

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

ISMAEL GARCIA ESTRADA

O PAPEL ESTRATÉGICO DAS REDES  
EMPRESARIAIS: O CASO STAR ALLIANCE -  
VARIG

Rio de Janeiro  
2006

**ISMAEL GARCIA ESTRADA**

**O PAPEL ESTRATÉGICO DAS REDES  
EMPRESARIAIS: O CASO STAR ALLIANCE -  
VARIG**

**Dissertação apresentada ao Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial, da Universidade Estácio de Sá, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial.**

**ORIENTADOR: Prof. Dr. José Roberto Ribas**

**Rio de Janeiro  
2006**

A dissertação

# O PAPEL ESTRATÉGICO DAS REDES EMPRESARIAIS: O CASO STAR ALLIANCE - VARIG

Elaborado por

**ISMAEL GARCIA ESTRADA**

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

**MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

Rio de Janeiro, de                      de 2006.

**Banca Examinadora**

---

**Prof. Dr. José Roberto Ribas**

---

**Prof. Dr. Harvey Cosenza**

---

**Prof. Dr. Paulo Prochno**  
**IBMEC/RJ**

Este trabalho é dedicado a:

Primeiramente a Deus, meus Mestres e a toda minha  
família pelo incentivo e apoio recebido;

## **AGRADECIMENTOS**

A Sônia, minha irmã, pela paciência e incentivo constantes, bem como pela colaboração inestimável.

A minha esposa Flávia e a minhas filhas Gabriela e Letícia, pelo tempo que tive ausente investindo nesse Mestrado.

Aos colegas de mestrado, que pela colaboração e convívio que contribuíram para a realização deste trabalho, em especial o amigo Carmine Santoro.

Aos professores e demais funcionários do MADE, pelo excelente convívio.

Ao Prof. Dr. José Roberto Ribas, pela dedicação e excelente orientação.

Aos componentes da banca examinadora, pela honra que me concederam.

Nominar a todos que devo agradecer certamente ocupariam muitas páginas, o que inviabiliza tal ato, apesar de justo. Assim sendo, a todos que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho eu devoto a minha sincera gratidão.

## **RESUMO**

Com a ampliação da integração dos mercados e da reestruturação dos grandes grupos econômicos, buscando elevar os níveis de competitividade, observou-se um crescente interesse por diferentes modalidades de arranjos empresariais. Uma das modalidades adotadas tem sido a aliança estratégica na busca pelo aumento da competitividade, tornando-se importante compreender a influência das variáveis críticas identificadas, de forma a gerar subsídios que expliquem o desenvolvimento de uma empresa aérea participante de uma aliança estratégica global. Neste sentido, através da revisão da literatura existente e de entrevistas em profundidade com altos executivos do segmento econômico, no qual a companhia pesquisada atua, verificou-se a importância que a Star Alliance possui no contexto da Varig. Ademais, os requisitos para o desenvolvimento de redes empresariais, tais como tecnologia, confiança e competência, se apresentam de forma definitiva para viabilizar o sucesso e desenvolvimento da aliança. O estudo conclui que três foram os problemas que acabaram por dificultar o desenvolvimento da parceria: (1) a atitude de indefinição administrativa da Varig; (2) a não observância do seu posicionamento relativo às cinco forças competitivas descritas por Porter e; (3) a incapacidade da empresa em se estruturar para receber maiores benefícios da aliança.

**PALAVRAS-CHAVE:** Redes Empresariais, Alianças Estratégicas, Competição.

## **ABSTRACT**

With the increase on markets' integration and the restructuring of large economical groups, in order to elevate their levels of competitiveness, it has been observed an increasing interest in different models of organization among companies. One of them has been the strategic alliance, seeking to increase competitiveness, it results on the importance of understanding the influence of identified key variables, providing elements to explain the development of an air line as participates in a global strategic alliance. Moreover, through research of available literature and the performance in depth interviews with high executives of the airline industry, it has been realized on the importance Star Alliance represents in Varig's context. Furthermore, the requisites for the development of company's network, such as technology, trust and competence, place themselves in a definitive manner to make viable the alliance's success and development. The study concludes that there were three problems making it difficult to develop of the partnership: (1) VARIG's attitude of administrative undefinability; (2) the non observation of its position relative to the five competitive forces described by Porter and; (3) the company's incapability to structure itself to receive greater benefits from the alliance.

**Keywords:** Strategic Networks, competition, strategic alliances

## SUMÁRIO

|  |     |
|--|-----|
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....  | 10  |
| <b>1. Definição do Problema</b> .....                                  | 12  |
| 1.1. Caracterização do Ambiente .....                                  | 12  |
| 1.2. Situação Problemática .....                                       | 13  |
| 1.2.1. Dimensionamento do Problema .....                               | 13  |
| 1.3. Objetivos .....   | 15  |
| 1.3.1. Objetivo Final .....  | 15  |
| 1.3.2. Objetivo Especifico .....                                       | 15  |
| 1.4. Justificativa .....   | 16  |
| 1.4.1. Viabilidade da Pesquisa .....                                   | 16  |
| 1.4.2. Importância da Pesquisa .....                                   | 16  |
| 1.4.3. Suposição Inicial .....   | 17  |
| 1.5. Delimitação da Pesquisa .....                                     | 18  |
| <b>2. Referencial Teórico</b> .....                                    | 19  |
| 2.1. Conceituação Teórica .....  | 19  |
| 2.1.1. Estratégia .....  | 19  |
| 2.1.2. Competências .....  | 30  |
| 2.1.3. Competências Organizacionais .....                              | 31  |
| 2.1.4. Redes Empresariais .....  | 33  |
| 2.1.4.1. Requisitos para o Desenvolvimento de Redes Empresariais ..... | 39  |
| 2.1.4.2. Elementos Estruturais .....                                   | 40  |
| 2.1.4.3. Dimensões Relevantes de Operação e Estruturas .....           | 41  |
| 2.1.5. Alianças Estratégicas .....                                     | 43  |
| 2.1.5.1. Alianças e a Concorrência .....                               | 46  |
| 2.1.5.2. Redes de Relacionamento .....                                 | 48  |
| 2.1.6. Globalização .....  | 49  |
| 2.1.7. A indústria da aviação .....                                    | 53  |
| 2.1.7.1. Panorama da Aviação Civil Mundial .....                       | 53  |
| 2.1.7.2. Panorama da Aviação Civil Brasileira .....                    | 57  |
| 2.1.7.3. Ambiente Competitivo na Aviação Comercial Brasileira .....    | 59  |
| 2.1.7.4. Panorama Star Alliance .....                                  | 61  |
| 2.1.7.5. Conceituação de Variáveis Críticas de Sucesso .....           | 65  |
| 2.1.7.6. As dimensões competitivas na Indústria da Aviação .....       | 66  |
| <b>3. Metodologia</b> .....  | 69  |
| 3.1. Plano da pesquisa .....   | 69  |
| 3.2. Amostragem .....  | 70  |
| <b>4. Análise de Dados</b> .....                                       | 72  |
| 4.1. Identificação das Variáveis Críticas .....                        | 74  |
| 4.2. Características da Star Alliance .....                            | 84  |
| 4.3. Abordando os Conceitos de Redes Empresariais .....                | 93  |
| 4.3.1. Troca de Conhecimento e Desenvolvimento de Redes .....          | 94  |
| 4.3.2. A Competição na Aliança .....                                   | 99  |
| 4.4. A Suposição Inicial .....   | 102 |
| 4.5. As Dimensões Competitivas de Porter .....                         | 107 |
| 4.5.1. Os Entrantes .....  | 108 |
| 4.5.2. Os Clientes .....   | 114 |
| 4.5.3. Os Fornecedores .....   | 117 |
| 4.5.4. Os Substitutos .....  | 120 |



|   |            |
|---|------------|
| 4.5.5. O Mercado .....                        | 123        |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>           | <b>127</b> |
| <b>6. SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....</b> | <b>133</b> |
| <b>7. Referências Bibliográficas.....</b>     | <b>136</b> |
| <b>ANEXO I - Roteiro de Entrevista.....</b>   | <b>144</b> |

## INTRODUÇÃO

Os processos necessários à condução dos negócios vêm sofrendo alterações profundas, principalmente a partir das duas últimas décadas. A rápida globalização, a desregulamentação de atividades econômicas em vários países, as privatizações e os avanços na computação e nas tecnologias de informação, ocasionaram, entre outras coisas, um significativo aumento da concorrência. Com uma quantidade e variedade enorme de produtos e serviços à disposição, os consumidores tornaram-se mais exigentes e menos fiéis às marcas. E a segmentação do mercado proliferou a publicidade e propaganda de produtos e serviços nos meios de comunicação tradicionais, competindo pela atenção do consumidor e fazendo com que os resultados em termos de decisão de compra nem sempre fossem satisfatórios.

Para Bartlett e Ghoshal (1992), a economia mundial atravessa um profundo processo de ajustes e alternativas de crescimento, no qual se fazem necessárias a criatividade empresarial e competência gerencial, para sobreviver, crescer e estar pronto para as rápidas mudanças que a globalização vem impondo as empresas.

É neste cenário de mudanças e competitividade que se dá a busca por uma estratégia adequada, onde a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa, Henderson (1989).

Cientes da difícil situação por que passa a aviação comercial mundial e especialmente, a brasileira, em que os mercados se tornam cada vez mais vulneráveis, exigindo, assim, um esforço permanente das empresas para estarem preparadas para as novas necessidades do mercado. Segundo dados da IATA (*International Air Transport Association*) esse mercado conta com mais de 700 companhias no mundo inteiro e gera cerca de 1 milhão e meio de empregos. Poucas são as companhias na América Latina com resultado operacional positivo, segundo dados do *Ranking List of Latin America Airlines* IATA (2003); desta forma, esses dados reforçam a importância de as empresas de aviação buscarem atuar em ambientes de redes estratégicas ou alianças.

Nesse caminho, o presente trabalho pretende direcionar seu estudo na investigação das variáveis críticas para a formação e o desenvolvimento de alianças estratégicas entre empresas de aviação. Um estudo de caso será desenvolvido para a Rede *Star Alliance* e a *Varig*, parceria esta que demonstra as mudanças ocorridas no mercado de aviação. Os dados levantados serão relativos ao período de 1997 a 2005, que servirá de referência para a confirmação das hipóteses elaboradas no âmbito desta pesquisa.

## **1. Definição do Problema**

### **1.1. Caracterização do Ambiente**

O mercado de aviação civil brasileiro teve seu início nas primeiras décadas do século passado e, desde então, vem crescendo significativamente; hoje o mercado nacional funciona com três empresas nacionais, que são: Varig, Tam e Gol. E também com 18 empresas regionais, que representam somente algo em torno de 3,53% DAC (2005) deste mercado, que são: Abaeté, Air Minas, BRA, Cruiser, Maiss, Mega, Meta, NHT, Oceanair, Pantanal, Passaredo, Puma, Rico, TAF, TEAM, Total, Trip. Webjet.

Esse mercado é controlado e regulamentado pelo DAC – Departamento de Aviação Civil, órgão subordinado ao Ministério da Aeronáutica, que atua sobre rotas, horários, aeronaves, tarifas, licenças de pilotos, comissários e aeroviários.

Os aeroportos nacionais estão sob a responsabilidade da INFRAERO – Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária, no que diz respeito a aspectos, como manutenção, infra-estrutura, modernização, entre outros.

Podemos observar que o mercado de aviação nacional é extremamente sensível às alterações que ocorrem na economia brasileira e mundial. Por exemplo, a crise do petróleo atinge diretamente os custos das companhias aéreas, uma vez que o querosene de aviação representa por si só 25% dos custos (DAC, 2004). A fragilidade da economia brasileira frente ao dólar e necessidade de deixá-lo com cotação elevada, devido à necessidade de exportação, é outro fator de impacto

para as companhias aéreas, que estão com um passivo fortemente dependente em moeda estrangeira, e não poderia ser desconsiderado o sempre presente “custo Brasil”, que onera em muito as empresas brasileiras, fazendo com o que a carga tributária da Varig, no ano de 2002 fosse de aproximadamente 35%, contra 12% em média nos EUA (PORTAL BRASIL, 2005).

E, finalmente, deve ser ainda considerada a ordem mundial estabelecida a partir de 11 de setembro de 2001, em Nova York, quando o terrorismo e suas implicações passaram definitivamente a serem tratados como fatores de relevância na dinâmica empresarial do setor de aviação em nível mundial.

## 1.2. Situação Problemática

### 1.2.1. Dimensionamento do Problema.

Para Macedo-Soares, Tauhata e Lima (2004), a *Star Alliance* é uma rede estratégica do tipo constelação, que pode ser entendida como um conjunto de empresas que estão ligadas por diversos acordos de colaboração, formando, então, uma nova estrutura de poder econômico visando à competição com as concorrentes de fora da aliança.

Contudo, a cada novo membro que passa a fazer parte da rede, o controle torna-se mais difícil e, em contrapartida, aumenta de forma significativa a troca de informações, incrementando o conhecimento entre os integrantes do grupo. Por isso, segundo Romero (2003), a dinâmica inovadora está diretamente ligada à

capacidade de controlar e ganhar com a complexidade de interações, de forma a proporcionar valores tecnológicos, financeiros e estratégicos aos membros da rede.

Entretanto, para Cooke (1997) a complexidade dos relacionamentos dentro de um mercado determina os níveis de dependência, nos quais os agentes (membros da rede) definem as bases de produção ou oferta de transações, competição ou cooperação, dentro ou fora dos limites individuais da organização ou região.

Conforme as considerações acima, o presente trabalho se propõe a estudar a formação de redes empresarias como fator de desenvolvimento estratégico das companhias aéreas, buscando contextualizar o ambiente em que se inserem as empresas do setor, para um melhor entendimento desse ambiente competitivo, e ainda fornecer indícios da contribuição real das redes empresariais para a otimização das vantagens competitivas da empresa em questão.

Como as variáveis críticas identificadas influenciaram a estratégia empresarial da Varig e afetaram seu desempenho, no período em estudo, como membro da *Star Alliance*?

### 1.3. Objetivos

A pesquisa em questão está focada na compreensão de como as redes empresariais, em específico a *Star Alliance*, contribuem e influenciam no desenvolvimento e conduta estratégica das empresas participantes, sendo a VARIG nosso objeto de estudo.

#### 1.3.1. Objetivo Final

O objetivo final deste trabalho é analisar as implicações e descrever a influência que as variáveis críticas identificadas causaram sobre a Varig na condição de participante da rede *Star Alliance*, gerando subsídios para identificar possíveis dificuldades no desenvolvimento de empresas aéreas inseridas em uma rede empresarial.

#### 1.3.2. Objetivo Especifico

Para alcançar o objetivo principal, alguns aspectos específicos têm que ser identificados:

- a) As variáveis críticas para o mercado de aviação;
- b) As variáveis críticas da rede *Star Alliance* e da Varig;
- c) As principais características dessa Aliança;
- d) O grau de alinhamento entre as variáveis críticas da *Star Alliance* e as da Varig.

## 1.4. Justificativa

### 1.4.1. Viabilidade da Pesquisa

A pesquisa torna-se viável considerando-se o fácil acesso à empresa Varig e ao material de pesquisa, e a documentação disponível na empresa e nos órgãos competentes, e também porque os escritórios da Varig estão localizados na cidade do Rio de Janeiro, o que facilita a investigação *in loco*.

### 1.4.2. Importância da Pesquisa

Ao considerarmos a importância da VARIG no cenário da economia brasileira, verificamos que, em números gerais, ela representou em 2005 cerca de 28% do transporte de passageiros dos vôos domésticos e 80% do transporte de passageiros dos vôos internacionais (DAC, 2005), sendo a maior companhia aérea da América Latina, voando para 36 países, gerando cerca de 16.000 empregos diretos, com um faturamento em torno de R\$ 6,5 bilhões ano (VARIG, 2005).

Diante desse cenário, podemos compreender a importância em buscar maior compreensão sobre o mercado de aviação, em específico e companhia aérea Varig sob a ótica da sua participação na rede Star Alliance. Até o momento da elaboração desta dissertação a Varig atuava como líder no mercado brasileiro de vôos internacionais e detentora de uma grande parcela do mercado doméstico. Por fim, gerar a possibilidade de todos que atuam neste mercado um maior



entendimento sobre a gestão estratégica de uma empresa aérea, redes empresarias e seus impactos sobre a companhia.

Sob um ponto de vista teórico, pode-se dizer que o presente trabalho torna-se relevante ao estimular a discussão o método de análise competitiva formulada por Porter (2004) aplicado ao caso da Varig como participante da *Star Alliance*, complementado por um estudo de caso. Constatou-se a relativa escassez de estudos acadêmicos sobre o tema desta pesquisa, o que possibilitará questionamentos e aprofundamentos em trabalhos posteriores cujo tema seja a avaliação de estratégias e a atuação de companhias aéreas em redes empresarias.

#### 1.4.3. Suposição Inicial

Com o objetivo de se adaptarem mais rapidamente ao novo cenário mundial, que busca incessantemente a inovação e a qualidade, com a globalização dos mercados, onde quaisquer movimentos internacionais geram um aumento das pressões competitivas, as empresas estão buscando unir suas forças para alcançarem seus objetivos mais seguramente, por meio de associações em redes e alianças estratégicas, minimizando riscos e possibilitando a maximização de diferencial competitivo.

Dentre as várias formas de união de forças, como fusões e *joint-ventures*, as alianças, segundo Gulati, (1998), constituem-se em uma associação de empresas, visando compartilhamento e co-desenvolvimento de produtos,

serviços ou tecnologia, representando uma dessas formas de união. A Varig, em 1997, associou-se a *Star Alliance* buscando ampliar seus negócios e desenvolver novos empreendimentos. Porém, devido à atual situação econômica-financeira da Varig, os resultados dessa associação parecem ter ocorrido abaixo do esperado.

### 1.5. Delimitação da Pesquisa

Do ponto de vista temporal o projeto limitasse a levantar dados sobre a *Star Alliance* e a Varig, entre 1997 e 2005, e utilizando-se da técnica de amostragem intencional, para realizar entrevistas em profundidade com executivos da empresa que tiveram envolvimento direto com a *Star Alliance*.

Apesar de o presente trabalho tratar do conceito de redes, o escopo desta pesquisa visa tão somente analisá-las sobre o setor de aviação civil, buscando um referencial teórico que permita caracterizar a *Star Alliance*.

Com relação aos conceitos de estratégia, o presente trabalho se restringe ao método de análise competitiva formulado por Porter (2004), para estudar os levantamentos obtidos a partir das questões formuladas na pesquisa.

## 2. Referencial Teórico

Neste capítulo é apresentado uma revisão da literatura dos principais temas relacionados ao presente trabalho.

### 2.1. Conceituação Teórica

Inicialmente será descrito o conceito de estratégia, essencial para o correto entendimento do conceito de competências essenciais e globalização. Por fim, com o intuito de formular um embasamento para a perfeita compreensão das alianças estratégicas, será feita uma abordagem sobre o conceito de redes empresariais.

#### 2.1.1. Estratégia

Segundo Henderson (1989, p. 07), “a estratégia não é nenhuma novidade, afinal seus elementos foram reconhecidos e utilizados desde que os seres humanos combinaram inteligência, imaginação, recursos acumulados e comportamento coordenado para conduzir suas guerras. Mas a competição estratégica em negócios é um fenômeno relativamente recente”.

Henderson (1989) complementa que estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Esse autor cita os seguintes elementos básicos sobre a competição estratégica:

- capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente;
- capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;
- recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos, mesmo que os benefícios conseqüentes só apareçam a longo prazo;
- capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza para justificar o investimento correspondente;
- disposição de agir.

Segundo Porter (2004), a estratégia corporativa pode ser formulada sob a ótica de três testes básicos, que são:

- o teste de atratividade, em que os setores escolhidos pela organização para sua diversificação deverão ser atraentes ou, pelo menos, capazes de se tornarem atraentes;
- o teste de custo de entrada no setor, o que implica ser compreendido que o custo do capital inicial de entrada no setor não venha consumir todos os lucros futuros;
- o teste de validação da diversificação é aquele em que a organização ou sua unidade de negócio deve tirar vantagem competitiva pela ligação feita entre os dois.

Deste modo, podemos perceber muito bem essa questão nas palavras de Porter (1987): “a escolha de uma estratégia corporativa não deve significar uma opção definitiva, mas uma visão que pode evoluir. Uma empresa deve escolher seu conceito preferido a longo prazo e então ir ao encontro desse conceito de forma pragmática, a partir de suas condições iniciais”.

Quando abordamos o conceito de estratégia adotado por Mintzberg (1987, p.419), percebemos um posicionamento mais orientado às características da empresa, diferente das tradicionais soluções generalistas:

Minha tese é muito simples: a imagem de uma criação artesanal é a que melhor representa o processo de elaboração de uma estratégia eficaz. A imagem de planejamento, a muito tempo difundido na literatura pertinente, distorce o processo e, por isso, orienta inadequadamente as organizações que a adotam sem restrições.

