. 2001(b). Brazil's shifting winds. **Air Transport World**, nov., Vol. 38, p. 86-89.
- MELO, Maria Angela C. 1982. Sistemas de planejamento, pesquisa e ação. **Ciência e Cultura**, 34(8), p. 1026-31.
- _____. 1999. Planejamento em Tempo de Incerteza: um paradoxo? **Anais do 6º Seminário de Modernização Tecnológica Periférica**. FUNDAJ, Recife.
- _____. 2001. **Notas de aula da disciplina Planejamento e Organização dos Sistemas Sociotécnicos do curso de Mestrado em Engenharia de Produção**, PUC-Rio.
- O'REILLY, Charles, PFEFFER, Jeffrey. s/d. **Southwest Airlines: Using Human Resources for Competitive Advantage (A)**. Graduate School of Business, Stanford University.
- OZBEKHAN, Hasan. 1973. **Thoughts on the Emerging Methodology of Planning**. University of Pennsylvania.
- PINTO, Míriam de Magdala. 1999. **Aspectos da Dinâmica do Sistema Nacional de Inovação – Uma Investigação a Partir da Análise Estratégica de um Programa Mobilizador de Esforços para a Inovação**. Tese de Doutorado.
- PIZZO, Míriam da Silva. 2002. A Abordagem da Escolha Estratégica. **Anais do XXXIV Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional**. Rio de Janeiro.

- POR que este negócio não decola. **Veja**. São Paulo. 10 de abril de 2002. p. 82-84.
- PORTER, Michael. E. 1991. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus. p. 1-23
- RIBEIRO, Érica. 2003. VARIG promete pagar salários hoje. **O Globo**, 09 jan. 2003.
- TRIST, Eric. 1976. **Some concepts of planning**. Management and Behavioral science Center, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- SEM comida a bordo. **Veja**. São Paulo. 27 de fevereiro de 2002. p.63-64.
- STAR Alliance. 2002. **Challenges and Opportunities for the Global Airline Industry**. Apresentação realizada em 13 de Agosto de 2002.
- UNITED Airlines pede concordata. **Jornal do Brasil**, 10 dez. 2002.
- VARIG**. 2000. Apresentação preparada para ABAMEC.
- VARIG**. 2002. Disponível em: <http://www.varig.com.br>. Acesso em: 20 out.2002.
- YIN, R. K. 1994. **Case Study Research: Design and Methods**. 2nd Edition. Sage Publications, Thousand Oaks.

ANEXOS

Anexo I

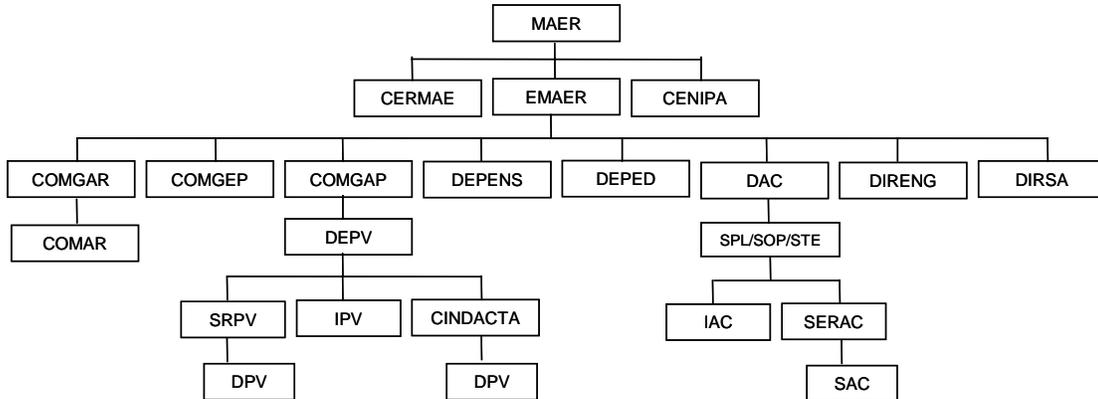
As Cinco Questões da Estratégia Sob Incerteza.

| Questão | Assunto | Pergunta |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Modelar ou Adaptar? | Estrategistas tradicionalmente elaboraram estratégias que se adaptam ao ambiente do mercado, mas, freqüentemente, há grandes oportunidades de se modelar o ambiente sujeito à elevada incerteza. | Sob quais circunstâncias as companhias deveriam tentar modelar a estrutura e a conduta da indústria, e quando é melhor adaptar-se às mudanças da indústria ao longo do tempo, em uma postura reativa? |
| Agora ou Depois? | Quando estrategistas adiam as decisões frente à elevada incerteza, eles podem acessar maiores informações antes de assumirem grandes compromissos, mas eles também podem dar aos concorrentes a oportunidade de conseguir as vantagens de ser o primeiro a assumir algum compromisso. | Sob quais circunstâncias as companhias devem adiar maiores compromissos, e quando é melhor que sejam comprometam imediatamente em larga escala? |
| Focalizar ou Diversificar? | Embora estratégias focalizadas que apostam em um determinado resultado incerto geralmente oferecem altos retornos esperados, elas usualmente são mais arriscadas que estratégias mais diversificadas. | Sob quais circunstâncias as companhias deveriam elaborar estratégias que sejam mais amplas na faixa de possíveis resultados futuros, e quando elas deveriam preferir estratégias mais focalizadas? |
| Novos Modelos e Ferramentas | As ferramentas tradicionais de estratégia são de valor limitado quando se trata de elaborar estratégias sob alta incerteza. | Quais ferramentas e modelos específicos os estrategistas devem usar para complementar o conjunto de ferramentas estratégicas tradicionais? |
| Novos Processos de Planejamento Estratégico e Tomada de Decisão | Os processos típicos de planejamento estratégico e tomada de decisão limitam a capacidade da companhia de mudar de direção em resposta ou em antecipação a novas oportunidades e ameaças. | Quais processos alternativos as companhias devem usar para monitorar e atualizar suas estratégias ao longo do tempo? |