Assim, o autor argumenta que as estratégias podem se formar ou serem formuladas, de tal sorte que, uma determinada estratégia pode surgir como uma resposta a uma situação em evolução, ou pela introdução, por um processo de formulação, seguido de uma implementação. Com isso, introduz a noção de aprendizagem estratégica, onde argumenta que todo processo de aprendizagem estratégica tem dois aspectos. O primeiro é que uma formulação deliberada de uma estratégia impede a aprendizagem e assim, em contrapartida, uma formulação emergente impede o controle de maneira mais efetiva.

O cerne desse conceito está na dicotomia entre o processo de mudança contínua e a estabilidade desejada por todas as organizações. E para tal cita-se Mintzberg (1987, p.428):

*A visão convencional do gerenciamento estratégico, especialmente nos textos de planejamento, defende a idéia de que quase toda mudança deva ser contínua: a organização deve estar se adaptando a todo momento. No entanto, essa visão prova-se irônica porque a essência do conceito de estratégia é a baseada em estabilidade e não em mudanças.*

Para Ohmae (1988) voltar para a estratégia é tão somente voltar-se para um profundo conhecimento do que seja o produto, observando com detalhes a real necessidade dos clientes, tornando-se assim, a base para um gerenciamento sólido. O contrário dessa posição leva as empresas a adotar estratégias diretas para derrotar a concorrência, a busca por fornecer valor ao cliente. Segundo o autor, “é a espécie de lógica que nega a pertinência de um entendimento detalhado das necessidades intrínsecas dos clientes” (p.81).

Conforme esses mesmos textos deixam claro, as organizações buscam estratégias para estabelecer uma direção, definir cursos de ação e para obter cooperação de seus membros em torno de diretrizes comuns e estabelecidas. Qualquer que seja a definição, uma estratégia impõe estabilidade sobre a organização. A falta de estabilidade significa falta de estratégia (nenhum curso para o futuro, nenhum padrão do passado). Na verdade, o fato, em si, de se ter uma estratégia, especialmente de torná-la explícita (como os textos recomendam

veementemente aos gerentes que o façam), cria resistência a qualquer mudança estratégica.

Segundo Stalk Jr. (1988) o tempo é uma vantagem-chave e os melhores concorrentes estão sempre em movimento e se mantendo a frente dos demais, ou seja, essas empresas passaram a gerenciar o tempo com uma vantagem competitiva, não somente gerenciando custos, qualidade ou estoques como as demais.

Desta forma, Mintzberg (1987) reforça que a visão convencional não consegue abordar de forma correta, o quando e como promover a mudança, uma vez que, o dilema maior da formulação de uma estratégia está contida na necessidade de conciliar as forças de mudança e estabilidade, ou seja, juntar forças para conquistar eficiências operacionais e, por outro lado, adaptar-se e manter a atenção a um ambiente externo em mutação.

E por focar tanto na questão da mudança versus estabilidade, que Mintzberg (1987) aborda o tema sobre a gerência da estabilidade, sobre qual, em linhas gerais diz que “gerenciar uma estratégia é principalmente gerenciar a estabilidade e não a mudança” (Mintzberg 1987, p.433). Então parece que o cerne da questão estratégica não está em promover mudanças, mas sim saber quando fazê-la.

O foco estratégico para Quinn, Doorley e Paquette (1990) deriva da idéia que a empresa pode concentrar mais força em seus mercados escolhidos, mas esta

vantagem competitiva deve ser mantida principalmente por meio de habilidades humanas, com base no conhecimento ou serviços que os concorrentes não possam reproduzir, e que possam ser traduzidos em valor agregado para o cliente e percebido por ele.

Por isso, o maior desafio de confecção de uma estratégia reside em detectar discontinuidades, pois os ambientes não mudam de forma regular, mas tampouco sofrem mudanças drásticas contínuas. E para tal percepção de discontinuidade, não existe qualquer técnica ou programa, somente uma mente atenta em contato com a situação. E isso fica muito claro nas palavras de Mintzberg (1987, p. 434):

*Na maior parte do tempo, as mudanças são pequenas e mesmo temporárias e não requerem nenhuma resposta estratégica. De vez em quando, há uma discontinuidade verdadeiramente significativa, ou mesmo, com menor frequência, uma mudança de configuração do ambiente, onde tudo que é importante parece estar mudando ao mesmo tempo. Mas esses eventos, embora críticos, são também fáceis de serem reconhecidos.*

De forma sintética, pode se dizer que, a mudança de pensamento é a essência do gerenciamento estratégico, tendo muito mais a ver com a visão e o envolvimento do que com a técnica analítica.

Entretanto, Porter (2004), argumenta que a essência da formulação estratégica competitiva está em relacionar a empresa ao seu meio ambiente. Esse autor ressalta que, apesar de o meio ambiente ser muito amplo, abrangendo forças



sociais e econômicas, constituem-se no aspecto principal desse meio ambiente as indústrias com as quais a empresa compete.

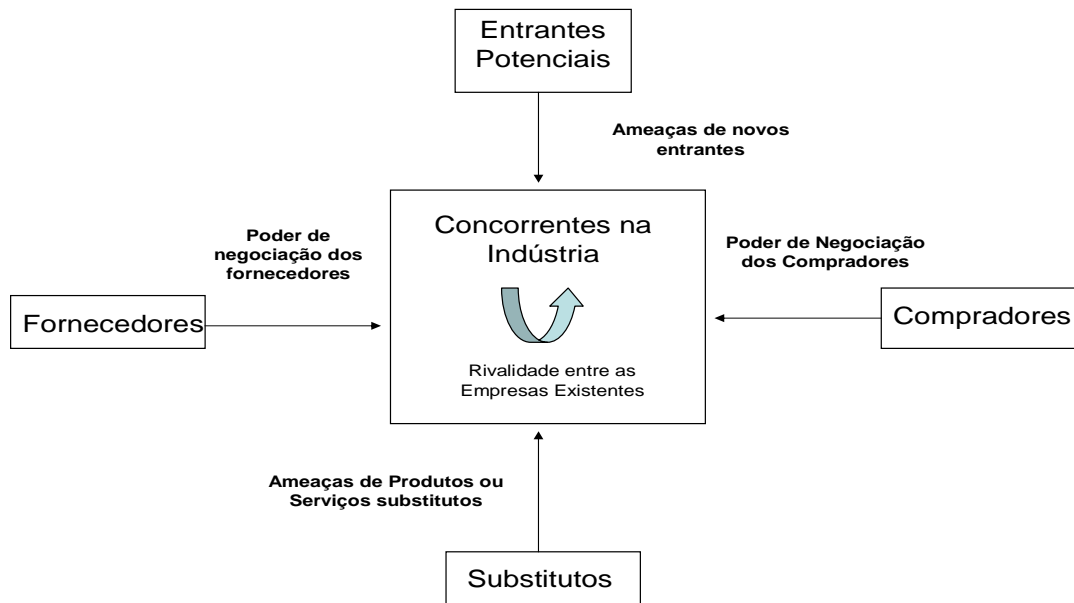
Sendo assim, a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas desse setor, bem como as estratégias disponíveis para a empresa; por outro lado, forças externas à indústria são significativas, porém são tanto um quanto relativas, uma vez que as forças externas acabam por influenciar todas as empresas da indústria, tornando-se fator importante o modo pelo qual cada empresa vai lidar com essas forças externas.

A concorrência, então, passa a ter grande importância em relação à indústria e seus membros. Nesta direção, Porter (2004, p. 85) argumenta:

*A intensidade da concorrência em uma indústria não é questão de coincidência ou má sorte. Ao contrário, a concorrência na indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes.*

Porter apresentou cinco forças competitivas básicas que irão determinar o grau de concorrência em uma indústria, conforme a figura 1:

Figura 1 – Diagrama de Forças Competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (2004)

Diante das cinco forças competitivas compreendemos que a concorrência não está delimitada tão somente aos participantes estabelecidos, mas que ela sofre pressão por outros lados, como os fornecedores, substitutos, compradores e potenciais entrantes; por isso, Porter (2004) chamou esta concorrência de *rivalidade ampliada*.

Segundo este autor, existem três estratégias genéricas consistentes, conforme a figura 2, que podem ser utilizadas para criar uma posição defensável de longo prazo e superar concorrentes na indústria. Por isso ao deparar com as cinco forças competitivas da indústria, Porter sugere a utilização de uma das abordagens estratégicas genéricas que são potencialmente bem sucedidas, para superar seus concorrentes na indústria.

- a) **Liderança no Custo Total** – Muito comum nos anos 70, esta estratégia está voltada para atingir a liderança no custo total da indústria, por um conjunto de políticas funcionais que estão orientadas para este objetivo. Sendo assim, o baixo custo em relação aos demais concorrentes é o tema central de toda estratégia, muito embora não possam ser ignoradas questões como a qualidade, assistência e outras.
- b) **Diferenciação** – Outra estratégia é a de diferenciar o produto ou serviço da empresa, construindo algum produto que seja único em toda a indústria. Podemos observar várias maneiras de se formar diferenciação, tais como: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomendas, rede de fornecedores, etc.
- c) **Foco** – Esta estratégia está voltada para focar um determinado grupo de compradores, um segmento de linha de produtos ou mercado geográfico. Tal qual a diferenciação o foco pode assumir diferentes formas. A estratégia de foco está direcionada para a premissa de que a empresa está habilitada para atender seu estreito alvo estratégico, porém, com mais efetividade do que os demais concorrentes, que estão participando de forma mais ampla.

Figura 2 – Três estratégias genéricas

VANTAGEM ESTRATÉGICA

|                  |                               | VANTAGEM ESTRATÉGICA             |                          |
|------------------|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
|                  |                               | Unicidade Observada pelo Cliente | Posição de Baixo Custo   |
| ALVO ESTRATÉGICO | No âmbito de toda Indústria   | DIFERENCIAÇÃO                    | LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL |
|                  | Apenas um segmento particular | ENFOQUE                          |                          |

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

É mister saber que as três estratégias anteriormente descritas correm riscos próprios na sua implementação, ou seja, cada qual tem diferentes tipos de riscos, que iremos descrever abaixo.

**a) Riscos da liderança no custo total**

- Mudança tecnológica que anula investimentos anteriores;
- Aprendizado de baixo custo por empresas entrantes na indústria;
- Incapacidade de ver mudanças necessárias no produto, devido à atenção no custo;
- Inflação de custos que inviabiliza a capacidade de manter os preços.

## **b) Riscos de diversificação**

- Risco de que o consumidor sacrifique algum tipo de serviço ou imagem da empresa diferenciada em troca de grandes economias de custo;
- Diminuição da necessidade dos compradores em relação ao fator diferenciação;
- Imitação reduz a diferenciação, e isso é comum quando a indústria amadurece.

## **c) Riscos de foco**

- O diferencial de custos aplicados pelas empresas de liderança no custo acabam por permear toda a indústria e atingem as empresas que atuam com a estratégia de foco;
- A diferença nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduzem;
- Os concorrentes encontram nichos dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de foco.

### 2.1.2. Competências

Podemos dizer que a palavra competência dentro das organizações tem o sentido de qualificar a pessoa ou funcionário capaz de realizar, com certa habilidade, uma determinada tarefa, mas nem sempre a palavra competência teve o mesmo significado.

Para corroborar essa posição, McLagan (apud Fleury e Fleury 2000), diz que a palavra competência denota vários sentidos, principalmente nas organizações, sendo alguns deles característicos do indivíduo, tais como o conhecimento, habilidades e atitudes, e outros relacionados às tarefas e aos resultados.

Buscando um sentido mais amplo e completo, Zarifian (1999) relata que uma definição de competência deve focar a transformação social do indivíduo em convivência com o trabalho e a organização na qual está inserido. Desta forma, percebemos que a competência não está restrita aos conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, mas muito mais do isso, ela está voltada para a capacidade de a pessoa ter iniciativa, de ir além do que foi determinado, de ser responsável e de possuir habilidade de entender e dominar mudanças no seu ambiente de trabalho.

Segundo Le Boterf (1999) competência é um saber agir responsável e reconhecido pelos outros. E nesse foco, no qual a competência deixa de ser única e exclusivamente a medição de habilidades, para gerar responsabilidades, atitudes e resultados, tanto para o indivíduo quanto para a organização, é que

Fleury e Fleury (2000) sugerem que as competências devem agregar valor econômico para as organizações e valor social para o próprio indivíduo.

### 2.1.3. Competências Organizacionais

As competências organizacionais são um conjunto de habilidades, conhecimentos, tecnologia e comportamentos que uma organização possui e consegue pôr em prática de forma clara na sua atuação e desta forma gerando um impacto positivo no seu desempenho e contribuindo de forma significativa para os seus resultados.

É mister saber que toda organização busca vantagens competitivas que possam posicioná-la à frente de seus concorrentes, e que sejam o mais difícil possível de serem imitadas, ou quem sabe, estejam acima de qualquer imitação. Mas para que isso possa acontecer, segundo Hamel e Prahalad (1990), as competências essenciais (*core competences*) levam a organização a uma nova maneira de pensar, e até mesmo à necessidade de um “desaprendizado”, para que um novo aprendizado possa ser absorvido.

Por isso, para Hamel e Prahalad (1990), as competências essenciais nas organizações são aquelas que geram vantagens competitivas e criam valores percebidos pelos clientes e, tornando-se difíceis de serem imitados pela concorrência.

Já Fleury e Fleury (2000) entendem que a competência essencial deve estar associada ao processo de aprendizagem, que deve conter inovação, descobrimento e capacitação das pessoas.

Outros diversos autores atentam para o cuidado de se perceber o valor da equipe e seus membros, bem como suas crenças e valores. Durand (1999) observa a importância dos valores e das crenças compartilhadas no âmbito do grupo, que acabam por influir na conduta e performance dos seus membros. Segundo Zarifian (1999), não se deve desprezar o valor da equipe no processo, e para Le Boterf (1999), a competência conjunta de uma equipe e propriedade da articulação e gera a sinergia das competências individuais de seus membros.

Para Nisembaum (2000), as competências organizacionais podem ser classificadas em dois grupos, conforme abaixo:

- **Competências Básicas:** São aquelas que podem ser consideradas como pré-requisitos que a empresa necessita para administrar com eficácia o seu negócio.
- **Competências Essenciais:** São as que têm um valor percebido pelo cliente, que não podem ser imitadas facilmente pelos concorrentes e que contribuem para a capacidade de expansão da organização.



#### 2.1.4. Redes Empresariais

É mister saber que o conceito de redes, clusters, aglomerados, APLs e alianças estratégicas ainda é muito discutido e, conseqüentemente, não temos uma definição única ou exclusiva para o tema. Existe uma heterogeneidade conceitual muito grande e, por isso, há dificuldade de se empregar uma conceituação padronizada ou única.

A partir do final da década de 70, foram intensas as modificações socioeconômicas relacionadas ao processo de internacionalização da economia mundial. É preciso lembrar que esse processo não é novo, mas ganhou características inusitadas e um grande impulso com o enorme salto qualitativo ocorrido nas tecnologias da informação, somando-se à abertura dos mercados em âmbito econômico, social e cultural. Esta tendência tem sido marcante nos últimos anos, cujos sinais estão presentes em todos os lugares, interferindo no cotidiano dos cidadãos e das empresas. Nessa nova ordem mundial, as empresas necessitam acompanhar as mudanças para permanecerem nos mercados, pois a concorrência global tem exigido um alto nível de qualidade, produtividade e inovação. Isso demonstra que, para adaptarem-se a esse ambiente e tornarem-se competitivas, as alianças, parcerias e redes de cooperação constituem-se em estratégias indispensáveis ao sucesso de qualquer negócio.

Para Poldony e Page (1998), uma estrutura em rede pode ser vista como um conjunto de atores que possuem relações de troca duráveis e constantes entre si,

não existindo um órgão legítimo para poder julgar possíveis desavenças durante as trocas.

De acordo com Ceglie e Dini (1999), as redes empresariais podem ser entendidas como grupos de empresas que, no desenvolvimento em conjunto de projeto ou objetivo, complementam-se e especializam-se, umas com as outras, para entrarem em novos mercados, solucionarem problemas e adquirir eficiência.

Segundo Morgan (1996), o conceito de redes pode ser entendido como sendo as empresas um conjunto de partes que estão interligadas e interdependentes, que se complementam e acabam gerando o tecido organizacional.

Para Leon (1998), as redes empresariais são constituídas com o objetivo de minimizar incertezas e riscos, de forma que essas empresas possam estruturar atividades de coordenação e cooperação entre elas.

Antes de nos atermos a uma linha conceitual definida, observaremos diversas conceituações de espaços que servem de meio para o surgimento e desenvolvimento econômico, que consideramos mais importantes em face das novas necessidades de competitividade em mundo extremamente globalizado.

- **Aglomerados (*Clusters*)** – Segundo Porter (1999) é: uma concentração geográfica e setorial de empresas e instituições que em sua interação geram capacidade de inovação e conhecimento.

- **Sistemas Produtivos** – Segundo Melo e Casarotto (2000) representam: a concentração de empresas do mesmo setor, sob forma de um sistema estruturado, com a presença de inter-relações em seu conjunto de empresas do mesmo setor, sistema produtivo estruturado, modelo de desenvolvimento extensivo com um processo de industrialização endógeno, ou seja, impulsionado por agentes locais.
- **Distritos Industriais** - Segundo Melo e Casarotto (2000) é: aglomeração de empresas, principalmente, de pequeno e médio porte, geograficamente concentradas e setorialmente especializadas, também conhecidas como concentração geográficas; um conjunto de relacionamentos horizontais, verticais e diagonais baseados em intercâmbios de mercado de bens, informações e pessoas e realçam a influência do entorno sócio-cultural comum, no qual os agentes sentem o que os unem e criam um código de comportamento, às vezes explícito, mas geralmente implícito.
- **Redes de Firmas** – Segundo Britto (1999) são arranjos entre organizações baseados em vínculos cooperativos sistemáticos entre firmas formalmente independentes, visando à complementação de competências sejam produtivas, tecnológicas ou organizacionais.
- **Redes Flexíveis** – Segundo Zaleski (2000) podem ser entendidos como o processo de formação de ligações cooperativas, resultando

em uma organização que tem por objetivo a execução de um projeto coletivo.

- **Alianças Estratégicas** -- Segundo Garrette (1991) as alianças estratégicas são vistas como associações entre várias empresas concorrentes, ou potencialmente concorrentes, que em um determinado momento decidem realizar um projeto ou atividade em coordenação conjunta, utilizando-se de seus recursos, meios e competências.
- **Redes Interfirmas** – Segundo Galaskiewicz e Zaheer (1999) o conceito de redes interfirmas pode ser entendido como um conjunto de laços entre as empresas, formalizando uma determinada situação e que acontecem repetidas vezes.
- **Redes de Conhecimento** – Segundo Romero (2003) as redes de conhecimento são diferenciadas por ter como foco o conhecimento e são geralmente encontradas em lugares onde há forte estrutura de conhecimento e vontade em participar de ações de troca de conhecimento.
- **Redes Sociais** – Segundo Galaskiewicz e Zaheer (1999) o conceito de redes sociais é entendido como um conjunto de relacionamentos informais, expressivos e instrumentais que são percebidos entre os

atores de diferentes empresas, por meio de relacionamento interpessoal e interorganizacional.

Para Brito (1999) o estudo de redes é relevante no âmbito da economia em virtude da divisão do trabalho entre as empresas; nas ciências exatas tem se trabalhado no sentido de desenvolver ferramental para ser aplicado em caracterização e no estudo das estruturas complexas e dinâmicas de redes.

Mas Casarotto Filho (2001) tende a simplificar as tantas denominações de redes e qualifica as redes empresariais em dois tipos - microrrede e macrorrede. A primeira consiste em um tipo de associação de empresas que visa melhorar e manter a competitividade de todos os participantes. A macrorrede é um tipo de associação constituída por mecanismos de integração de todos os participantes de uma determinada região visando buscar um desenvolvimento sustentável. O autor ressalta que entre a macrorrede e a microrrede se desenvolvem os *Clusters* ou aglomerados, estabelecidos por uma vocação regional, contendo empresas de produtos finais no âmbito de serviços ou fornecedores, contando com o suporte de associações privadas ou governamentais.

Segundo Porter (1999) o aglomerado é o agrupamento geográfico de empresas inter-relacionadas e associações em uma determinada área geográfica, que estão ligadas por diversos componentes comuns e complementares. O autor ressalta que os aglomerados são constituídos de diversas formas diferentes ,dependendo de sua profundidade e sofisticação, muito embora quase todos sejam compostos por empresas de produtos ou serviços finais.

E Agranoff e Mcguire (2001) sugerem um entendimento alternativo sobre redes, a toda esta gama de conceitos existentes, de tal forma que as redes são vistas como sendo arranjos multiorganizacionais com o intuito de resolver problemas que não podem ser resolvidos ou pelo menos solucionados facilmente, por somente uma organização.