Fonte: Courtney (2001), p. 7 – Tradução da Autora.

Anexo II

Estrutura da Aviação Brasileira



| SIGLA | SIGNIFICADO | FUNÇÃO |
|--------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MAER | Ministério da Aeronáutica | <ul style="list-style-type: none"> Orgão responsável pelo funcionamento da aviação civil e militar no Brasil. |
| CERNAI | Comissão de Estudo Relativo a Navegação Aérea Internacional | <ul style="list-style-type: none"> Relacionamento Aeronáutico Internacional Verifica os principais problemas, tais como intresses econômicos e financeiros em acordos de tráfego aéreo internacional. |
| EMAER | Estado Maior da Aeronáutica | |
| CENIPA | Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos | |
| COMGAR | Comando Geral do Ar | |
| COMAR | Comando Aéreo Regional | |
| COMGEP | Comando Geral de Pessoal | |
| COMGAP | Comando Geral de Apoio | |
| DEPV | Diretoria Eletrônica e Proteção ao Voo | <ul style="list-style-type: none"> Responsabilidade de instalar, operar e efetuar manutenção nos órgãos e equipamentos de tráfego aéreo. Instruir e treinar pessoal Fabricação de manuais e cartas aeronáuticas |
| SRPV | Serviço Regional de Proteção ao Voo | <ul style="list-style-type: none"> Autoriza as exibições aéreas, reboque de faixas e paraquedismo |

| | | |
|-----------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IPV | Instituto de Proteção ao Voo | <ul style="list-style-type: none"> • Formação e aperfeiçoamento de pessoal técnico na área de proteção ao voo. |
| CINDACT A | Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo | <ul style="list-style-type: none"> • Controle de Tráfego e defesa aérea. • São três: <ul style="list-style-type: none"> ☞ CINDACTA I (BRASÍLIA) ☞ CINDACTA II (CURITIBA) ☞ CINDACTA III (RECIFE) |
| DPV | Destacamento de Proteção ao Voo | <ul style="list-style-type: none"> • Órgão local de proteção ao voo |
| DEPENS | Departamento de Ensino Aeronáutico | |
| DEPED | Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento | |
| DAC | Departamento de Aviação Civil | <ul style="list-style-type: none"> • Instalação e controle da infra-estrutura aeroportuária • Dita as normas para o funcionamento da aviação civil pública e privada |
| SPL | Subdepartamento de Planejamento | <ul style="list-style-type: none"> • Seção do DAC que cuida das estatísticas e dos serviços aéreos |
| SPO | Subdepartamento de Operações | <ul style="list-style-type: none"> • Seção do DAC que cuida das tarifas aeroportuárias, do tráfego aéreo, das infrações ao Código Brasileiro de Aeronáutica (CBAER) e investigação de acidentes |
| STE | Subdepartamento Técnico | <ul style="list-style-type: none"> • Seção do DAC que fiscaliza a manutenção das aeronaves e fornece habilitações técnicas aos profissionais da aviação. |
| IAC | Instituto de Aviação Civil | <ul style="list-style-type: none"> • Coordena as instruções técnicas especiais. • Pesquisas e estudos do transporte aéreo • Executa as atividades de informática |
| SERAC | Serviço Regional de Aviação Civil | <ul style="list-style-type: none"> • Assegura a execução das atividades relacionadas com a aviação civil diretamente ou não. |
| SAC | Seção de Aviação Civil | <ul style="list-style-type: none"> • Fiscaliza a aviação civil no aeroporto |
| DIRENG | Diretoria de Engenharia | <ul style="list-style-type: none"> • Implanta e faz a manutenção da infra-estrutura dos aeroportos |
| DIRSA | Diretoria de Saúde Aeronáutica | <ul style="list-style-type: none"> • Dita as regras para a seleção e controle médico período dos aeronautas. |
| CEMAL | Centro de Medicina Aeroespacial | <ul style="list-style-type: none"> • Realiza os exames dos aeronavegantes |

Fonte: <http://orbita.starmedia.com/~nicktico/tableaviacaocomercial.htm>.