As redes podem ser constituídas de duas maneiras, redes verticais e redes horizontais, conforme a seguir:

- **Redes Verticais** – podem ser entendidas como um conjunto de fornecedores e/ou distribuidores que agem sob a coordenação de uma terceira empresa que detém o controle estratégico da rede produtiva.
- **Redes Horizontais** – podem ser entendidas como sendo aquelas em que empresas concorrentes estabelecem vínculos entre si, como alianças, por exemplo, nas quais é mantida a autonomia estratégica das empresas associadas e criada uma nova formatação organizacional que centraliza recursos para uma determinada atividade comum.

Sabemos que muitos outros conceitos são utilizados na literatura disponível, tais como o de cadeia produtiva, arranjos produtivos, parques tecnológicos, consórcio de empresas, agrupamentos, novos espaços industriais, *clusters* de

subcontratação, *clusters* de inovação, regiões que aprendem, fornecedores especializados, escala intensiva, redes morais e outros.

Outrossim, é importante também salientar os conceitos desenvolvidos buscam que a atender de forma direta os objetivos do presente trabalho, entendendo que a caracterização e classificação desses conceitos é que, de forma geral, suprirão as informações necessárias a uma adequada orientação para uma metodologia de análise.

#### 2.1.4.1. Requisitos para o Desenvolvimento de Redes Empresariais

Segundo o entendimento de Casarotto Filho (2001) são os requisitos essenciais para o desenvolvimento das redes, e estão diretamente ligados à questão do equacionamento das diferenças entre os aspectos culturais relacionados a confiança, tecnologia e competência.

- **Confiança** – encontra-se diretamente relacionada à cooperação entre as empresas associadas, envolvendo, assim, a questão da cultura empresarial e de interesses pessoais.
- **Tecnologia** – Este aspecto está diretamente ligado aos intens relacionados à informática e à capacidade das empresas associadas terem bons recursos tecnológicos.
- **Competência** – Está diretamente ligada às competências essenciais de cada empresa associada, e se elas podem gerar valor agregado à rede.

#### 2.1.4.2. Elementos Estruturais

Os elementos estruturais básicos das redes empresariais são utilizados na compreensão, possibilitando a análise de vários fenômenos a eles correlacionados, sendo quatro os elementos básicos: Nós, Posições, Ligações e Fluxos.

Segundo Britto (2002), os quatro elementos anteriormente citados assumem características muito particulares, conforme a quadro 1:

Quadro 1: Elementos Estruturais das Redes de Empresas

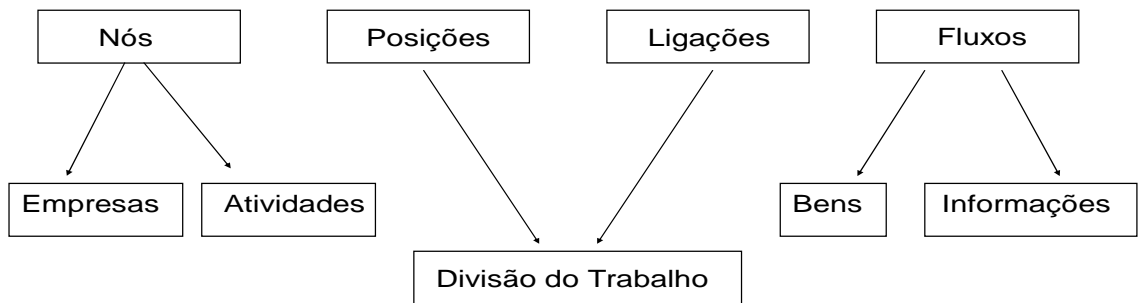
| Elementos Morfológicos das Redes | Elementos Constitutivos das Redes de Empresas            |
|----------------------------------|--|
| Gerais                           |  |
| Nós                              | Empresas ou Atividades                                   |
| Posições                         | Estrutura de Divisão de Trabalho                         |
| Ligações                         | Relacionamentos entre Empresas (aspectos qualitativos)   |
| Fluxos                           | Fluxo de Bens (tangíveis) e de Informações (intangíveis) |

Fonte: BRITTO (2002, p. 352)



Estas características ficam bem evidenciadas no esquema formulado pelo autor, conforme a figura 3:

Figura 3 – Elementos Morfológicos das Redes de Empresas

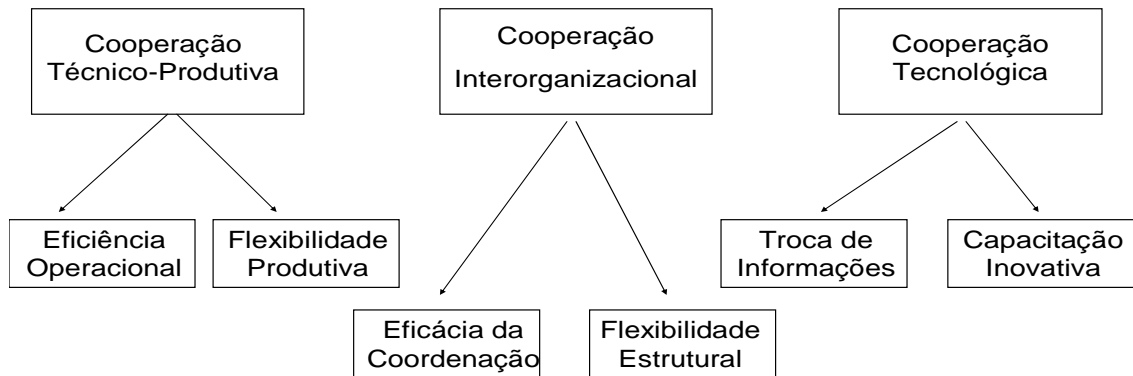


Fonte: BRITTO (2002, P. 359)

#### 2.1.4.3. Dimensões Relevantes de Operação e Estruturas

Segundo Britto (2002), existem três aspectos relacionados, que podem ser definidos como técnico-produtivo, cooperação interorganizacional e a cooperação tecnológica. A figura 4 deixa claro como estes aspectos ocorrem dentro das redes de empresas.

Figura 4 – Dimensões Relevantes de Operação e Propriedades das Estruturas em Rede



Fonte: BRITTO (2002, P. 359)

Conforme o autor, a dimensão da cooperação técnico-produtiva está associada à divisão do trabalho e ao padrão da especialização das funções produtivas; a dimensão da cooperação interorganizacional pode ser compreendida basicamente relacionada ao tamanho dos seus agentes participantes e o grau de centralização das suas relações internas e finalmente a última dimensão, a cooperação tecnológica, está vinculada à capacidade de inovação dos seus membros, à sua criação e à troca de informações e conhecimento em prol de um processo de aprendizagem coletiva.

### 2.1.5. Alianças Estratégicas

Não podemos dizer que alianças estratégicas sejam um fenômeno recente, muito embora, ele tenha sofrido um forte impulso após os efeitos da globalização da economia e a busca cada vez maior pela inovação tecnológica nos últimos anos.

Segundo Garrette (1991), as alianças estratégicas são vistas como associações entre várias empresas concorrentes, ou potencialmente concorrentes, que, em um determinado momento, decidem realizar um projeto ou atividade em coordenação conjunta, utilizando-se de seus recursos, meios e competências.

Também do ponto de vista do autor, as alianças estratégicas se utilizam dessa cooperação mútua, ao invés das empresas empreenderem o projeto por conta própria e, assim, enfrentar seus concorrentes, estas associam-se de forma definitiva com um concorrente estratégico que, por um lado mitiga o efeito da concorrência mas, por outro, estabelece algumas restrições que comprometem sua liberdade de ação e iniciativas na gestão estratégica da sua atividade.

Para Ingham (1990), as alianças estratégicas são definidas como sendo acordos explícitos entre as empresas em que elas devem fazer um intercâmbio durante um certo período para atingir os objetivos traçados e manter suas vantagens competitivas.

De acordo com Lipnack e Stamps (1994) as alianças estratégicas podem ser caracterizadas como sendo uma formação organizacional, onde as empresas

participantes decidem, de modo espontâneo empreender um objetivo ou projetos comuns, utilizando-se da associação de suas próprias competências para aumentar a competitividade de ambas no mercado, sejam essas empresas concorrentes ou não.

Para Gulati (1998), a aliança é um acordo voluntário entre as empresas, que envolve a troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de determinados produtos, serviços ou tecnologia.

Segundo Troccoli (2003), uma aliança nem sempre é estratégica, só passando a este tipo de qualificação quando a aliança é construída visando aos objetivos críticos, ao *core business* das empresas, buscando, assim, otimizar o seu desempenho e a manutenção e/ou criação de vantagem competitiva.

Para Lewis (1990), o conceito de alianças estratégicas pode ser expandido para cooperações entre clientes, fornecedores e empresas de ramos diferentes, não afetando necessariamente as condições de concorrência na indústria.

No entanto, segundo Vyas et al. (1995) as alianças têm sua formação por influência tecnológica e/ou do mercado, a exemplo da necessidade em se aumentar a eficiência, sinergia na distribuição de recursos, reduzir custos, ganhar market share, dentre outras.

Para Porter (1996), as alianças estratégicas podem ser compreendidas como a união entre empresas autônomas que buscam o mesmo objetivo e, para tal,

acabam por compartilhar elementos de sua cadeia de valor, uma vez que as alianças devem ser consideradas como sendo um instrumento seletivo, que devem ser empregadas, de forma temporária, não envolvendo nunca mais do que atividades anexas e jamais o âmago do negócio da empresa.

No entanto, Jensen & Meckling (1991) afirma que a aliança estratégica deve possibilitar a geração de valor, uma vez que nela ocorre a transferência de conhecimento entre as empresas.

Segundo Ribault et al. (1995) as alianças estratégicas são constituídas para atacar mercados precisos com o objetivo de se apossarem de parte desses mercados, uma vez que os concorrentes se encontram em desvantagens em relação às empresas que fazem parte da aliança estratégica. Os principais objetivos das alianças estratégicas são: (i) ocupar uma posição dominante do mercado; (ii) reforçar as redes de distribuição; (iii) estimular as atividades de pesquisa e desenvolvimento comum.

Segundo estudos de Macedo-Soares, Tauhata e Lima (2004), as Alianças do tipo “constelação” são as mais adequadas para o estudo de caso Varig – *Star Alliance*, que, de acordo com Gomes-Casseres (1996), pode ser entendida como um conjunto de empresas que estão ligadas através de diversos acordos de colaboração, formando uma nova estrutura de poder econômico visando à competição com as concorrentes de fora da aliança.

Toda essa gama de conceitos e opiniões deixa evidente que ainda existe muita polêmica entre os autores e suas teorias, não configurando um conceito universalmente aceito por todos. Porém, uma característica importante a ser destacada, na maioria das teorias, é que uma aliança estratégica não altera a autonomia estratégica de cada parceiro.

#### 2.1.5.1. Alianças e a Concorrência

A formação de alianças estratégicas acaba interferindo na concorrência, que, segundo Garrette (1989), pode ser compreendida de acordo com três aspectos básicos:

- Podem ser compreendidas como uma forma de evitar a concorrência através de uma relação estável;
- Mudança no paradigma da concorrência, no qual a busca agora se dá pela absorção dos conhecimentos dos parceiros da aliança;
- Formação de uma nova estrutura que pode ser vista entre a concorrência aberta e um monopólio.

Por isso, ao denominarmos de aliança, o acordo entre duas ou mais empresas, fica subentendido o efeito de união entre elas, uma ajuda mútua, que tem por finalidade a conquista de maior segurança entre os parceiros da aliança, bem como de fortalecimento para enfrentarem outros concorrentes, mudanças no mercado ou outro risco diversificável.

Desta forma, as alianças estratégicas passam a ter um maior poder de influenciar o seu meio ambiente, se não no seu todo, mas pelo menos em algumas partes significativas para o desenvolvimento da aliança.

Para Mintzberg e Quinn (2001), a cooperação entre empresas concorrentes dentro de um contexto de alianças continua existindo, mas dentro de uma área onde os acordos cooperantes permeiam.

A formação das alianças estratégicas se dá por vários motivos, sendo a concorrência uma dos principais. Para Ingham (1990), as alianças se formam devido a: (1) divisão dos riscos; (2) intercâmbio de recursos; (3) garantia de um crescimento equilibrado; (4) diminuição de custos; (5) obtenção de vantagens competitivas.

Segundo Ohmae (1991), as alianças se formam buscando uma difusão rápida da tecnologia, intensificação dos custos fixos, rápida globalização da indústria e dos mercados e convergência do gosto dos consumidores.

Mintzberg e Quinn (2001) advertem que a busca por um posicionamento de mercado a qualquer preço, competindo vorazmente, acabam por levar todas as empresas do mercado a ficarem financeiramente debilitadas, fracas em intelectualidade e muito vulneráveis quanto às inovações do mercado e, principalmente, à entrada de novos competidores no mercado.

É exatamente diante desse cenário que percebemos o quão complexo, é a formação de alianças estratégicas, nas quais a união varia de duas empresas até múltiplas alianças, inclusive em países diferentes. Para Doz & Hamel (1998), esse desenho complexo de múltiplas alianças, em que existem as relações cruzadas entre as empresas de uma determinada aliança com outras, foi denominado de “redes sociais de relacionamento”.

#### 2.1.5.2. Redes de Relacionamento

Segundo Knoke (2001), as redes estratégicas de relacionamento podem ser entendidas como construções sociais, nos quais os diversos tipos de intercâmbios contínuos e atividades conjuntas entre os participantes da rede de relacionamento ou do sistema social ficam evidentes e crescem cada vez mais.

Para Gulati (2000), essas redes são constituídas através de relacionamentos entre as organizações, quer sejam verticais ou horizontais, ultrapassando as fronteiras dos países e da indústria, com vínculos duradouros e forte significado estratégico.

Devido ao alto grau de complexidade desse conceito, é possível entender-se que uma ação econômica não atua de forma isolada, mas sim envolvida dentro de um contexto das redes sociais de relacionamento, em que ficam evidenciada uma quantidade muito grande de elos (nós) que ligam todos esses relacionamentos.



Toda a rede, composta de seus quase infinitos elos (nós) foi denominada por Knoke (2001) de “rede total” (*total network*) e de “rede egocêntrica” (*ego network*) a rede mais próxima das organizações, em suas ligações mais próximas.

#### 2.1.6. Globalização

Muito se fale sobre a globalização, mas não existe uma definição única e universalmente aceita. Como acontece com todos os conceitos nucleares das ciências, seu sentido exato é contestável. Segundo Harvey (1989), globalização tem sido diversamente concebida como ação à distância, quando os atos dos agentes sociais de um lugar podem ter conseqüências significativas para terceiros distantes. Para Giddens, (1991) a globalização, entendida como compressão espaço-temporal, numa referência ao modo como a comunicação eletrônica instantânea vem desgastando as limitações da distância e do tempo na organização e na interação social; já Rosenau, (1990) a vê como interdependência acelerada, que é percebida como a intensificação do entrelaçamento entre economias e sociedades nacionais, de tal modo que os acontecimentos de uns países têm um impacto direto em outros.

Não podemos deixar de mencionar conceitos que fazem alusão a um processo de erosão das fronteiras e das barreiras geográficas, dentre tantos outros conceitos como integração global, reordenação das relações de poder inter-regionais, consciência da situação global e intensificação da interligação inter-regional.

A globalização tem um aspecto inegavelmente material, na medida em que é possível identificar, por exemplo, fluxos de comércio, capital e pessoas em todo o globo, e isso fica bem claro nas palavras de Deluiz (2004, p73):

Os anos 90 têm presenciado a intensificação e o aprofundamento de mudanças substantivas na dinâmica do capitalismo internacional gestadas nas duas décadas anteriores. A mundialização dos mercados, sua crescente integração, a deslocalização da produção para outros mercados, a multiplicidade e multiplicação de produtos e de serviços, a tendência à conglomeração das empresas, a mudança nas formas de concorrência e a cooperação interindustrial alicerçada em alianças estratégicas entre empresas e em amplas redes de subcontratação, a busca de estratégias de elevação da competitividade industrial, através da intensificação do uso das tecnologias informacionais e de novas formas de gestão do trabalho, são alguns dos elementos de sinalização das transformações estruturais que configuram a globalização econômica.

A globalização se refere a esses padrões arraigados e duradouros de interligação mundial. Entretanto o conceito de globalização denota muito mais do que a ampliação de relações e atividades sociais atravessando regiões e fronteiras. É que ele sugere uma magnitude ou intensidade crescente de fluxos globais, de tal monta que Estados e sociedades ficam cada vez mais enredados em sistemas mundiais e redes de interação. Em consequência disso, ocorrências e fenômenos distantes podem passar a ter sérios impactos internos enquanto os acontecimentos locais podem gerar repercussões globais de peso. Em outras palavras, a globalização representa uma mudança significativa no alcance espacial da ação e das organizações sociais, que passa para uma escala inter-

regional ou intercontinental, que segundo Deluiz (2004, p.73) pode ser descrito como:

O avanço deste processo - que transcende os fenômenos meramente econômicos invadindo as dimensões políticas, sociais e culturais - , traz, como conseqüências, mudanças no tamanho e nas atribuições do Estado, a desregulamentação das economias nacionais, a reestruturação do mercado de trabalho, novas formas de organização do trabalho, a flexibilização do trabalho, o crescimento dos empregos precários, o desemprego cíclico e estrutural, e a exclusão de contingentes de trabalhadores do mercado formal. A forte segmentação da força de trabalho (incluídos X excluídos do mercado formal, qualificados X não-qualificados, trabalhadores de empresas modernas X trabalhadores de empresas terceirizadas), ocorre num quadro de desmobilização de movimentos reivindicatórios e de dificuldades de organização e sindicalização dos trabalhadores. À globalização econômica corresponde, pois, a globalização do mundo do trabalho e da questão social.

Isso não significa que, necessariamente, a ordem global suplante ou tenha procedência sobre as ordens locais, nacionais ou regionais da vida social. Antes, estas podem inserir-se em conjuntos mais amplos de relações e redes de poder inter-regionais. Assim, as limitações do tempo social e do espaço geográfico, que são coordenadas vitais da vida social moderna, já não parecem impor barreiras fixas a muitas formas de interação ou organização social, como atestam a existência da Internet e a negociação em mercados financeiros globais durante as 24 horas do dia. À medida que as distâncias encolhem, aumenta também a velocidade relativa da interação social, de tal modo que crises e acontecimentos

em partes distantes do mundo passam a ter um impacto mundial imediato que implica um tempo menor de reação para os responsáveis pela tomada de decisões.

Para Barlett e Ghoshal (1992), no ambiente organizacional, a economia mundial atravessa um profundo processo de ajustes e alternativas de crescimento, no qual se faz necessário a criatividade empresarial e competência gerencial, para sobreviver, crescer e estar pronto para as rápidas mudanças que a globalização vem impondo às empresas.

Segundo Deluiz (2004), o processo de globalização obrigou as empresas a buscar estratégias para obter ganhos de produtividade através da racionalização dos processos produtivos, que podem ser visualizados de diversas maneiras, tais como a microeletrônica, flexibilidade dos processos de trabalho e de produção, implicando diretamente uma generalizada potenciação da capacidade produtiva da força de trabalho.

A globalização denota a escala crescente, a magnitude progressiva, a aceleração e o aprofundamento do impacto dos fluxos e padrões inter-regionais de interação social. Refere-se a uma mudança ou transformação na escala da organização social que liga comunidades distantes e amplia o alcance das relações de poder nas grandes regiões e continentes do mundo. Mas não deve ser entendida como algo que pronuncia o surgimento de uma sociedade mundial harmoniosa, ou de um processo universal de interação global em que haja uma convergência crescente de culturas e civilizações. É que a consciência da interligação

crescente não apenas gera novas animosidades e conflitos, como pode também alimentar políticas reacionárias e uma xenofobia arraigada. Uma vez que um segmento significativo da população mundial não é diretamente afetado pela globalização, ou fica basicamente excluído de seus benefícios, ela é um processo profundamente desagregador, por isso mesmo, vigorosamente contestado. A desigualdade da globalização garante que ela fique longe de ser um processo universal, uniformemente experimentado em todo o planeta.

#### 2.1.7. A indústria da aviação

##### 2.1.7.1. Panorama da Aviação Civil Mundial

O mercado de aviação civil mundial possui mais de 700 companhias aéreas, mas para os nossos estudos iremos analisar somente as companhias que são membros da IATA – *Internacional Air Transport Association*, através do WATS - *World Airline Transport Statistics*, ano base de 2003 que possui informações estatísticas dos membros da IATA – *Internacional Air Transport Association*.

Percebemos a importância desse mercado quando analisamos seus números. A IATA – *Internacional Air Transport Association* (2003), em seus dados estáticos, demonstra que somente 203 membros de um universo de mais de 700 companhias aéreas em todo mundo geravam cerca de 1.455.658 empregos diretos no final de 2003.

As dez maiores companhias por número de funcionários são: *Federal Express*, *American Airlines*, *United Airlines*, *Air France*, *Delta Airlines*, *British Airways*,

*Continental, Northwest Airlines, Lufthansa, Air Canada.* Somente essas dez gigantes possuem aproximadamente 40% dos empregados, e dessas dez maiores companhias aéreas, seis delas são americanas, o que demonstra a força do mercado de aviação dos Estados Unidos da América.

As 203 companhias membro da IATA – *International Air Transport Association* possuem 11.582 aeronaves, sendo que as dez maiores companhias supra citadas, possuem 4.506 aeronaves, ou seja, aproximadamente 39% de todas as aeronaves. No ano de 2003, as companhias membro da IATA – *International Air Transport Association*, transportaram nada mais, nada menos do que 1.426.035.007 (Um bilhão quatrocentos e vinte e seis milhões trinta e cinco mil e sete) pessoas em todo mundo. As dez maiores companhias transportaram sozinhas 558.035.962 (Quinhentos e cinqüenta e oito milhões trinta e cinco mil novecentos e sessenta e dois) passageiros, que representa cerca de 39% do total transportado no ano de 2003. É mister saber que a Federal Express não transporta passageiros, somente carga, nesse caso ela foi substituída pela *US Airways* e a *Air Canadá* perdeu sua posição entre as dez maiores em passageiros transportados para a *All Nippon Airways*.

Outros pontos importantes relacionados ao panorama da aviação mundial são o *load factor* ou aproveitamento, que é o percentual obtido através dos assentos oferecidos pelas companhias aéreas e os passageiros transportados, e os resultados dessas companhias em 2003.

O aproveitamento médio das companhias membro da IATA – *Internacional Air Transport Association* é de aproximadamente 65%, e as dez maiores companhias tiveram um aproveitamento de aproximadamente 75%. Já os resultados operacionais das dez maiores companhias foram em média de US\$ 418.000,00 negativos, sendo que somente três companhias das dez maiores tiveram resultado operacional positivo.

Segundo artigo publicado da unidade de consultoria da Unisys (2005) para o setor dos transportes aéreos, apresentou o que considera serem as principais áreas de evolução do setor dos transportes aéreos.

A redução nos custos continua a ser crítica, mas também é visível o interesse por projetos de transformação que ajudem as companhias aéreas a tornar-se mais ágeis e aptas a tomarem decisões de negócio.

No intuito de dar continuidade das operações nos próximos 10 anos, a indústria da aviação deve reduzir custos e reinvestir em soluções de negócios que possam facilitar a responder com agilidade às novas tendências do mercado e, conseqüentemente, às mudanças de tecnologia. Nesse contexto, a consultoria Unisys destacou 10 tendências no ano de 2005 ([www.unisys.com/investidor](http://www.unisys.com/investidor)), conforme veremos abaixo:

*1. Não se prevêem mais falências, mas irão desaparecer algumas transportadoras tradicionais, de menor dimensão.*

*2. Algumas transportadoras tradicionais irão mostrar que conseguem apresentar melhor oferta de serviço a passageiros corporate – graças a custos unitários mais*

*baixos e redes core totalmente renovadas – para garantir a sua continuidade a longo prazo.*

*3. As transportadoras tradicionais poderão abandonar os mercados transcontinentais norte-americanos que não sejam core, bem como outros mercados não estratégicos, apostando de novo nas suas redes core melhoradas.*

*4. Registrar-se-á uma maior consolidação na indústria dos transportes aéreos europeus, tal como sucedeu na Air France e na KLM.*

*5. Continuarão a surgir novas transportadoras de baixo custo, em todo o mundo, mas esta nova geração continuará a consolidar-se.*

*6. O serviço transatlântico de baixo custo emergirá com sucesso, começando a ter novos aderentes.*

*7. Os aeroportos começarão a envidar sérios esforços, no sentido de reduzir os custos aeroportuários, em resposta ao aumento de pressão, por parte de transportadoras aéreas de todo o mundo.*

*8. Aeroportos e agências de segurança governamentais continuarão a procurar formas de melhorar o fluxo e a segurança de passageiros nos aeroportos.*

*9. As companhias aéreas e os hotéis continuarão a aumentar o seu recurso a quiosques.*

*10. As transportadoras de carga aérea tradicionais devem adotar um novo modelo de negócio para obterem um melhor controle dos preços e conservarem a quota de mercado sobre transportadores de carga a baixo custo.*



Na visão do Diretor Geral do mercado de *Global Transportation* Olivier Hourí da consultoria Unisys (Hourí, [www.unisys.com/investidor](http://www.unisys.com/investidor)), percebemos que bons cenários se avizinham para a indústria de aviação como vemos:

*Apesar de os últimos anos terem sido preocupantes para toda a indústria dos transportes, identificamos vários sinais de crescimento e transformação positiva que se irão manter em 2005.*

Segundo Hourí (Hourí, [www.unisys.com/investidor](http://www.unisys.com/investidor)), continua reafirmando que as empresas já assimilaram a necessidade de reduzir custos e promover o aperfeiçoamento em novas tecnologias, conforme vemos:

*Não há dúvida de que as companhias aéreas tradicionais estão a conseguir controlar os custos, em linha com as companhias aéreas de baixo custo. A tendência geral que consideramos como uma verdadeira evidência da recuperação da indústria é a aposta renovada nas tecnologias de aperfeiçoamento das operações, criando flexibilidade nos processos de mudança do negócio, o que, eventualmente, resultará em custos mais baixos, a melhoria do serviço aos passageiros e aumento da fidelização.*

#### 2.1.7.2. Panorama da Aviação Civil Brasileira

- **Empresas Aéreas Nacionais** - O mercado é constituído por três empresas aéreas de nível nacional, que são responsáveis por aproximadamente 96% do tráfego. São elas: VARIG, TAM e GOL. DAC (2005)

- **Empresas Aéreas Regionais** - O mercado regional é constituído de 18 empresas que são responsáveis por aproximadamente 4% do mercado. São elas: Abaeté, Air Minas, BRA, Cruiser, Maiss, Mega, Meta, NHT, Oceanair, Pantanal, Passaredo, Puma, Rico, TAF, TEAM, Total, Trip. Webjet. DAC (2005)

- **Market Share – Período Jan/05 à Dez/05**

Podemos observar que somente as três grandes companhias aéreas respondem por 96% do mercado nacional, restando somente 4% para as outras 18 companhias regionais, sendo que VARIG e TAM detêm aproximadamente 67% do mercado nacional. DAC (2005)

Dentre as 18 companhias regionais, temos cinco com uma participação mais significativa no mercado, que são: Pantanal, Oceanair, Rico, Total e Trip.

É mister saber que no Brasil temos regras que limitam a livre atuação das companhias aéreas. Tudo deve passar antes pelo crivo do DAC - Departamento de Aviação Civil, órgão administrado pelo Comando da Aeronáutica, sendo então o Brasil um dos únicos seis países do mundo presos à organização militar na aviação comercial.

Sendo o DAC responsável por toda regulamentação da aviação comercial no Brasil, as companhias devem apresentar um plano estratégico de rotas, conhecido como Plano Decenal, no qual as empresas devem projetar todos seus rumos nos próximos dez anos, com detalhes das áreas comercial, técnica e operacional. Todo este estudo deve ser previamente aprovado pelo DAC e

inspeções constantes checam se as companhias estão seguindo o planejamento aprovado. Certamente eventuais alterações no planejamento pré-aprovado podem acontecer, mas o DAC tem que ter o conhecimento e aprovar.

Segundo Toscano, em seu artigo, diz que o mercado de aviação no Brasil tem muito a crescer, mas ele pouco acredita na recuperação da Varig, conforme pode ser observado. (Toscano, [www.portalbrasil.com.br](http://www.portalbrasil.com.br))

*O Brasil tem ainda muito espaço para se crescer e conquistar nesse setor, mas isso se as empresas forem administradas como um negócio sério, evitando os juros, evitando o endividamento excessivo, evitando a politicagem e com administradores comprometidos com resultados. A Infraero tem modernizado e construído aeroportos por todo o país. Por tudo isso vislumbro um futuro diferente nesse mercado: TAM, GOL, SAVA e quem sabe um nome novo devem cortar os céus do Brasil. Lembraremos com saudades dos tempos de VARIG, VASP, Transbrasil (Sadia), Cruzeiro, Panair, Nacional e Lóide. Novas cores, novos produtos e novos rumos para um novo tempo na aviação brasileira.*

#### 2.1.7.3. Ambiente Competitivo na Aviação Comercial Brasileira

A década de 80 se caracterizou pelo fraco desempenho econômico do país e, conseqüentemente, das empresas aéreas. A segunda crise do petróleo e uma sucessão de planos econômicos sem sucessos, acabaram por influir no desempenho financeiro das empresas. O ápice do mau desempenho financeiro foi a defasagem tarifária, na qual o governo obrigou as companhias a não reajustar suas tarifas durante O período de 1986-1993.

Outro ponto importante foi a pressão em 1986, das demais companhias sobre a Varig, pois somente ela possuía concessão de vôos internacionais, e com o congelamentos dos preços, os vôos internacionais eram mais rentáveis. Desta forma, Vasp e Transbrasil pressionaram o governo e a Varig acusando-a de monopólio.

A década de 90 caracteriza-se pelo mau desempenho das companhias aéreas em todo mundo devido às pressões dos anos 80, como a segunda crise do petróleo e em 1991 à guerra do Golfo. Outro ponto importante, nesse ambiente competitivo, é fato do ressurgimento das empresas regionais, que alavancaram seus mercados nesta década.

Mas o fato mais relevante da concorrência acirrada nessa década deu-se com a pressão da Vasp e Transbrasil ao governo para a liberação de rotas internacionais, que eram mais rentáveis e estavam nas mãos da Varig. É mister saber que a desregulamentação no setor iniciou-se nos Estados Unidos, e sendo seguido por vários países em todo o mundo, fato que acabou estimulando a concorrência e uma guerra tarifária desenfreada devido a baixa demanda.

Particularmente no mercado brasileiro, a desregulamentação começou com o mercado Norte Americano, com a entrada nesse mercado da Vasp e Transbrasil, inclusive para pontos em que a Varig já operava. Mas o mais relevante é que as companhias aéreas americanas já estavam acostumadas a operar em um mercado mais agressivo e com um poder financeiro muito maior.

A guerra tarifária que acirrou a concorrência entre as companhias aéreas nacionais teve início no ano de 1998, com os programas Voa Brasil (Varig), Tarifacil (Vasp) e Tarifa Light (TAM), e como fator de aprofundamento dessa crise, houve a crise cambial de 1999, que causou um aumento significativo nos custos das companhias.

Já de 2000 em diante, a crise no setor só se acentuou com a retração econômica, a crise energética, a crise argentina, desvalorização cambial do real, mas o fato que afetou, de forma contundente, todo o setor, foram os ataques de 11 de setembro de 2001 em New York.

Entretanto, apesar de toda a crise no setor, em janeiro de 2001, o mercado brasileiro assistiu o surgimento de uma nova companhia, a GOL Linhas Aéreas, que trouxe a proposta de implementar no Brasil o modelo de *Low Costs, Low Fares* (*Baixos Custos, Baixas Tarifas*), atuando em 15 destinos pelo Brasil.

Esse novo ingrediente está acirrando a concorrência no mercado brasileiro e fazendo com que as empresas tradicionais diminuam seus preços, mas isso só tem aumentado a crise financeira das companhias.

#### 2.1.7.4. Panorama Star Alliance

Fundada em 1995, a *Star Alliance* hoje em dia, opera em 790 aeroportos ao redor do mundo, em 138 países, com uma frota superior a 2.553 aeronaves das

16 empresas associadas, transportando 317 milhões de passageiros ao ano, segundo dados do *site* da *Star Alliance*.

Com a desregulamentação do mercado aéreo norte-americano em 1978, foi liberada a criação de rotas, frequências e equipamentos para quaisquer empresas aéreas, existentes ou novas. E as grandes companhias viram-se obrigadas a tomar uma atitude, pois as oportunidades estavam aparecendo, mas também as ameaças, principalmente na forma de novas companhias de pequeno porte, que surgiam com o modelo de tarifas mais baratas. Ou seja, as grandes companhias perceberam que era preciso maximizar recursos para enfrentar esse novo cenário competitivo.

Com a necessidade de enfrentar esse novo cenário competitivo, a *Delta Air Lines* percebeu que isso poderia ser feito, desde que obrigando os passageiros a passarem pela sua sede em Atlanta e trocando de aviões, prosseguirem ao destino final. Embora sendo inconveniente, era a única maneira de criar maior quantidade de oferta com os recursos disponíveis. Nascia, dessa forma, o sistema de "*Hub-and-Spoke*", que é a ferramenta imprescindível para as alianças aéreas.

Outro movimento que ajudou a formação das alianças foi uma nova Ordem Mundial da Aviação Comercial, que começou a cair em 1992, quando os governos dos Estados Unidos e da Holanda assinaram o pacto que previa a desregulamentação e liberalizava os vôos entre os dois países, no que acabou sendo conhecido por acordo de "*Open Skies*" (céus abertos).

Em outubro de 1992, a *Air Canada* e a *United Airlines* assinaram um pacto de cooperação. Em setembro de 1993 foi a vez da Varig e da *Lufthansa* assinarem um acordo mais amplo, com o início de vôos em *code-share*. Um mês depois, a empresa alemã assinou com a *United* um acordo tão profundo, que precisou ser analisado e aprovado pelo *Department of Transportation* (DoT) norte-americano. Logo após, a *United* e a *Lufthansa* começaram a se reunir com outras parceiras comerciais e/ou estratégicas, para a formação de uma rede de informações e acordos, que começaram a ser elaborados também com a *SAS* e a *Thai*, objetivando uma idéia de formar uma aliança de alcance global.

Mas a semente plantada em 1992, somente em maio de 1996, teve o certificado de imunidade anti-truste expedido pelo *Department of Transportation* (DoT) para a operação conjunta da *Lufthansa* com a *United*, e posteriormente em novembro do mesmo ano, foi a vez da *United*, *Lufthansa* e *SAS* receberem semelhante liberação de um acordo trilateral.

Desta forma, no dia 14 de maio de 1997, a *Air Canada*, *Lufthansa*, *SAS*, *Thai Airways* e *United Airlines* lançaram oficialmente a primeira aliança das companhias aéreas, a *Star Alliance*.

Logo após a criação da *Star Alliance*, em outubro de 1997, a Varig foi aceita como sexta empresa neste seleto grupo, seguida pela *Ansett Australia* e *Air New Zealand* em março de 1999 e pela *All Nippon* em outubro de 1999. Em março de 2000 foi a vez do *Austrian Airlines Group* (*Austrian*, *Lauda Air*, *Tyrolean*) tornar-se o décimo membro, seguido um mês depois pela *Singapore Airlines*, e em julho do mesmo ano entraram também a *British Midland* e a *Mexicana*.

Segundo Mehan (2004), a desregulamentação dos mercados, descontos nas passagens aéreas, mortalidade das empresas do setor e o crescimento da importância das alianças, a necessidade de redução de custo como fator fundamental para a sobrevivência das companhias aéreas, não chega a ser nenhuma novidade.

O fato relevante é que se percebe a evolução dos atuais “Hubs”<sup>1</sup> para nove “Super-Hubs”, que irão ser a nova maneira de as alianças transportarem seus passageiros com um menor custo, segundo Mehan (2004, p.39):

*O recentes estudos vislumbram nove “super hubs” surgindo nos próximos anos, sendo três em cada continente das grandes companhias aéreas. As cidades com grandes chances são Londres, Frankfurt e Paris, na Europa; Chicago, Dallas e Atlanta nos Estados Unidos; e Tokyo, Singapura e Hong Kong na Ásia.*

*Os agrupamentos sugeridos tornam-se cada vez mais evidentes com a utilização das bases dos membros líderes das três maiores alianças — Oneworld, SkyTeam e Star Alliance. Durante a virada para baixo alimentada pelo terrorismo durante 2001-02, as empresas aéreas contabilizaram perdas de 55% do volume de passageiros globais e perdas combinadas de \$20.4 bilhões.*

*Para reduzir custos, em cada uma das três principais alianças, é provável que se concentrem futuramente no crescimento do passageiro de longa distância em direção aos “super-hub” em cada continente. Esses aeroportos terão três características essenciais: localização geográfica central, uma área de captura de passageiros grande e afluenta e um membro residente da*

---

<sup>1</sup> - Hubs- Aeroporto central utilizado por uma Cia aérea para fazer a maioria de suas conexões.



*aliança que seja o financiador e o maior membro nas suas respectivas alianças.*

#### 2.1.7.5. Conceituação de Variáveis Críticas de Sucesso

Segundo Grunert e Ellegaard (1992), existem quatro visões de variáveis críticas ou fatores críticos de sucesso que podem ser encontradas, sendo que historicamente, o conceito é originário de sistemas de informação, transferindo-se, posteriormente, para a área de estratégia em negócios.

É mister saber que existem algumas interpretações distintas sobre as Variáveis Críticas de Sucesso, muito embora tal distinção seja muito tênue, como sendo denominados, por exemplo como Variáveis-Chaves.

Segundo Hofer e Schendel (apud, Stollenwerk 2001) as Variáveis Críticas de Sucesso são “variáveis cujo gerenciamento poderá afetar significativamente a posição competitiva de uma empresa dentro de seu ramo de atividade, podendo variar de acordo com o ramo”.

Já Porter (1996) considera as Variáveis Críticas ou Fatores Críticos de Sucesso como um número limitado de áreas de determinada organização, ou processo, nas quais os resultados, se satisfatórios, assegurarão desempenho superior.

Por isso podemos dizer que, segundo Stollenwerk (2001), os fatores críticos de sucesso ou variáveis críticas têm por objetivo identificar as características, as condições ou as variáveis que devem ser monitoradas e gerenciadas pela

organização para que ela fique bem posicionada em seu ambiente de competição.

Para Gomes e Braga (2001), as variáveis críticas de sucesso visam a identificar as características, as condições ou as variáveis que deverão ser monitoradas e gerenciadas pela organização, para que ela fique bem posicionada em seu ambiente de competição.

Ainda, segundo Wanderley (1999), no tocante à estratégia, os fatores críticos de sucesso ou variáveis críticas podem auxiliar no mapeamento estratégico, tornando-se possível definir os objetivos do sistema de informação de negócios, as redes e as fontes de informação.

#### 2.1.7.6. As dimensões competitivas na Indústria da Aviação

No mundo de hoje, onde a globalização se faz presente em todos os mercados, principalmente na indústria da aviação, marcado pelas mudanças, as necessidades da qualidade e da inovação, é que as diferentes vantagens competitivas encaminham as empresas para diferentes estágios de eficiência.

Segundo Porter (1999), as estratégias que não podem ser copiadas por seus concorrentes, devido às barreiras de entrada de longo prazo, impulsionam as empresas para uma vantagem competitiva sustentável.

Do ponto de vista da indústria da aviação, vamos utilizar os conceitos da concorrência em indústrias globais de Porter (2004), na tentativa de conseguirmos uma relação com as variáveis críticas no mercado de aviação civil. Segundo Porter (2004) a indústria global é aquela em que suas posições globais são afetadas pela posição estratégica de concorrentes em importantes mercados nacionais ou geográficos. Relacionando com a indústria de aviação, percebemos uma estreita singularidade, uma vez que movimentos locais ou globais dos atores desse mercado afetam diretamente concorrentes e parceiros.

Para Porter (2004), a globalidade das empresas é inevitavelmente uma questão de grau, uma vez que as vantagens estratégicas das empresas que competem em nível internacional variam para cada tipo de indústria.

Contudo existem diferenças no tocante à competição nacional e à global, e elas ficam visíveis no desenvolvimento das estratégias, tais como as diferenças entre países com relação ao fator custo, circunstâncias diferentes em mercados externos, funções diferentes dos governos estrangeiros e diferença em metas, recursos e capacidade de supervisionar concorrentes estrangeiros.

Apesar de essas empresas estarem competindo em ambiente diversos, segundo Porter (2004) “os fatores estruturais e as forças de mercado que operam em indústrias globais são os mesmos”. Ou seja, o autor sugere que as mesmas cinco forças, indicadas a seguir, estão atuando e os mesmos fatores estruturais básicos determinam suas forças.

Sendo assim, a primeira das cinco forças é a ameaça de entrada, dependendo então das barreiras de entrada e da capacidade de reação das empresas já existentes para com a empresa entrante. As seis principais fontes de barreira de entrada são a economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custo de mudança, acesso a canais de distribuição e desvantagens de custo independente da escala.

A segunda força é a rivalidade entre os concorrentes existentes, que utilizam táticas como concorrência de preço, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos e aumento dos serviços aos clientes, pela disputa de posição dentro do mercado. Ou seja, existe um padrão de ação e reação, que Porter (2004) denominou essa situação como sendo mutuamente dependentes.

A terceira força está relacionada à pressão de produtos substitutos, que acabam reduzindo os retornos da indústria e colocando um teto nos preços. Ou seja, quanto maior for a atratividade para o consumidor escolher um produto substituto com um preço-desempenho satisfatório, mais forte será a pressão sobre a indústria.

A quarta força é o poder de negociação dos compradores, que acabam forçando o preço da indústria para baixo, exigem mais qualidade, serviços e jogam os concorrentes uns contra os outros. Os compradores ganham força nas seguintes situações: Quando os compradores estão concentrados ou compram grandes volumes em relação às vendas do vendedor, os produtos comprados constituem uma parcela significativa dos custos do comprador, os produtos comprados são

padronizados, o comprador enfrenta pouco custo de mudança, comprador consegue lucros baixos, os compradores representam ameaça de integração para trás, o produto não é importante para a qualidade ou serviço do comprador, e quando o comprador tem informação total.