Consultado em: 17 de Outubro de 2002

Anexo III

Composição do Grupo VARIG

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Grupo VARIG | | |
| Fundação Ruben Berta | | |
| FRB-Par | | |
| VARIG | VPTA | VPSC |
| | VARIG Participações em Transportes Aéreos S.A. | VARIG Participações em Serviços Complementares S.A. |
| Com rotas que atingem quase 80 destinos no Brasil e no exterior, e com estrutura de comercialização espalhada por 285 escritórios em todo o mundo, a VARIG é reconhecida internacionalmente pela excelência de seus serviços. Sua frota em 1999, com 88 aeronaves, transportou dez milhões de passageiros e 10.9 milhões em 2000 com 91 aviões. Controla a VARIG Logística S.A. e da Pluna Lineas Aereas Uruguayas S.A. | Criada na AGE de 28 de janeiro de 2000 pela cisão das empresas "VARIG" S.A. (Viação Aérea Rio-Grandense) e Rio- Sul - Linhas Aéreas Regionais S. A., atual Rio Sul Linhas Aéreas S.A. é a <i>holding</i> controladora das empresas Rio Sul Linhas Aéreas S.A., Nordeste Linhas Aéreas S.A. e Rotatur Limitada. | Criada na AGE de 28 de janeiro de 2000 pela cisão das empresas "VARIG" S.A. (Viação Aérea Rio-Grandense), Rio- Sul - Linhas Aéreas Regionais S. A., atual Rio Sul Linhas Aéreas S.A. e Companhia Tropical de Hotels, é a <i>holding</i> controladora das empresas Rede Tropical de Hotels, Sata, Amadeus e VARIG Travels. |
| VARIG LOG | Rio Sul | Tropical |
| A caçula do Grupo chega ao mercado para gerenciar as operações de logística no transporte multimodal de carga industrial, fracionada e de encomendas. Funcionando independentemente, a VARIG LOG dará foco a seus negócios com maior objetividade. | Fundada em 1976, como empresa de transporte aéreo regional, a RIO SUL é, atualmente, uma das mais importantes companhias de aviação do Brasil. Com uma frota de 40 aeronaves, transporta cerca de 3,5 milhões de passageiros a cada ano e vem apresentando expressivo crescimento de suas operações, atendendo 40 cidades em 12 Estados. Em 2000 teve um aproveitamento de 62,2% Pass X Km. | A Tropical Hotels Brasil passou ao controle do Grupo em 1976 quando a marca Tropical, proporcionou maior integração entre os serviços aéreos e os de hospedagem. Atualmente tem hotéis nas cidades de Manaus, João Pessoa, Salvador, Foz do Iguaçu e São Paulo, e está iniciando a atividade de administração de outros empreendimentos hoteleiros por todo o país, oferecendo cerca de 1512 apartamentos com ocupação média de 64,4%. |

| Pluna | Nordeste | SATA |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Com sede no Uruguai, a PLUNA atende a 06 países e 10 cidades. Com uma frota de 06 aviões, transportou mais de 500 mil passageiros em 1999. | Criada também em 1976, a NORDESTE foi adquirida pela RIO-SUL em 1995, com o objetivo de complementar operações regionais já existentes. Atualmente, funcionando autonomamente, sua frota de 14 aeronaves transporta, em média, 750 mil passageiros a cada ano, atendendo 15 capitais e 37 cidades interiorianas, com aproveitamento em 2000 de 52,8% Pass X Km. | Criada em 1954, atua em 24 aeroportos prestando serviços a companhias aéreas nacionais e internacionais, na atividade de Ground Handling. São diversas operações ligadas ao transporte aéreo, como atendimento a passageiros, todos os serviços de rampa, manuseio de carga e bagagens, proteção à aviação civil e atendimento à aviação executiva, totalizando 228 empresas atendidas, com aproveitamento de 53% de participação no mercado. |
| | Rotatur | Amadeus |
| | É a empresa do Grupo dedicada à operação de vôos charter, utilizando-se de equipamentos e de tripulações disponíveis em todas as companhias aéreas. Em seus primeiros meses de funcionamento já mostrou todo o potencial de suas atividades. | Com matriz no Rio de Janeiro e filiais em São Paulo, Brasília, Porto Alegre e Recife, tem como principal objetivo disponibilizar o acesso ao sistema Amadeus para os agentes de viagem nacionais. Além de comercializar o sistema, a Empresa é responsável pelo treinamento de funcionários das agências e pela instalação e manutenção dos equipamentos eletrônicos. |
| | | VARIG Travel |
| | | Tem como principal objetivo a comercialização de pacotes turísticos e de eventos. utilizando-se da mais moderna tecnologia, a VARIG TRAVEL aproveita todas as oportunidades oferecidas pelo e-commerce. |

Fonte: FRB Participações e Investimentos Ltda. (2002).

APÊNDICE

Apêndice I

Direção da VARIG

A Varig é dirigida por um Conselho de Administração e uma Diretoria Executiva. O Conselho é composto por 07 (sete) conselheiros, eleitos pela Assembléia Geral. A Diretoria Executiva, eleita pelo Conselho de Administração, é formada por 10 Diretores. O Conselho Fiscal, eleito pela Assembléia, é formada por 06 membros.