E a quinta força é o poder de negociação dos fornecedores que podem ameaçar um aumento de preços ou reduzir a qualidade dos produtos fornecidos. Outro ponto é que fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade das empresas que não conseguem colocar em seus preços os aumentos dos fornecedores.

### **3. Metodologia**

#### **3.1. Plano da pesquisa**

O presente trabalho pretende apresentar um estudo de caso com pesquisa qualitativa, que segundo Godoy (1995), seria capaz de estudar os seres humanos e suas relações sociais em seus vários ambientes, em virtude de sua capacidade interpretativa e interativa. Ou seja, conforme Moreira (2002), as pessoas e suas atividades não apenas são agentes interpretativos de seus mundos, mas também compartilham suas interpretações à medida que interagem com outros e refletem sobre suas experiências no curso de suas atividades cotidianas.

Assim, o estudo de caso é uma abordagem relevante de pesquisa qualitativa em que o objeto é significativo ao todo, e é considerado suficiente para fundamentar um julgamento fidedigno para propor uma reflexão. Além disso, também constitui

um marco de referência de complexas condições socioculturais que envolvem uma situação e, por isso, retrata não só a realidade como revela a multiplicidade de aspectos globais presentes em uma dada situação. (Chizzotti,A,2000.)

Assim sendo, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os diretores, assessores e gerentes gerais que estavam na Varig no período entre 1997 e 2001, referente aos primeiros cinco anos de associação à *Star Alliance*, e com base num roteiro como forma de garantir a livre expressão de opiniões pelos entrevistados sobre a influência das principais redes empresariais (Alianças) existentes e relevância das variáveis críticas sobre o mercado de aviação. Utilizou-se também análise da documentação disponível nos órgãos competentes, e também da própria empresa, cuja sede está localizada na cidade do Rio de Janeiro, o que facilita a investigação *in loco*.

Os dados secundários da pesquisa foram obtidos nos de sites, publicações da própria empresa, balanço anuais da Varig, Departamento de Aviação Civil (DAC) e Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

É importante salientar que não foram consideradas para o trabalho em questão as formações dos executivos entrevistados, a atual situação econômica-financeira da empresa.

### 3.2. Amostragem

As pessoas participantes do presente trabalho foram escolhidas mediante a utilização da técnica de amostragem intencional com diretores, assessores e

gerentes gerais da Varig que, no período de estudo da pesquisa, ocupavam estes cargos na companhia. São elas:

- **Diretor A** - Diretor Comercial e de Marketing da Varig, foi responsável pela negociação do acordo com a *Star Alliance* em 1997, Alto executivo da Amadeus Brasil (Grupo Varig) e atualmente é alto executivo da *Webjet*.
- **Diretor B** - Diretor de Auditoria, Curador da Fundação Ruben Berta (maior acionista da Varig), Gerente Geral de Finanças, com aproximadamente 30 anos de empresa, participou de alguns grupos da *Star Alliance*.
- **Executivo de Planejamento** - Gerente Geral de Análise de Mercado, Analista de Mercado, Analista de Recursos Humanos Internacional, com aproximadamente 20 anos de empresa, participa de vários grupos da *Star Alliance*.
- **Executivo de Vendas** - Gerente Geral de Vendas, Analista de Planejamento, Supervisor de feiras e eventos, com aproximadamente 15 anos de empresa, participou do grupo da *Star Alliance* para área de vendas. Atualmente é Gerente da Embratel.

- **Executivo da Presidência** - Assessor da Presidência, Analista de Orçamento, com mais de 10 anos de experiência na empresa e participa ativamente de vários grupos da Star Alliance.
- **Executivo de Marketing** - Analista de Marketing, Analista de Mercado e outras funções na área de vendas, com mais de 12 anos de experiência na empresa e participou de vários grupos da Star Alliance.

A participação desses executivos nas entrevistas foram definidas pela sua participação direta na formulação de estratégias e acordos, e participação em reuniões de grupos de aprendizagem e troca entre a Varig e a *Star Alliance*.

#### **4. Análise de Dados**

Na análise deste estudo de abordagem qualitativa realizaram-se entrevistas semi-estruturadas, que segundo Carvalho (1987) podem ser definidas como um método para configurar o diagnóstico, através da utilização da dedução.

Para Haguette (1990) a entrevista pode ser definida como um processo de interação social entre duas pessoas, sendo o entrevistador aquele que tem por objetivo a obtenção de informações do entrevistado, a outra parte.

Desta forma foi feita a confirmação das entrevistas previamente estabelecidas e, nesta oportunidade de aproximação com os sujeitos, realizou-se a gravação das falas e, posteriormente, a transcrição das mesmas.



Após a coleta de dados foram feitas leituras sucessivas dos depoimentos, o que permitiu identificar os elementos significativos, conforme recomendação de Bardin (1977), recorrendo ao referencial teórico do estudo para estabelecer as ligações com as análises dos dados.

Segundo Huhne (1988, p.43), esses elementos significativos identificados se tornam relevantes, uma vez que:

O objeto de conhecimento é, portanto, para o pensamento, um processo de síntese, um resultado (e não um ponto de partida). O objeto do conhecimento é a reprodução do concreto (real) sob forma de concreto pensado. O conhecimento é, então, um processo de apropriação do real e não de formação do real. A correspondência entre o objeto real (concreto) e o objeto de conhecimento (concreto pensado) dá-se na relação teoria / prática.

Para estruturar a análise desses conteúdos recorreremos ao referencial do estudo, no qual abordamos questões sobre estratégia, redes empresariais, competências essenciais e globalização. Assim o objeto do conhecimento da pesquisa foi se formando, pois conforme Huhne (1988, p.232):

O saber é uma categoria metodológica, que significa o nível do discurso, das formulações teóricas, que compõem o saber científico ou com pretensão à cientificidade; mesmo quando não legitimado como ciência, o saber possui positividade e obedece a regras de aparecimento, organização e transformação.

A partir da verificação e análise exaustivas das entrevistas e da compreensão do referencial teórico, chegou-se ao detalhamento das análises do estudo nos itens, a saber:

- Identificação das Variáveis Críticas;
- Características da Star Alliance;
- Abordagem dos conceitos de redes empresarias;
- Suposição Inicial;
- Dimensões Competitivas de Porter.

Essa subdivisão foi realizada no intuito de facilitar o entendimento das questões abordadas para que, de forma didática, pudesse convergir para o objetivo final da pesquisa.

#### 4.1. Identificação das Variáveis Críticas

O presente trabalho buscou identificar as variáveis críticas que afetam a competitividade da Varig, *Star Alliance* e do mercado de aviação em geral. Podemos verificar que nas entrevistas realizadas essas variáveis basicamente não se distinguem entre si, uma vez que o *core-business* dessas empresas é o mesmo, e isso fica evidente no depoimento seguinte:

Eu diria que independente de você estar numa aliança ou não, os grandes fatores críticos, eu diria então da atividade como um todo[...] (Diretor B)

Foi utilizado na pesquisa em questão o conceito de Stollenwerk (2001), no qual as variáveis críticas têm por objetivo identificar as características, as condições ou as variáveis que devem ser monitoradas e gerenciadas pela organização para que ela fique bem posicionada em seu ambiente de competição.

Através das entrevistas, pode-se perceber a importância da malha aérea para as companhias aéreas, compreendendo-se como uma importante variável crítica. Pode-se entender como malha aérea as rotas, os destinos em que cada companhia voa, se estão voando para cidades importantes comercialmente ou turisticamente, e se estão sendo utilizados os aeroportos centrais, nos quais, teoricamente, tem-se um acesso mais fácil e uma melhor conectividade para outros lugares. Isso pode ser constatado nos depoimentos abaixo:

No meu entendimento seria a malha[...] o critério é a abrangência da malha, representatividade da empresa na sua área de atuação, no seu mercado. A idéia da Star Alliance é ter um representante em cada mercado para que ela possa ter uma presença bastante abrangente por todo o globo (Executivo de Planejamento).

Neste depoimento fica evidente a importância que o Executivo de Planejamento, em sua visão, dá à variável crítica malha aérea para as companhias aéreas e para a própria aliança a *Star Alliance*, fazendo com que essa variável crítica tenha um peso muito significativo na aliança e seja um grande motivo de sinergia entre as empresas participantes da *Star Alliance*.

Então eu entendo que uma boa malha seja um fator importante...você tem que ter muita atenção na questão do controle de malha (Executivo de Marketing).

Mais uma vez a variável crítica se torna relevante, e o Executivo de Marketing, ressalta esta importância e inclusive alertando sobre o aspecto do controle da malha aérea, uma vez que a malha é um grande fator de competitividade entre as empresas aéreas.

Os primeiros aspectos das variáveis críticas que eu vejo são o tamanho dos participantes da aliança, especificamente o tamanho está relacionado com a abrangência que estes parceiros têm na cobertura do tráfego mundial[...] (Executivo da Presidência)

Conforme observado no depoimento anteriormente citado, a variável crítica malha aérea vai permear com sua importância a Varig e a *Star Alliance*, uma vez que a aliança torna-se cada vez mais presente à medida que ela consegue chegar a mais destinos diferentes no mundo, e a empresa aérea, se torna importante para Aliança devido a sua malha aérea, a sua abrangência no seu mercado, como comentou o Executivo da Presidência.

Os fatores críticos na linha de malha, ele é importante e bastante favorecido, porque na medida que você tem uma integração com a aliança, vendo um exemplo bastante prático, a Varig está operando para a China, a própria incapacidade da companhia de ter seus aviões realocados para esta área, a *Star Alliance* favorece muito, então no mesmo tempo em que ele se torna em fator crítico de expansão da própria empresa em si, pela sua incapacidade de investimento, a aliança ela favorece neste sentido,

que você consegue levar o seu passageiro a esses destinos aonde você não tem atuação. (Diretor B)

Segundo o Diretor B, a importância da variável crítica malha aérea fica muito bem definida com o exemplo que ele sugere do voo para China, no qual a Varig só voa parte do trecho, até Frankfurt, e o restante é feito pela Lufthansa. Desta forma, é visível que a sinergia se dá através das malhas de ambas as companhias e a importância delas para o seu passageiro e para sua competitividade.

Aproveitando o exemplo citado pelo Diretor B, do voo para a China, no intuito de demonstrar de forma clara a importância da variável crítica malha aérea, no mercado de aviação, como ela pode aumentar a competitividade das empresas. Um passageiro que tenha a intenção de viajar para Pequim, se ele procurasse duas companhias, Varig e TAM, por exemplo, no caso da Varig em função dos acordos com a *Star Alliance*, esse cliente poderia ser prontamente atendido, no caso da TAM ela não tem nenhum acordo que leve esse passageiro para Pequim, isso dificultaria ou talvez até inviabilizasse a venda do bilhete, uma vez que as conexões possivelmente seriam ruins e os acordos de pró-rateio (acordos entre as companhias aéreas sobre as divisões das tarifas) talvez não fossem vantajosos.

Um fator crítico relevante é a abrangência da malha aérea, quanto maior a malha aérea da empresa mais capacidade de oferta ela vai ter. Isso garante melhor oferta, e essa abrangência de malha aérea, garante mais poder econômico junto a aliança. (Executivo de Vendas)

Do ponto de vista do Executivo de Vendas, a questão da abrangência da malha aérea é tão significativa que pode ser traduzida como um poder de barganha, um poder econômico que as empresas passam a ter na Aliança, ou seja, é o grande ativo da companhia aérea.

A segunda variável crítica identificada nas entrevistas foi conectividade, que pode ser entendida como a capacidade dos vôos de uma determinada companhia aérea de se conectar, dar continuação, em vôos de outras companhias aéreas, sem que o passageiro necessite ficar longas horas esperando no aeroporto, e isso pode ser verificado nos depoimentos a seguir:

Neste caso eu entendo que as companhias aéreas e principalmente a aliança estão muito ligadas à conectividade, a você estar no mesmo aeroporto com a sua parceira e poder oferecer um produto onde seu cliente não tenha que ficar esperando muito tempo para seguir viagem. (Executivo de Marketing)

Segundo o Executivo de Marketing, a importância da variável crítica conectividade fica evidente na sua importância tanto para as companhias aéreas isoladamente, mas, principalmente, para aquelas que estão inseridas nas alianças, em que forçosamente, a conectividade deverá ser melhor do que naquelas empresas que não fazem parte da Aliança.

Outra variável crítica que podemos mencionar é a questão da conectividade que a Star Alliance assegura tanto ao cliente, quanto à empresa aérea é um fator preponderante, veja bem, se você possui a capacidade de transportar um passageiro de uma ponta a outra e se nesse

determinado destino, ele tiver várias opções de horários e, conseqüentemente, de vôos para levá-lo ao destino final, isso é uma extrema vantagem competitiva. (Executivo de Vendas)

Para o Executivo de Vendas a variável crítica conectividade traz um grande diferencial competitivo para as empresas, porque ela pode oferecer diversas conexões de vôos, e ainda, com tempo de espera mais racional ou otimizado para o seu passageiro.

Outra variável crítica citada pelos entrevistados, pode ser definida como o padrão de serviços da empresa, que pode ser entendida como a capacidade da empresa apresentar um bom atendimento de aeroporto, controle de bagagens, venda e emissão de bilhetes e serviço de bordo. Todos esse conjunto de serviços pode ser compreendido, então, como o padrão de serviços da companhia aérea, para os entrevistados, conforme se verifica nos próximos depoimentos:

Então eu entendo que seja um fator importante, um bom serviço de aeroporto, também porque você não está transportando somente o seu passageiro, mas também os pertences dos seus passageiros, então isso é muito importante ter uma logística bastante apurada e essa logística consistente também para questão da venda de passagens, da emissão dos bilhetes, as informações dos sistemas precisam estar muito sincronizados, sistema de reservas que eu quero dizer, rastreamento de bagagens, todos esses fatores eu julgo importante e que afetam a companhia caso eles não estejam funcionando direito, e afetam o passageiro porque é um vôo que não conecta com outro, uma bagagem que é extraviada no meio do caminho[...] (Executivo de Marketing)

Como o trecho do depoimento do Executivo de Marketing, a questão do padrão de serviço aflora com grande naturalidade e se pode perceber a real importância que se torna ter um padrão de serviço para uma empresa aérea e, conseqüentemente para aliança, visto que o seu passageiro quer perceber, durante todo o vôo com as empresas associadas, a Aliança, um sentimento de vôo único, não importando quantas empresas da aliança ele tenha a necessidade de voar.

É no meu entendimento seria o padrão de serviço da empresa. O padrão de serviço que a empresa proporciona, as empresas quando são chamadas a entrar na Star Alliance, são geralmente empresas que têm um determinado padrão de qualidade, de excelência nos seus respectivos mercados esse é um critério[...] (Executivo de Planejamento)

Já nas palavras do Executivo de Planejamento, a relevância da variável crítica padrão de serviço se torna ainda maior, porque fica evidente que é um critério de seleção para a entrada na Star Alliance também.

A questão da tecnologia envolvida no mercado de aviação surge como outra variável crítica citada pelos entrevistados, que pode ser compreendida como tecnologia desde os sistemas das empresas aéreas, tais como sistema de reservas, rastreamento de bagagens, planejamento de frota e outros, até a própria aeronave.

Eu acho que isso é importante, a imagem da companhia, o produto tem que ser um produto bom, interessante; hoje em dia as pessoas estão visando muito quando eu falo produto até mesmo aeronave, com



entretenimento, a evolução tecnológica você vê que existem aviões com uma grande variedade de opções, eu acho que isso é fundamental dentro de uma aliança e a gente sabe que existe diferença de país para país, as pessoas buscam uma coisa que seja parecida, então tem que ter uma conformidade. Então não adianta você ter uma parceira que opera com A-380 e você voa de Focker 100, eles têm que estar próximos uma da outra.  
(Executivo de Marketing)

Para o Executivo de Marketing, a evolução tecnológica da companhia afeta diretamente a imagem da companhia e, conseqüentemente, o seu produto tem que ter um alto grau de evolução tecnológica, o público exige cada vez mais o que há de mais avançando em termo tecnológicos dentro e fora do avião.

[...] quando entre os participantes há troca de tecnologia e procedimentos, juntamente com melhoras de processos eu vejo isso como as melhores variáveis críticas para a melhoria da Aliança. (Executivo da Presidência)

Nesse caso pode-se perceber que, na visão do Executivo da Presidência a tecnologia é fundamental para as companhias aéreas e torna-se especialmente relevante quando a companhia aérea está inserida em uma Aliança, quando então, possibilita de forma mais fácil, a troca de tecnologias entre as empresas da Aliança.

Do ponto de vista da tecnologia, a Varig teve um certo ganho nessa questão de integração junto a Star Alliance, veja bem, a tecnologia é um fator fundamental dentro da aviação comercial e partindo do princípio que a Star Alliance, e uma das suas participantes é a Lufthansa e a Lufthansa ela possui a excelência em produção de sistemas informatizados para a

aviação comercial, a Varig obteve um grande acúmulo de conhecimento junto a essa aliança. Existiam sistemas de precificação conhecidos como pricing, que a Star Alliance possui e isso foi trazido, à filosofia do pricing foi trazida para dentro da Varig de forma a melhorar a rentabilidade dos vôos. (Executivo de Vendas)

Fica aqui exemplificado o quanto é importante a tecnologia para as empresas aéreas, quando o Executivo de Vendas comenta que a Varig buscou intensificar e aperfeiçoar seus conhecimentos tecnológicos através de parcerias com a Lufthansa.

Então a Varig viu que a espinha dorsal da negociação com as empresas para participação da Star Alliance, era a tecnologia, todos esses itens tecnológicos fossem repassados por essas empresas para a Varig imediatamente, para passar a ter o mesmo nível tecnológico dessas empresas, assim possibilitando com que a sinergia se efetivasse adequadamente, a Varig não ficasse como uma empresa de 2ª classe, vamos dizer assim, e pudéssemos também obter, em cada índice de desenvolvimento tecnológico que eles já tinham desenvolvido[...] (Diretor A)

De forma definitiva, o Diretor A revela a importância da questão tecnológica no âmbito das companhias aéreas, sendo objeto inclusive de negociação por parte da Varig para a sua associação a Star Alliance.

Outras duas variáveis críticas estão especialmente ligadas aos aspectos relacionados diretamente com as alianças, que afetam as companhias aéreas, mas muito mais diretamente aquelas que estão ligadas a algum tipo de Aliança, como o caso da Star Alliance. Neste caso é visível a influência da economia de

custo através de ganhos de escala e a troca de conhecimento, dando-se através de melhorias de processos e tecnologia, e isso pode observado no próximo depoimento:

[...]primeiro sobre o aspecto da própria Aliança, em que as variáveis críticas que eu vejo são... os ganhos de escala que os elementos da Aliança pode ter, da economia de custos, ou seja, ainda é um fator crítico de sucesso para a aliança estabelecer parceiras para a compra e aquisição juntos... questões do aprendizado, quando entre os participantes quando há troca de tecnologia e procedimentos, juntamente com melhoras de processos[...]  
(Executivo da Presidência)

O Executivo da Presidência ressalva que outras duas variáveis críticas, economia de custo através de ganhos de escala e a troca de conhecimento, são bastante pertinentes às empresas que estão inseridas em alianças, como é o caso da Varig associada a Star Alliance.

Desta forma, através dos depoimentos recolhidos foram identificadas seis variáveis críticas, sendo que as variáveis críticas malha aérea, conectividade, padrão de serviços e tecnologia podem ser consideradas para o mercado de aviação como um todo e as outras duas variáveis críticas economia de custo e troca de conhecimento são mais efetivas nas empresas associadas a alguma aliança, como pode ser resumido no quadro dois:

Quadro 2: Variáveis Críticas Identificadas

| Atuação |         |               | Variáveis Críticas Identificadas | Descrição  |
|---------|---------|---------------|----------------------------------|--|
| Varig   | Mercado | Star Alliance |                                  |  |
| X       | X       | X             | Malha aérea                      | É o principal ativo de uma companhia aérea, são os seus destinos, as suas rotas.   |
| X       | X       | X             | Conectividade                    | É a capacidade dos vôos de uma companhia aérea se conectar o mais rápido possível com vôos de outras companhias.                               |
| X       | X       | X             | Padrão de Serviços               | É manutenção de um tipo de serviço que tenha a mesma qualidade e segurança em todas as empresas da aliança.                                    |
| X       | X       | X             | Tecnologia                       | Podem ser compreendidas como sendo os diversos sistemas das empresas aéreas e ou aeronáutico.  |
|         |         | X             | Economia de custos               | São as economias de custos adquiridas através de ganhos de escala, das compras feitas em conjunto, por todas as empresas associadas à aliança. |
|         |         | X             | Troca de conhecimento            | É a troca de Know How entre as integrantes da Star Alliance, com o objetivo de fortalecer a aliança e aumentar sua competitividade.            |

Fonte: O autor

#### 4.2. Características da Star Alliance

O presente trabalho buscou identificar as principais características da Star Alliance de forma a construir uma linha de pensamento para responder aos objetivos desta pesquisa. Através das entrevistas foi possível identificar as quatro características principais da Star Alliance, foram as seguintes: (1) malha aérea; (2) ganhos de escala; (3) padrão de serviço; e (4) colaboração e competição.

A primeira característica percebida foi a importância da malha aérea na Aliança, visto que ela é também uma importante variável crítica, seria de se esperar que ela também fosse citada como uma característica primordial das alianças, uma vez que as alianças almejam alcançar o maior número de destinos no globo, aumentando a sua capacidade de levar o seu passageiro aonde ele deseja e ainda, a possibilidade de ser distribuída (vendida) em mais pontos em todo o mundo. E tudo isso fica evidenciado nos depoimentos a seguir:

A principal característica que nós vimos depois e foi decisão da Varig em associar-se à Star Alliance foi a capacidade de sinergia entre as próprias empresas existentes já que compunham a Star Alliance. Essa sinergia ela está ligada diretamente à sua qualificação de rotas, a sua distribuição no globo, no mundo, onde elas estavam operando[...] (Diretor A)

Nesse depoimento pode-se perceber a importância da malha para a Star Alliance, tanto para as empresas que já estavam associadas, quanto para as empresas que gostariam de se associar à Aliança. Ter a sua capilaridade aumentada, sua capacidade de distribuição também é das fortes características da Star Alliance.

[...]ela pode explorar mercados sem ter os custos inerentes à exploração de mercados, que são custos que sabemos que são altos, de baseamentos, de estrutura que a empresa tem que ter em diversos mercados, então ela tem uma capilaridade maior de linhas, então ela tem uma malha mais abrangente, sem ter o custo inerente a essa malha.  
(Executivo de Planejamento)

A característica da Star Alliance de ter uma malha aérea abrangente se fortalece também pelo lado do custo, pois a Aliança utiliza-se da estrutura de seus integrantes, conseguindo, com isso, maior capilaridade com um custo muito inferior.

[...]modo que se torne viável utilizar melhor a sua malha e da mesma forma através de aliança poder oferecer ao passageiro, maiores destinos daqueles que você é capaz de cobrir com o que você tem, com o que a empresa trabalha em termo de frotas de aeronaves. (Executivo de Marketing)

No depoimento do Executivo de Marketing reforça-se a idéia de que com uma malha aérea mais abrangente a Aliança aumenta a sua competitividade e de seus integrantes, conseqüentemente, com custos mais baixos.

Sobre o ponto de vista corporativo, é importante ressaltar a abrangência da malha aérea e o que isso proporciona as empresas participantes do grupo, ou seja, ... com uma facilidade de você obter uma melhor conectividade através dessa malha aérea. (Executivo de Vendas)

O Executivo de Vendas identifica também a malha aérea como sendo uma das características da Star Alliance aliada a uma boa conectividade entre as empresas associadas, que poderão gerar um bom diferencial para o seu passageiro.

[...]eu vejo a característica da Star como sendo uma aliança baseada na coopetição efetivamente na colaboração e na competição onde o principal

objetivo seria ampliar o acesso e dar acessibilidade ao passageiro utilizando as rotas de outras empresas. (Executivo da Presidência)

Já para o Executivo da Presidência as características de colaborar e competir acabam se interligando com a característica de ter uma malha aérea mais abrangente, para possibilitar aos seus integrantes gerar um maior acesso a diferentes pontos no globo aos seus passageiros.

Favoreceu a companhia o fato de ela ter entrado na Star Alliance, sem sombra de dúvida, porque ela passou a ser distribuída pelo seu produto, passou a ser distribuída de uma forma mais intensa globalmente, pelo fato da cadeia que existe de relação intrínseca entre as empresas. Este foi o grande “up-side” que a companhia teve e vem tendo algum tempo em termos de poder colocar nos mais longínquos pontos de distribuição ou de venda o seu produto independente de você estar representado fisicamente em qualquer localidade, você faz isto virtualmente. Então, eu diria que essas são as principais características de uma aliança desta natureza.

(Diretor B)

Para o Diretor B, a característica da malha aérea abrangente em uma aliança fortalece ambos os lados, não somente a aliança, mas muito mais as próprias empresas que se associam a Star Alliance, graça a sua capacidade de venda ser aumentada, quer seja pelo aumento de visualização ou pelo fato de poder chegar a mais destinos diferentes.

A segunda característica identificada foi a questão da economia de custo através de ganhos em escala, que as empresas associadas a Star Alliance obtêm

ganhos de escalas através de compras em conjunto, custo de exploração de novos mercados e novas tecnologias. Por isso os depoimentos a seguir embasam esta característica de obter-se ganhos de escala, tal como:

A Star Alliance tem como grande característica o fortalecimento da aliança onde às empresas reunidas poderiam adquirir em conjunto, aeronaves, poderiam expedir o fornecimento de serviços em geral, o fornecimento de combustível, “spare parts” que são partes de reposição das aeronaves, pois o grande propósito que haja uma grande economia de escala, eu diria que o diferencial de você estar dentro de uma rede de empresas congêneres participando, é o que propicia você estar mais bem posicionado estrategicamente em termos competitivos eu vejo que este é a principal característica do conceito de se criar estas alianças globais.

(Diretor B)

Desta forma, pode-se perceber que o Diretor B ressalta a questão do ganho de escala como uma característica importante da Star Alliance, na qual as empresas associadas poderiam obter ganhos ou economias através da utilização da estrutura e poder de barganha da Aliança.

[...] também proporcionar às empresas aéreas ganhos de escala, de custos, ela não precisa, ela pode explorar mercados sem ter os custos inerentes a exploração de mercados, que são custos que sabemos que são altos, de instalação de bases, de estrutura que a empresa tem que ter em diversos mercados, então ela tem uma capilaridade maior de linhas, então ela tem uma malha mais abrangente, sem ter o custo inerente a essa malha. (Executivo de Planejamento)



Para o Executivo de Planejamento, a percepção do ganho de escala é muito grande, vai além da possibilidade de barganhar com os fornecedores, mas obter ganhos com a própria estrutura do seu parceiro, uma vez que a empresa aérea não precisa ter os custos relativos ao posicionamento em novos mercados.

Outra característica identificada foi a questão da imagem da companhia, que fica fortalecida através da credibilidade, que o passageiro percebe ao ver que a companhia que está associada a uma grande aliança global. No depoimento a seguir isso fica muito claro:

Tem a questão da imagem porque são empresas que se associam, isso traz credibilidade ao passageiro, você tem... um produto de certa forma bem linear que seja bem similar ao seu, que é feito com a sua concorrente que é uma parceira, mas a imagem é positiva porque são mais opções de produto para o consumidor final e mais destinos que só uma companhia poderia ofertar. (Executivo de Marketing)

Por isso para o Executivo de Marketing a questão do padrão de serviço, da imagem que esta característica possa passar é uma característica tão importante, por ela associa-se a imagem das empresas participantes e da própria Aliança como um todo, a um sentimento de credibilidade, que na Aliança estão reunidas empresas de primeira linha que deverão ter o mesmo padrão. Ou seja, um passageiro alemão ou americano que não conheça a Varig, passa a acreditar ou perceber a Varig como uma empresa de topo, ela ganha credibilidade, pois imediatamente ao fazer parte da Star Alliance ela é guindada ao patamar de uma Lufthansa ou United, por exemplo.

Através de um padrão de serviço consistente, o passageiro pode ter o sentimento de se ter uma sensação de viagem única, e isso foi identificado como sendo uma das características da Star Alliance, afinal o passageiro pode utilizar serviços de diferentes empresas associadas à Star Alliance, mas ele deve ter a sensação que viajou por uma única companhia, através de atendimento e produtos com padrão de excelência. O depoimento a seguir permeia muita bem esta questão, conforme segue:

As principais características é que uma aliança formada por empresas do setor aéreo e a intenção desta aliança é promover a este passageiro inicialmente a sensação, embora ele esteja usando empresas diferentes em locais diferentes, ele tenha uma sensação única de viagem, esta foi a intenção da Star Alliance quando foi criada, além de proporcionar ao passageiro o “reference travel” como eles chamam[...] (Executivo de Planejamento)

O Executivo de Planejamento fez alusão à questão do padrão de serviço, através da sensação única de viagem, que é muito importante para a Star Alliance, pois o passageiro necessita ter a confiança de que terá o mesmo padrão de serviço durante toda a sua viagem. É o que o entrevistado 3 revelou como sendo denominado pela Star Alliance como o reference travel, ou seja, um padrão de referência para o seu passageiro, afinal ele poderá utilizar diferentes companhias, de continentes e países diferentes, com cultura e costumes diferentes, mas o passageiro estará seguro de que poderá encontrar o mesmo padrão em todo o globo nas empresas associadas à Star Alliance.

Essa Aliança permite ao usuário receber um padrão de serviço pré-estabelecido pela própria Aliança na maioria dos aeroportos do mundo. [...] isso proporciona às empresas participantes do grupo, ou seja, você pode viajar de um ponto a outro do mundo, recebendo o mesmo padrão de excelência estabelecido pelas companhias aéreas[...] (Executivo de Vendas)

Do ponto de vista do Executivo de Vendas, ter a sua imagem associada a um único padrão de serviço, pautado na excelência, é uma característica marcante da Star Alliance.

A última característica identificada nas entrevistas foi a questão da colaboração e competição ao mesmo tempo, em que as empresas associadas a Star Alliance acabam tendo que competir entre si e estarem colaborando para a estruturação e melhorias da Aliança. No próximo depoimento isso fica muito evidente, quando o entrevistado comenta a questão da colaboração e competição das empresas em uma Aliança.

Star Alliance é uma Aliança em que se envolvem parceiros do mesmo business, ou seja os ganhos eles são diretos sendo que você traça uma estratégia de coopetição, ou seja, você vai ter que colaborar e competir ao mesmo tempo com parceiros da Star Alliance. O risco grande que acontece é pelo próprio sistema de regulamentação é que cada vez que você estreita a relação com um parceiro internacional, você traz uma parcela maior de competição para dentro do mercado brasileiro. No momento em que a gente enfraquece nossa posição de caixa ou uma posição competitiva a gente fica mais refém da questão dos nossos competidores dentro da aliança, então eu vejo a característica da Star como sendo uma aliança baseada na coopetição efetivamente na

colaboração e na competição onde o principal objetivo seria ampliar o acesso e dar acessibilidade ao passageiro utilizando as rotas de outras empresas. (Executivo da Presidência)

Na visão do Executivo da Presidência, a característica da colaboração e competição é muito grande e perceptível dentro da Star Alliance e descobrir o melhor ponto de equilíbrio entre os dois é o que a Varig tem buscado.

As quatro principais características identificadas da Star Alliance, através do presente trabalho, podem ser resumidas no quadro 3:

Quadro 3: Características da Star Alliance

| Característica Identificada | Descrição   | Importância   |
|-----------------------------|---|---|
| Malha aérea                 | É o principal ativo de uma companhia aérea, são os seus destinos, as suas rotas.                            | As alianças almejam alcançar o maior número de destinos no globo, aumentando a sua capacidade de levar o seu passageiro aonde ele deseja e possibilidade de ser distribuída (vendida) em mais pontos em todo o mundo.                     |
| Padrão de Serviços          | É manutenção de um tipo de serviço que tenha a mesma qualidade e segurança em todas as empresas da aliança. | O padrão de serviços gera na imagem das empresas participantes e da própria aliança como um todo, um sentimento de credibilidade, uma vez que na aliança estão reunidas empresas de primeira linha onde todas deverão ter o mesmo padrão. |
| Ganhos de Escala            | São os ganhos adquiridos através das compras feitas em conjunto, por todas empresas associadas à aliança.   | As empresas associadas a Star Alliance obtém ganhos de escalas através de compras em conjunto, custo de exploração de novos mercados e novas tecnologias.   |
| Colaboração e Competição    | É a dualidade de ter que competir entre si e colaborar para a estruturação da aliança.                      | As empresas associadas a Star Alliance acabam tendo que competir entre si e estarem colaborando para a estruturação e melhorias da aliança. Descobrir o ponto de equilíbrio entre os dois é o objetivo da Star Alliance.                  |

Fonte: O autor

#### 4.3. Abordando os Conceitos de Redes Empresariais

A pesquisa em questão buscou identificar nos depoimentos dos entrevistados, comentários que pudessem ser ligados ao referencial teórico sobre redes

empresariais, em específico alianças estratégicas, objetivando a construção de uma linha de pensamento para responder aos objetivos desta pesquisa.

É mister saber que existem diversos conceitos de redes e demais denominações, mas neste momento vamos nos reportar ao conceito de Cegli e Dini (1999), no qual as redes empresariais podem ser entendidas como grupos de empresas que no desenvolvimento em conjunto de projeto ou objetivo, complementam-se e especializando-se umas como as outras, para entrarem em novos mercados, solucionarem problemas e adquirir eficiência.

A presente análise será subdividida em três tópicos, no intuito de facilitar o melhor entendimento entre o referencial teórico e as entrevistas realizadas, que são: (1) A Troca de Conhecimento e Desenvolvimento de Redes; (2) A Competição na Aliança; e (3) Respondendo a Suposição Inicial.

#### 4.3.1. Troca de Conhecimento e Desenvolvimento de Redes

A troca de conhecimento é um dos fatores de grande importância dentro de uma aliança estratégica, pois permite que os membros dessa aliança possam trocar informações e experiências com o objetivo de melhorar a competitividade das empresas que formam a aliança.

Reportando a Gulati (1998) a aliança é um acordo voluntário entre as empresas, que envolve a troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de determinados produtos, serviços ou tecnologia.

Para Porter (1996), as alianças estratégicas podem ser compreendidas como a união entre empresas autônomas, que buscam o mesmo objetivo e, para tal, acabam por compartilhar elementos de sua cadeia de valor.

É possível perceber nos conceitos formulados por Porter (1996) e Gulati (1998), citados anteriormente, que a troca de conhecimento é parte integrante e com um papel de fundamental importância para o desenvolvimento das alianças. Por isso, foi explorada no presente trabalho, a forma como foi a troca de conhecimento junto a Star Alliance, com foco na pesquisa realizada na Varig.

Seria relevante também a troca de conhecimento, mas no meu entendimento, na prática você não consegue visualizar muito isso, isso não é muito praticado, embora na teoria isso seja um dos fundamentos da Star Alliance, essa troca de conhecimento, de experiências, e eu como participante de grupos e funcionários de empresa aérea não vejo muito isso acontecer de fato, talvez pelo temor de demonstrar as estratégias, forças e fragilidades também, uma vez que as empresas são parceiras e rivais ao mesmo tempo em determinados mercados eu acho que há essa certa dificuldade de você se abrir, se deixar ver completamente, na aliança você concorre com essas empresas em certos mercados, então eu creio que essa seja a maior dificuldade, esse é um conceito que ainda não está muito bem desenvolvido em todas as empresas, tanto dentro da aliança, como dentro de cada empresa. (Executivo de Planejamento)

Para o Executivo de Planejamento, a troca de conhecimento dentro da aliança fica prejudicada porque ainda existe muita resistência das empresas

participantes, talvez por medo de mostrar questões estratégicas ou até mesmo por fatores culturais como ele mesmo faz menção no trecho a seguir:

Acho que fatores culturais de dentro de cada empresa, falo até pela própria Varig, a gente sente muito essa resistência de troca de informações e acredito que isso deva acontecer também em outras empresas, por conta de serem empresas muito grandes, números significativos de países bastante diferentes, em regiões diferentes e isso é um pouco complicado de ser gerenciado em um âmbito de uma aliança maior. (Executivo de Planejamento)

Dessa forma, o Executivo de Planejamento insere outro ponto que está relacionado ao desenvolvimento das redes, que é a questão da confiança e das barreiras culturais que podem atrapalhar seu desempenho, como pode ser observado nos depoimentos a seguir:

É fato que as portas estão abertas para a Varig pelo menos nas evidências que eu tive em contato com pessoas da United Airline, da Lufthansa e eles abrem os sistemas, no fundo sintetizando eles mostram o know how da coisa, cabe a Varig ter o know why, saber fazer aquilo e ir a fundo do que a Star Alliance está oferecendo, mas agora o que acontece é que a Varig não se preparou culturalmente para receber essa gama de informação, esse cabedal de conhecimento que a aliança oferece. (Executivo de Vendas)

Para o Executivo de Vendas, a troca de conhecimento é uma realidade em parte, uma vez que algumas parceiras da aliança se propõem a demonstrar ou a disponibilizar o seu conhecimento, mas a Varig não está apta para receber este conhecimento por questões culturais.



Desta forma, nos reportando a Casarotto Filho (2001), que menciona que são requisitos essenciais para o desenvolvimento das redes é exatamente à questão do equacionamento das diferenças entre os aspectos culturais relacionados a confiança, tecnologia e competência, tornando-se claro a dificuldade da Varig e demais companhias associadas a Star Alliance em transpor as barreiras culturais e de confiança.

Outro requisito relacionado por Casarotto Filho (2001) para o desenvolvimento de redes é a questão tecnológica, a sua importância para as empresas que são membros de uma aliança e isso fica evidente no depoimento a seguir:

A transferência de tecnologia, ela exigia qualidade das pessoas de negociação, exigia da presença física e do posicionamento perante as empresas até porque indicado o seguinte, tecnologia teria que ter uma formatação do sistema, uma mudança de filosofia... modificar algumas características da própria empresa para recepção dessa tecnologia porque não eram só em termos de sistemas, simplesmente fatores técnicos, mas era também questão de filosofia, inclusive de estratégia... existia sim um grande ponto que era a reestruturação, a estrutura da empresa ser receptiva a essas modificações... gente percebe de dentro e de fora que a Varig não assimilou, não trouxe toda a tecnologia, talvez parcialmente, talvez algumas coisas fáceis de implementar, mas a grande massa de tecnologia ela não trouxe, deveria também trazer não só a informação, mas também a filosofia de trabalho. (Diretor A)

Para o Diretor A, a questão tecnológica é fundamental para o desenvolvimento da Varig, como membro da Star Alliance, de modo a aumentar a sua

competitividade dentro da aliança e de seu mercado. Reportando a Casarotto Filho (2001) obra em que o autor menciona a importância da questão tecnológica para o desenvolvimento das redes, já que esse aspecto está diretamente ligado aos aspectos relacionados à informática e a capacidade das empresas associadas terem bons recursos tecnológicos, mas como observado pelo Diretor A, apesar dos acordos iniciais com a Star Alliance previam a transferência de tecnologia, a Varig não se colocou em posição de aprendizado ou não se preparou para tal.

A troca de conhecimento, o conhecimento neste tipo de Aliança, é estratégico, e a gente verificou que coisas estratégicas que os “big carries” como a United e Lufthansa fazem, não foi trocado efetivamente, ou então nós não conseguimos capturar ou obter uma questão que eles conseguiram fechar ou bloquear a nossa entrada a algumas coisas estratégicas, outras por uma ineficiência nossa no processo de captura deste conhecimento. A Varig não se preparou ou a cultura organizacional da empresa ela não criou mecanismos e dispositivos que permitissem e agilizar a capturar estes skills de forma sistêmica como, por exemplo, coisas básicas como obtenção de benchmarks ... apesar de nós termos diversos comitês e pessoas integrantes nesses comitês da Star Alliance, mais quando precisamos efetivamente de estudos de benchmarks para que a gente possa avaliar qual é a nossa posição competitiva, com relação aos demais integrantes da Star Alliance por questões de deficiência da própria Varig nós não conseguimos, então ela antes tem que ter feito um trabalho prévio para se capacitar, para desenvolver mecanismos e desenvolver ferramentas que possam aumentar a captação dos skills do parceiro. (Executivo da Presidência)

No depoimento do Executivo da Presidência, pode-se verificar que a Varig não se preparou para receber os conhecimentos que seriam adquiridos de outros

parceiros da aliança, como Casarotto Filho (2001) menciona a questão cultural, também é refletida no depoimento do Executivo da Presidência.

Segundo Casarotto Filho (2001), o último requisito para o desenvolvimento das redes é a questão da competência, e se a competência de cada empresa pode agregar valor à aliança e seus parceiros. No caso da Varig pode-se observar nos depoimentos anteriores que as outras empresas da aliança tinham competência que poderiam agregar, em muito, valor a Varig, mas que por questão de cultura, de falta de confiança entre as empresas participantes da Star Alliance, a troca de conhecimento não foi efetiva, não como poderia ter sido para a Varig, devido à sua falta de percepção ou adequação para receber novos sistemas e filosofias de trabalho.

#### 4.3.2. A Competição na Aliança

É mister saber, que na aliança, apesar de ser um ambiente cooperativo entre as empresas existe a competição entre elas e, por estarem neste ambiente de aliança, a competição pode se dar de uma maneira menos acirrada, porém não menos importante e decisiva para a competitividade das empresas associadas.

Apesar de Gomes-Casseres (1996) entender que na aliança tipo constelação as empresas associadas estão ligadas através de diversos acordos de colaboração, visam à competição com as concorrentes de fora da aliança, não há dúvidas que a concorrência e competição dentro da mesma aliança ela existem, uma vez que essas empresas são parceiras e rivais ao mesmo tempo, conforme comenta

Garrette (1991), que as alianças estratégicas podem ser entendidas como a associação de varias empresas concorrentes, ou potencialmente concorrentes, que em um determinado momento decidem realizar um projeto ou atividade em coordenação conjunta utilizando-se de seus recursos, meios e competências. Na tentativa de trazer à baila o comportamento das empresas associadas a Star Alliance com relação à competição entre elas, que será mostrado nos depoimentos dos entrevistados nesta direção, conforme a seguir:

O fator de competitividade para a Varig frente a Lufthansa, por exemplo, estava ligado diretamente ao que nós chamamos do pró-rateio das tarifas intra-européias, por exemplo, aquilo que a Lufthansa cobrava de um passageiro da Varig para voar num vôo Star Alliance, que chegava na Alemanha e pegava um vôo da Lufthansa, por exemplo para Moscou, essa parte da tarifa entre Frankfurt e Moscou poderia ser tão cara quanto o trecho Rio x Frankfurt, um percentual totalmente desnivelado do número de horas voadas e haveria uma transferência de receita muito mais forte para a Lufthansa do que aquilo que a Varig poderia receber pelo trecho voado anteriormente Rio de Janeiro X Frankfurt, por exemplo. ... e conseguimos muitas reduções, não aquilo que a Varig pretendia, mas isso foi conseguido, esse nós notamos que era um fator que por acaso a Lufthansa poderia ser de grande uma concorrente porque ela ao vender um bilhete diretamente em Belgrado para, por exemplo, o Brasil, ela poderia ser muito mais competitiva do que o próprio bilhete vendido na Varig no mesmo trecho. (Diretor A)

O Diretor A revela como era difícil a relação das empresas em virtude da competição entre elas, apesar de ambas fazerem parte da mesma aliança, como a Lufthansa “jogava duro” com a Varig na busca de melhores receitas para si mesma, não considerando a cooperação que deveria existir nas alianças.

Eu vejo que existem ainda, muitos obstáculos, a Varig tem grandes parceiras, mas no fundo você percebe que existe uma competitividade, as vezes uma ação que uma empresa resolve tomar não te agrada do ponto de visto da aliança, mais aí tem o interesse do mercado, enfim, isso é complicado. A Lufthansa, por exemplo, que é uma grande parceira da Varig, que ajuda sempre a Varig, mas ela não perde a oportunidade de puxar a brasa para o lado dela, e quando a situação não é favorável entra-se no argumento da aliança, eu acho que a Varig às vezes peca um pouco nesse sentido e a própria situação do momento não permite ser diferente. E a Varig está um pouco fora dessa competição toda, ela não está tão competitiva assim por causa, por questões de malha, de frota, de limitações, enfim. Eu acho que isso atrapalha, porque ela se torna menos expressiva no contexto da aliança, até mesmo para poder barganhar coisas melhores para ela, sendo ela, sempre ela, arcando com o lado menos vantajoso da história. (Executivo de Marketing)

Na visão do Executivo de Marketing também vê a competição dentro do ambiente da aliança, exemplificando que a Lufthansa apesar de ser uma das grandes parceiras da Varig, quando pode, utiliza-se da sua força, do seu papel de liderança na Star Alliance para tornar as coisas mais favoráveis a ela.

A Varig quando entrou em 1997 para a Star Alliance ela possuía um tamanho de frota e um posicionamento competitivo no mercado doméstico brasileiro e na América Latina em que ela conseguiu de certa forma se posicionar frente aos outros integrantes da aliança de uma maneira um pouco mais ativa, ou seja, colocando suas questões para os integrantes da aliança de uma forma um pouco mais ativa, ou seja, menos refém das decisões dos integrantes da aliança. Com a situação precária que a companhia vem entretanto ao longo

dos anos a sua participação vem diminuindo e com isso o posicionamento competitivo da Varig em relação aos demais participantes da rede, ela vem diminuindo, ou seja, as vantagens competitivas que a Varig tem com a rede vem diminuindo ao longo do tempo, apesar de que ainda é uma vantagem para a companhia devido a abrangência, no momento de reestruturação contar com braços de empresas como United e Lufthansa para o atendimento da América do Norte e Europa, mas o posicionamento da Varig perante aos outros participantes da rede é um posicionamento fraco, de segundo escalão, e partindo até para um terceiro escalão, se a gente dividir em “cluster” os integrantes da aliança, nós temos os “big carries” depois nós temos os “mid carries” e nós hoje pela própria redução de frota abrangência da nossa rede doméstica nós estamos partindo para um terceiro escalão.

(Executivo da Presidência)

Para o Executivo da Presidência a Varig tinha uma posição muito boa, muito importante dentro da Star Alliance logo que ela entrou para a Aliança, mas com o tempo e os acontecimentos dos últimos anos, que degradaram a companhia, a Varig perde poder e, conseqüentemente, competitividade dentro da Aliança, não tendo mais, de certa forma, voz de comando dentro da Star Alliance. Como o entrevistado mencionou, a Varig hoje parte talvez para um terceiro nível das empresas que são participantes da Star Alliance.

#### 4.4. A Suposição Inicial

O presente trabalho fez uma suposição inicial de que, devido à atual situação econômico-financeira da Varig, os resultados esperados da associação com a Star Alliance foram abaixo do esperado, mas as respostas dos entrevistados demonstram o contrario do que se supunha. Vale a pena ressaltar que a maioria

dos entrevistados relatou a dificuldade de se encontrar ou de se obter uma métrica, uma forma de medir o resultado dessa associação, com parâmetros definidos para se obter um resultado econômico-financeiro da associação da Varig com a Star Alliance, como pode ser observado nos depoimentos a seguir:

Posso dizer que a pior questão a ser identificada em uma aliança é como medir o sucesso, o benefício, ou o prejuízo da entrada em uma aliança. Infelizmente até hoje na Varig nós não temos ainda métricas que fossem convenientemente definidas para que a gente pudesse avaliar isso, no entanto se a gente analisar a receita, não agora neste último ano e semestre, se a gente avaliar o ganho entre a receita que nós conseguimos com eles (Star Alliance), e as receitas que eles conseguem com a gente, nós temos aí um ganho... na questão da acessibilidade dos mercados, na questão da redução de algum custo, no atendimento de alguns passageiros, nos braços deles, no compito geral foi positivo, foi maior do que eles transportaram da gente, ou seja, nós conseguimos utilizar mais eles do que eles a nós.

(Executivo da Presidência)

O Executivo da Presidência comenta a dificuldade de ter uma fórmula, ou métrica que pudesse efetivamente medir os ganhos reais da associação com a Star Alliance. Para dizer que os resultados foram acima do esperado ele se utilizou de um método quantitativo verificando o quanto de receita a Star Alliance deveria repassar para a Varig e quanto a Varig deveria repassar para a Star Alliance, gerando, assim, um ganho financeiro para a Varig. Nesta ótica não estão sendo observados os custos que a Varig teve com a Star Alliance, como custo de reuniões, salas de esperas, marketing e outros, mas fica nítido na posição dele que os ganhos foram acima do esperado.

Sim, ela teve resultados bastante acima do esperado, porque imediatamente ela se qualificou, porque ela pôde utilizar isso bastante, nas suas campanhas de Marketing, ela se equiparou, ao olhar do mundo, no mesmo nível de uma Lufhansa, de uma United, coisa que era impossível, a Varig, uma empresa sul-americana, privada, etc, se equiparar a empresa desse porte, ... o passageiro da United via Varig, então, como uma parceira do mesmo nível, da mesma qualidade, então eu diria o seguinte, a Varig obteve resultados bastante preponderantes, ela não foi nada abaixo daquilo que ela estava esperado, ... a Star Alliance foi o grande suporte, a grande proteção que a Varig teve ao longo desses anos para o mercado internacional. Talvez essa seja a grande razão que hoje se fala sempre na Varig internacional e uma Varig doméstica, e a Varig se posicionou ao longo do tempo como um grande instrumento de transporte para o Brasil ao exterior tanto na parte de passageiro como na parte da carga, sendo a Star Alliance o seu cartão de visita em todos os mercados, isso foi um grande ponto positivo para a Varig.

(Diretor A)

Para o Diretor A, os resultados foram muito positivos e acima do esperado, uma vez que a Varig foi quase que imediatamente equiparada ao nível de empresas internacionais, visto que ela seguia os mesmos padrões de qualidade das outras companhias e servindo posteriormente até como uma proteção para os resultados da Varig nos últimos anos.

O resultado foi acima do esperado, primeiro pela padronização dos serviços, ou seja, para uma companhia aérea integrar a Star Alliance ela tem que obedecer toda a um rito de alinhamento de serviços, ou seja, os serviços da Varig que já eram conhecidos como de excelência, teve que obedecer, assim, a uma padronização para poder integrar a Star Alliance, e isso só



trouxe benefícios para a companhia. Outro ponto de vista é a companhia aérea levar a chancela da Star Alliance, é como se fosse um selo de qualidade de uma companhia aérea, [...] isso do ponto de vista do cliente externo, é um fator da credibilidade muito grande. (Executivo de Vendas)

Do ponto de vista do Executivo de Vendas, os resultados também foram acima do esperado, principalmente pela credibilidade que é transmitida ao passageiro como a Varig ser associada a uma aliança global com empresas do porte e credibilidade de uma Lufthansa, United e Singapore Airlines.

Dentro daquilo que eu observei eu acho que a Varig obteve resultados acima do esperado, eu diria que foi acima do esperado, essa questão da comunicação entre as companhias, para rastreamento de bagagens, os aeroportos mundo afora, acordos de handling, são feitos pelas empresas da Star Alliance... É um diferencial para a Varig ficar na mídia, na fuselagem do avião, num encarte de revista, e as pessoas têm que entender que isso pode ser uma representação sua em qualquer ponto do mundo. (Executivo de Marketing)

No ponto de vista do Executivo de Marketing os resultados acima do esperado se deram principalmente devido à utilização em conjunto de vários pontos, como aeroportos, salas de espera, handling e outros. Mas o ponto principal na sua opinião é a vantagem da exposição que a Varig obteve através desta associação.

Em termos de serviços e abrangência de malha, de localidades a serem servidas, eu acredito que tenha alcançado seus objetivos, os objetivos financeiros é difícil mensurar, até porque nós temos uma certa dificuldade de obter esses dados, mesmo os dados dentro da própria Star Alliance você tem

dificuldade de saber o quanto economicamente cada empresa ganha com a aliança, mas em termos de abrangência de malha de destinos, acredito que a Varig tenha sim alcançado seus objetivos. (Executivo de Planejamento)

Para o Executivo de Planejamento falta ainda uma métrica para que se possa medir o resultado financeiro de forma concreta, real, de quanto cada empresa ganha dentro da Star Alliance. Porém, os objetivos relacionados a malha aérea, a exposição global que a companhia ganhou através da Aliança, esses resultados foram sem sombra de dúvida acima do esperado.

Eu diria que as expectativas que a administração da companhia tinha na época, elas foram razoavelmente satisfeitas, foram realizadas... quando a empresa entrou, teve seu benefício, devido a um redimensionamento de exposição da companhia no sentido que todas as empresas participantes podem vender seus produtos, então isso foi um grande diferencial daquelas que não participavam das alianças dessa natureza, então eu diria que plenamente satisfeito a empresa não está, mas que seja satisfatória essa aliança na medida em que as companhias estão buscando uma integração maior e tirar proveito de uma maneira sistêmica, na maximização de aquisições de aeronaves, compra de serviços, esse é o grande diferencial que ainda está numa fase de integração de sistemas para poder alcançar este objetivo maior da aliança. (Diretor B)

Para o Diretor B, a Varig obteve os resultados esperados, ficando a questão das grandes compras em conjunto, que seria um grande fator de redução de custo, ainda para ser feito pela Star Alliance, mas todos os outros resultados foram alcançados e, conseqüentemente, beneficiaram a Varig com isso.

Depois de todos estes depoimentos ficou evidente que o pressuposto inicial de que devido à atual situação econômica-financeira da Varig, os resultados dessa associação parecem ter ocorrido abaixo do esperado, se encontra incorreto, visto que todos os entrevistados entenderam que o resultado da associação da Varig com a Star Alliance renderam pontos positivos para a companhia brasileira e de certa forma ajudando neste momento de grande dificuldade financeira e administrativa que a Varig vem atravessando nos últimos anos, através do aumento da credibilidade, maior exibição em diferentes pontos de vendas em todo mundo, aumento da malha aérea, melhoramentos de processo, integração de novos sistemas e alguma redução de custo.

#### 4.5. As Dimensões Competitivas de Porter

A pesquisa em questão buscou identificar nos depoimentos dos entrevistados, comentários que pudessem ser ligados pelo modelo das cinco forças competitivas de Porter (2004), objetivando a construção de uma linha de pensamento para a responder aos objetivos desta pesquisa.

Segundo Porter (2004), a essência da estratégia competitiva é de se poder relacionar a empresa ao seu meio ambiente, ressaltando-se que o meio ambiente é deveras amplo, comportando forças econômicas e sociais, mas o ponto principal do meio ambiente da empresa é o mercado ou mercados que a empresa compete.

As cinco forças competitivas observadas na figura 1 foram estabelecidas como sendo: (1) Clientes; (2) Fornecedores; (3) Substitutos; (4) Entrantes e (5) atuais concorrentes.

Conforme o entendimento de Porter (2004), a meta estratégica para uma empresa dentro de seu mercado, deverá ser a de encontrar uma determinada posição em que a empresa possa se defender contra essas forças competitivas ou, quem sabe, melhor influenciá-las a seu favor. Uma vez que todas as cinco forças competitivas em conjunto acabam por determinar a intensidade da concorrência no mercado e sua rentabilidade, sendo que a força predominante ou quem sabe as forças predominantes, são fundamentais do ponto de vista de formulação de estratégias.

#### 4.5.1. Os Entrantes

A ameaça de entrada ou entrantes em potencial será a primeira das cinco forças competitivas analisadas e pode ser entendida segundo Porter (2004) em que a ameaça de entrada em um determinado mercado que depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente, ao entrar no novo mercado, pode esperar por parte dos concorrentes já existentes.

Para os entrevistados a questão dos entrantes tornou-se bastante importante, porque a Varig não teria dado a devida atenção a essa força, conforme pode ser verificado nos depoimentos a seguir:

Partindo para uma análise estratégica, ao longo da história, existem também outros exemplos de empresas que foram líderes de mercado e que, através de uma miopia da posição da liderança, fizeram com que elas não avaliassem efetivamente as forças competitivas que atuavam sobre ela, se a gente parar para avaliar os novos entrantes, por exemplo, foram subestimados ao longo da história da empresa, então, repetitivamente a gente verifica que a TAM era uma empresa regional, depois se configurou em uma empresa doméstica e agora uma empresa de atuação nacional e internacional, a GOL que identificou uma posição exclusiva e sustentável de ser uma low cost carrier e que a gente poderia ter feito isso em um braço de uma empresa independente como a Nordeste e Rio Sul e a própria BRA, que cresceu também nas águas nossas. Então os novos entrantes, nós não atuamos, ou por um desleixo, ou por uma miopia gerencial, ou por outros problemas organizacionais, a gente não conseguiu avaliar efetivamente essa força. (Executivo da Presidência)

Para o Executivo da Presidência, a Varig não teve a preocupação necessária com o impacto que um possível entrante poderia causar no seu mercado; na sua opinião a Varig se julgava grande bastante ou líder absoluta em seu mercado, que somente pelo seu tamanho a Varig afugentaria possíveis entrantes. Como o próprio entrevistado mencionou a Varig não criou barreiras à entrada para as novas empresas e pode-se observar a chegada de novas empresas como a TAM, GOL, BRA, OCEANAIR e outras.

Eu acho que o grande problema está aqui nos entrantes, porque as barreiras de entrada elas foram completamente extintas do nosso mercado, então a gente está vendo uma mudança, as empresas estão querendo entrar, surgir, e a gente não percebe por parte até do governo, dos órgãos governamentais,

uma proteção para preservar as empresas que já estão no mercado.  
(Executivo de Marketing)

Na visão do Executivo de Marketing, um dos grandes problemas que atingiram o desempenho da Varig foi à queda de algumas barreiras de entradas que eram dadas pelo governo, visto que a Varig era vista como quase um monopólio até o início dos anos 90, quando se deu a abertura abruptamente do mercado de aviação nacional, no então governo de Fernando Collor.

Já os entrantes, é sabido historicamente que a Varig herdou quase que na totalidade as linhas aéreas da extinta Panair, [...]a Varig tinha um conceito de oferta de produto elitizado, você até bem pouco tempo, você tinha uma parcela muito pequena da população brasileira que podia pagar uma viagem aérea, ainda mais em termos de Varig, que sempre foi conhecida por ter o melhor serviço, mais também ofereceram preços premium. Com o advento da era Collor que esse monopólio foi quebrado, o corpo executivo da empresa não teve um foco estratégico, não se preparou, não treinou o seu corpo, o board da empresa não treinou o seu corpo executivo, conseqüentemente, não houve uma disseminação de foco em resultados de toda uma questão do direcionamento da Fundação Ruben Berta, que enfim, como eu volto a repetir, deveria ter tido mais foco estratégico nos entrantes, e enquanto isso tivemos a aparição da TAM, a visão empreendedora do Comandante Rolim que, a cada ano, veio ganhando o mercado, e hoje em dia podemos até dizer, que desbancou a Varig em termos de marketing share e porque não a própria Gol. (Executivo de Vendas)

A falta de atenção estratégica da Varig para os potenciais entrantes também fica visível na declaração do Executivo de Vendas, onde em seu depoimento ele permeia um pouco os dois depoimentos anteriores, quando sugere que a Varig

pode ter sofrido de algum tipo de miopia gerencial, afinal ela era líder de mercado e em um mercado praticamente monopolista, e que grande parte das barreiras de entradas foram destruídas com a abertura de mercado praticada no governo Fernando Collor. Para o Executivo de Vendas a Varig sequer teve o cuidado de preparar seus executivos para uma nova visão de mercado, para um mundo que já dava sinais de grandes alterações, de um mundo mais global.

No caso da Varig e Star Alliance, aquilo que nós estávamos desenhando para a empresa, nós vimos exatamente nessa filosofia como um item de grande força que a Varig poderia adquirir para amenizar as forças geradas externamente, para que não fossem dificultadas situações de permanência da Varig no mercado, eu diria que um dos principais itens que nós tínhamos colocado, que nós víamos que a Star Alliance poderia buscar está ligado diretamente no caso de fornecedores e até de entrantes [...] (Diretor A)

Para o Diretor A, a Varig poderia ser ajudada com a associação, a Star Alliance, porque ia, pelo menos em potencial, aumentar as barreiras de entradas a novos entrantes e aumentar o poder de negociação com os fornecedores. A questão dos fornecedores será mais bem comentada em outro item de análise. Mas para o Diretor A, a associação com a Star Alliance era a forma de a Varig aumentar a barreira de entrada, principalmente através da economia de escala, conforme pode ser observado na continuação de seu depoimento.

[...] é o fato de que nós visualizávamos compras de itens globalizados, por exemplo a Varig comprava por ano 500 pneus de aviões, a Lufthansa comprava 3.000, a United comprava 3.000, porque não comprar agora 10.000 pneus que com certeza nós buscaríamos os melhores preços, e

faríamos um centro de distribuição, esses pneus seriam comprados para a Star Alliance, quando nós falássemos, das outras empresas, provavelmente 10 empresas na época, este número poderia ser maior, e agora porque não falar em compra de material de bordo que é um grande item de competitividade, custos e etc, tudo isso faria com que a Varig, quando passasse para o lado de equipamentos que é o maior item de custo de uma empresa aérea, nós poderíamos dizer o seguinte por que não comprar, ao invés de só 10 Boeings, comprar 100 Boeings, nossa carteira seria totalmente diferente, nosso preço seriam totalmente diferentes, foi um grande fator de competitividade porque isso ajudaria a ter um preço com um hora de vôo tão adequada que eu poderia fazer preços ao mercado muito mais competitivos, dificultando, então, a entrada de novos entrantes, ou até substitutos, em alguns pontos nós poderíamos estar tranqüilamente voando de uma forma mais estruturada, numa forma muito mais perfeita olhando essas coisas. (Diretor A)

Segundo Porter (2004), existem seis barreiras de entradas principais, sendo a economia de escala uma delas, que pode ser traduzida como a diminuição nos custos unitários do produto, à medida que o volume absoluto aumenta. A barreira seria criada à medida que a empresa entrante teria que ingressar em larga escala e, conseqüentemente, forçar as empresas existentes a alguma reação ou ingressar em pequena escala e acabar sujeitando-se as desvantagens do custo.

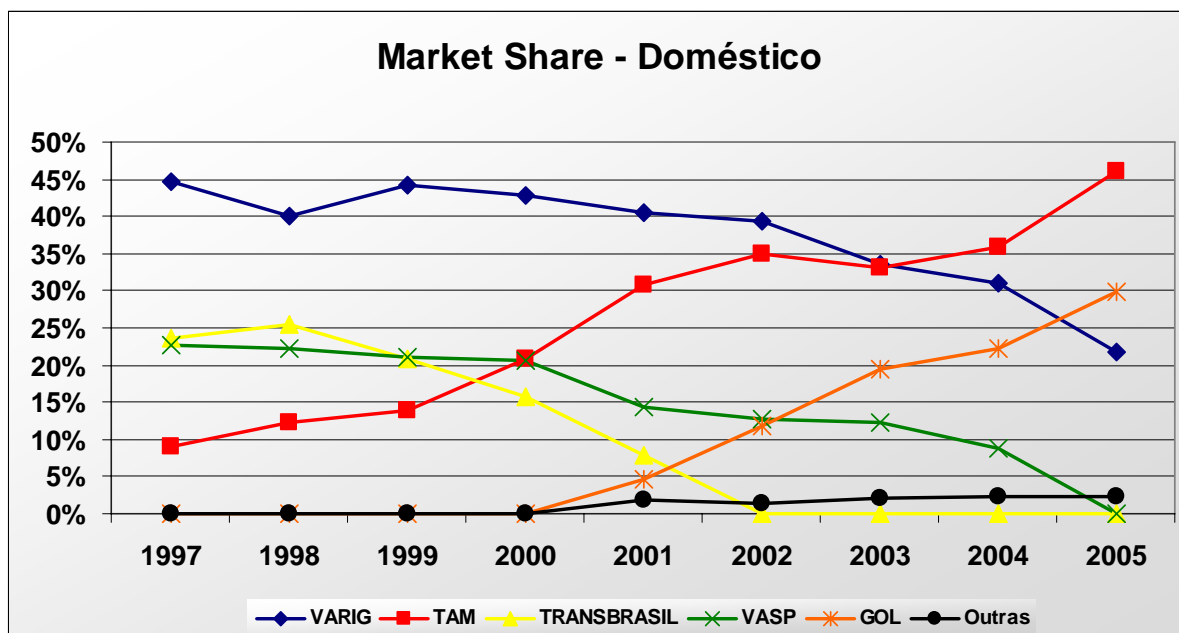
Na ótica do Diretor A, barreiras de entradas como a economia de escala, que poderiam ser feitas através da Star Alliance, teriam conseguido aumentar a competitividade da Varig e praticamente inviabilizaria o ingresso de novos entrantes; conforme Porter (2004) as empresas entrantes teriam que ingressar em larga escala ou se sujeitar às desvantagens do custo, e exatamente neste



ponto que o Diretor A menciona que a Varig em associação com a Star Alliance poderia melhorar seus custos e conseqüentemente aumentar a sua competitividade.

Segundo os depoimentos dos entrevistados relacionados à teoria de Porter, é possível perceber que a Varig de certa forma sabia da importância de fortalecer sua competitividade e criar barreiras a novos entrantes, mas efetivamente a Varig, nem com apoio da Star Alliance conseguiu eficazmente implementar barreiras a novos entrantes. O gráfico 1 a seguir mostra como a Varig, em seu mercado doméstico, foi perdendo mercado em grande parte por novos concorrentes que passavam a integrar o mercado.

Gráfico 1: Market Share - Doméstico



Fonte: O autor a partir de dados do DAC

É possível observar no gráfico que declínio efetivo da Varig no mercado doméstico se deu a partir do ano de 2001 e coincide com o crescimento da TAM e as mais recentes entrantes no mercado, sendo o caso mais significativo o da GOL, que implementou um novo modelo de viagem conhecido por Low Cost Low Fair (Baixo custo Baixas Tarifas), que foi capaz de, em cinco anos, arrebatou praticamente 30% do mercado doméstico, evidenciando que a Varig não soube lidar com a força de novos entrantes em seu mercado.

#### 4.5.2. Os Clientes

O poder de negociação dos clientes ou compradores pode ser entendido segundo Porter (2004) à medida que os clientes acabam competindo com o mercado forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou serviço e acabando por jogar um concorrente contra o outro, e tudo isso a custa da rentabilidade do mercado.

Para os entrevistados, a força dos compradores ou clientes foi muito significativa, principalmente, porque a Varig não teria dado a devida atenção a essa força, conforme pode ser verificado nos depoimentos a seguir:

A questão dos clientes nós nos concentramos demasiadamente em um determinado nicho de cliente e esquecemos de avaliar que, com o tempo, as características da demanda mudaram, especificamente no mercado doméstico, onde o mercado passou a ser demandador de preço e não mais demandador de serviços de alta qualidade, ou seja, o passageiro passou a priorizar outros atributos e atributos esses que teriam que ser trabalhados, com outro tipo de empresa, com outro modelo de empresa, em um modelo

de empresa mais focado em custo, então as forças dos consumidores também foram mal avaliadas. (Executivo da Presidência)

Para o Executivo da Presidência foi um duro golpe para a Varig não observar a mudança de perfil dos clientes, permanecendo estática no seu nicho de mercado, enquanto o mercado se movia em outra direção, na direção do preço e não mais de serviços de alta qualidade. Na opinião do entrevistado faltou uma melhor visão estratégica da Varig em se preocupar e agir diretamente na força dos clientes.

Eu acho que pra Varig ela deu um foco interessante para o cliente, sim, mais esse universo, ele é mínimo porque o frequent flier da Varig para uma empresa que tem 5 milhões de cadastrados no seu programa de milhagens, eu acho que o frequent flier da Varig, ele não chega ao universo de uns 10% ou 15% eu arriscaria no máximo 15% desse total de pessoas que realmente fazem uso da aliança, porque a empresa durante muito tempo ficou muito focada no tráfego interno, enquanto que o tráfego externo, no âmbito internacional tem um público-alvo, um público cativo e pra esse sim, mais para quem viaja dentro do Brasil, eles não conseguiam perceber a importância da Star Alliance, a não ser o estrangeiro que usava a malha doméstica para voar dentro do Brasil. Então eu acho que foi um foco muito limitado e restrito para um número pequeno de pessoas. (Executivo de Marketing)

Na visão do Executivo de Marketing a associação da Varig com a Star Alliance rendeu poucos frutos para o passageiro em geral; ele não pode avaliar a real importância da Varig ingressar na Star Alliance, e no ponto de vista do Executivo de Marketing a empresa também não soube mostrar de forma clara e objetiva os reais benefícios de se integrar em uma aliança global do porte da Star Alliance.

Apesar dessa associação com a Star Alliance ter um grande potencial de apelo junto aos clientes da Varig, a empresa não soube explorar de forma significativa os possíveis ganhos que poderiam ser adquiridos com essa associação, de forma a aumentar o poder de persuasão na força dos clientes.

Do ponto de vista do cliente [...] aumentou a parcela de clientes que usam avião, é um conceito de baixo custo e a baixo preço é uma realidade, então talvez a Varig não tenha pego um braço dela, por exemplo, citando a Riosul ou a Nordeste e ofereceu um serviço de low cost low fare ou então até mesmo oferecendo vôos noturnos, os conhecidos corujões, isso realmente foi uma falta de visão estratégica, sem contar que o mercado hoje está mais aquecido, a economia do Brasil melhorou tivemos uma maior parcela da população aumentando o poder econômico, sua renda e tendo uma opção de escolha maior, você tem mais companhias aéreas atuando no mercado, mais ofertas, mais leques de ofertas de tarifas. (Executivo de Vendas)

No ponto de vista do Executivo de Vendas, a Varig também não percebeu a mudança de perfil dos clientes, ou pelo menos, que grande parte dos clientes em potencial eram demandadores de preço e não de um padrão de alto nível de qualidade, o que vai ao encontro do entendimento do executivo da presidência, corroborando que a Varig, de certa forma, não se preparou ou não observou adequadamente as mudanças que a cercavam e, por isso, não tendo atuado de forma significativa junto a essa força.

#### 4.5.3. Os Fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores, segundo Porter (2004), está ligado ao poder de negociação que os fornecedores podem exercer sobre os participantes de um determinado mercado através de ameaças de aumentos de preços ou redução da qualidade dos produtos, de tal forma que fornecedores poderosos podem absorver a rentabilidade de um determinado mercado incapaz de repassar os aumentos dos custos impelidos pelos fornecedores aos seus próprios preços.

Para os entrevistados, a força dos fornecedores é bastante importante, principalmente, porque a Varig e a Star Alliance não conseguiram colocar em prática, até o momento, ganhos de escala junto a seus fornecedores, conforme pode ser verificado nos depoimentos a seguir:

No caso da Varig e Star Alliance, aquilo que nós estávamos desenhando para a empresa, nós vimos exatamente nessa filosofia como um item de grande força que a Varig poderia adquirir para amenizar as forças geradas externamente, para que não fossem dificultadas situações de permanência da Varig no mercado, eu diria que um dos principais itens que nós tínhamos colocado, que nós víamos que a Star Alliance poderia buscar está ligado diretamente no caso de fornecedores e até de entrantes... ...é o fato de que nós visualizávamos compras de itens globalizados, por exemplo a Varig comprava por ano 500 pneus de aviões, a Lufthansa comprava 3.000, a United comprava 3.000, porque não comprar agora 10.000 pneus que com certeza nós buscaríamos os melhores preços... em compra de material de bordo que é um grande item de competitividade, custos e etc... equipamentos

é o maior item de custo de uma empresa aérea, nós poderíamos dizer o seguinte porque não comprar, ao invés de só 10 Boeings, comprar 100 Boeings, nossa carteira seria totalmente diferente, nosso preço seriam totalmente diferentes, foi um grande fator de competitividade porque isso ajudaria a ter um preço com um hora de voo tão adequada que eu poderia fazer preços ao mercado muito mais competitivos[...] (Diretor A)

Pode-se perceber nas palavras do Diretor A, que a Varig planejava em conjunto com a Star Alliance aumentar seu poder de barganha junto a seus fornecedores e, com isso, melhorar seus custos através de ganhos de escala, mas aparentemente isso não foi totalmente possível, ou pelo menos nos itens de custos mais significativos, e isso fica evidente nos próximos depoimentos.

Do ponto de vista dos fornecedores tem um fato muito relevante para ser colocado, que a Varig tem grande parte do financiamento atrelado ao EximBank, banco americano e esse banco exige que todo o leasing ou que toda compra feita com dinheiro emprestado por eles seja feita através de empresas americanas, ou seja, se você quiser comprar um Airbus você não pode, então você tem que ficar atrelado a ele, no caso a Boeing, mas você tem um Airbus que é muito mais econômico então isso cria um efeito cascata já que o combustível que uma empresa aérea é uma parte preponderante do custo da empresa. (Executivo de Vendas)

Já no ponto de vista do Executivo de Vendas é visível que a ideia inicial da Varig em conjunto com a Star Alliance não vai se concretizando à medida que existem restrições comerciais e outros pontos serão revelados no depoimento a seguir:

A questão dos fornecedores é uma característica da aviação, do transporte aéreo, ele é muito marcado pela existência de duopólios ou às vezes até monopólios e aí talvez a gente tivesse pouco poder de barganha com os fornecedores, o que deveria talvez ter tentado é minimizar em alguns aspectos, em algumas áreas, estabelecendo parcerias ou fazendo até mesmo uma possível, através da aliança ou até mesmo às vezes propor uma integração vertical e chamar o cara para dentro do negócio e ele ter o ônus do custo do fornecimento daquilo a partir do momento que ele integrasse a empresa aérea com algum percentual de ganho para ele. (Executivo da Presidência)

No depoimento do Executivo da Presidência, fica evidente que a idéia inicial da Varig e Star Alliance, de obter ganhos de escala através de compras de produtos de seus principais fornecedores, não se concretizou em grande parte pela característica do mercado aéreo, no qual residem grandes fornecedores concentrados em monopólios e duopólios, como no caso das aeronaves ou até mesmo de combustível, onde no Brasil a Br-Distribuidora, domina a distribuição de querosene de aviação na maioria dos aeroportos brasileiros.

Reportando a Porter (2004), é possível perceber que os fornecedores poderosos ou com grande poder de negociação querem tomar parte da rentabilidade de seus clientes e isso é possível quando o mercado em que o fornecedor atua é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que o mercado para a qual vende, e é exatamente isso que se verifica no caso da Varig-Star Alliance, em que o mercado de aeronaves é dominado pela Boeing e Airbus, e no caso do combustível de aviação, o preço é basicamente regulado pelo mercado internacional que tem subido de forma consistentemente nos últimos anos, e no

Brasil este mercado é dominado pela Br-Distribuidora, Shell e Esso, o que caracteriza o pouco poder de barganha ou negociação que a Varig e a Star Alliance tem junto a esses fornecedores.

Outro ponto relevante é que segundo Porter (2004) os fornecedores poderosos sugam a rentabilidade de seus clientes com aumentos de preço de seus produtos e serviços, no qual o cliente é incapaz de repassar para o seu preço, e é exatamente isso que observamos no caso Varig-Star Alliance, no qual a empresa tem muito pouco espaço para aumentar seus preços devido a concorrência, tendo que absorver aumentos de seus fornecedores, como por exemplo aumentos sucessivos no querosene de aviação nos últimos anos., caracterizando, então, que a Varig tem muito pouco a fazer contra os seus grandes fornecedores de insumos, devendo trabalhar muito mais próximo e como uma estratégia adequada junto a Star Alliance para que todas as empresas da aliança possam melhorar o poder de persuasão da aliança junto a esses fornecedores e, conseqüentemente, trazendo ganhos para todas as companhias associadas.

#### 4.5.4. Os Substitutos

Segundo Porter (2004), as empresas que compõem um determinado mercado estão competindo com o outro mercado que produz produtos substitutos, desta forma, os produtos substitutos reduzem os retornos esperados do mercado e, de certa maneira, colocando um teto nos preços com lucro que as empresas podem



fixar e isso pode ser verificado no caso da Varig e Star Alliance nos depoimentos a seguir:

Na questão dos substitutos, dos produtos substitutos, a empresa realmente ficou refém das novas tecnologias de software e de multimídia, estão fazendo realmente que haja uma queda no transporte de passageiros executivos e que isso, de certa forma vamos ter que conviver mesmo. (Executivo da Presidência)

Para o Executivo da Presidência as novas tecnologias trouxeram outras possibilidades que estão competindo diretamente com as viagens, principalmente do passageiro executivo, aquele que viajava a negócio, uma vez que as novas tecnologias permitem a troca de informação atualmente em tempo real praticamente e de forma segura.

Passando um pouquinho agora para a visão dos produtos substitutos é sabido que a tecnologia da informação avançou bastante e hoje em dia você tem uns serviços de vídeo conferência oferecidos para clientes corporate, ou seja, o filé mignon da empresa aérea que é um cliente corporate, que não é sensível a preço, hoje em dia ele não precisa mais tomar um avião para fazer uma reunião com outros executivos da sua mesma empresa e isso constitui hoje numa realidade. (Executivo de Vendas)

O ponto de vista do Executivo de Vendas reforça o depoimento anterior e insere a possibilidade de vídeoconferência, o que definitivamente reduz a necessidade de viagens a negócios, quando as reuniões podem ser feitas de sala para sala

em tempo real, mesmo que elas estejam separadas por oceanos e continentes, com total segurança e a um menor custo.

Em função da evolução tecnológica tenho certeza que o nosso cliente corporativo, depois de 2001, eu diria que até 2004/2003, ainda estava com aquela incerteza, aquela dúvida, aquele receio de viajar, até por uma questão de segurança, passou a utilizar vídeo conferências, internet, enfim, todas as formas de comunicação que estão aí hoje. Agora com a normalização da situação, a gente percebe que o mercado business também voltou a viajar novamente, também só que esse é um mercado que está muito exigente com relação a frequência, ofertas de vôo, a qualidade do seu produto, então é um público que está havendo muito isso, e aí é que surge essa questão da própria Star Alliance, da aliança, o que a aliança pode oferecer para esse tipo de viajante, então eu vejo que embora os produtos substitutos, digamos assim tenham ocupado o seu espaço, eu acho que hoje em dia, a coisa está meio que normalizada novamente, e eles estão visando o que as alianças e as empresas têm a oferecer de melhor para o seu consumidor final não só a questão da empresa, das parceiras, milhas e benefícios, as pessoas estão querendo, mesmo o passageiro corporativo, ele quer benefícios para si, porque agora você tem competição entre as alianças também. (Executivo de Marketing)

Partindo da mesma perspectiva, mas com algumas nuances diferentes, o Executivo de Marketing percebe que os produtos de substitutos voltados para a aérea tecnológica, tais como Internet e vídeoconferência, também afetaram o mercado de aviação para passageiros executivos, principalmente após os atentados de 11 de setembro de 2001 em Nova York, quando esse passageiro ficou bastante receoso de fazer viagens internacionais. Mas ele observa outro

ponto, pois esse passageiro executivo, aos poucos volta a viajar, mas ele está muito mais exigente e aí a Aliança, no caso da Varig a Star Alliance, pode ser o grande diferencial competitivo para esse passageiro.

Desta forma, pode se dizer que os produtos substitutos, principalmente aqueles de cunho tecnológico, conquistaram sua fatia de mercado e há muito pouco que o mercado de aviação possa fazer neste sentido; mas por outro lado, os passageiros que não fazem a utilização dos produtos substitutos e continuam fiéis ao mercado de aviação estão cada vez mais exigentes, procurando melhores conexões, melhores serviços e benefícios a mais, tais como programas de milhagens, e para isso as alianças são fundamentais para cumprirem este papel de fortalecer a Varig perante a força dos produtos substitutos.

#### 4.5.5. O Mercado

A Varig vem apresentando, nos últimos anos, um processo de deteriorização da sua estrutura e, conseqüentemente, da sua posição de mercado, como ela teve pouco poder de persuasão ou negociação junto a clientes, fornecedores, substitutos e entrantes, como foi observado nos tópicos anteriores. A concorrência dentro do seu próprio mercado tem sido muito ruim para a empresa que perde Market Share a cada ano, conforme vimos no gráfico da figura 4, em que a Varig possuía quase 50% do mercado doméstico em 1997, e em 2005, só possuía 20% deste mercado.

Os depoimentos a seguir irão contribuir para melhor evidenciar esta posição crítica em que a Varig está enfrentando nos últimos anos.

Eu diria que o momento que a gente fez esta entrevista é um momento bastante peculiar na própria história da companhia, devido à sua dificuldade, à incapacidade de investimento, a companhia se torna, em termos competitivos bastante prejudicada, porque as parceiras hoje da Star Alliance têm a capacidade de investimento revitalizada, elas podem investir em produtos diferenciados com aviões novos, com produtos e diversas classes de serviços bastante diferenciados. (Diretor B)

Para o Diretor B, a Varig encontra-se hoje no pior momento de sua história, na qual perde sua capacidade de competir, sua competitividade até para as empresas da própria Star Alliance, que tem um foco voltado para o mercado internacional, sendo a situação do mercado doméstico muito mais crítica.

A Varig tem se saído melhor nos mercados externos, porque a gente ainda consegue vender uma imagem de boa conectividade dentro do nosso país, que consegue cobrir grande parte do território que tem dimensões continentais; então lá fora isso é mais percebido e valorizado, então quem faz viagens internacionais busca não só uma empresa segura, mas ela busca benefícios, coisa que a Star Alliance oferece, e a pessoa que mora fora certamente pode voar de Varig como pode usar a sua empresa, a companhia de bandeira do seu país, se tiver dentro da Star Alliance também vai oferecer benefícios para acúmulo de milhas e a pessoa se sente melhor atendida, é um diferencial, então acho isso importante pro mercado externo e explica um pouco o melhor desempenho da Varig neste mercado. (Executivo de Marketing)

No ponto de vista do Executivo de Marketing, a Varig tem uma atuação dentro do seu mercado melhor na área internacional do que na doméstica, que como já vimos tem um desempenho nada satisfatório, muito em função da sua parceria com a Star Alliance e traz mais credibilidade e visualização na distribuição do seu produto no mundo, sem contar que a Varig possui aproximadamente 80% do mercado de vôos internacionais (DAC,2005) dentre as companhias brasileiras.

A Star Alliance foi o grande suporte, a grande proteção que a Varig teve ao longo desses anos para o mercado internacional, talvez essa seja a grande razão que hoje se fala sempre em uma Varig internacional e uma Varig doméstica[...] (Diretor A)

Mantendo o mesmo ponto de vista, o Diretor A reforça a idéia de que a Varig hoje é muito mais reconhecida pela sua atuação internacional e muito desta força foi adquirida através da associação com a Star Alliance, mas no mercado doméstico, onde teve de atuar sozinha, seus resultados têm sido muito ruins nos últimos anos, como pode ser visualizado no gráfico de Market Share doméstico apresentado anteriormente.

Conforme resumido no quadro 4, pode-se concluir que a Varig debilita, com muita turbulência interna, como as brigas de poder durante os últimos anos, que contribuíram significativamente para que a Varig não tivesse uma atuação estratégica mais eficaz, pois como pode ser visto no quadro 4, onde a empresa não soube ou não pôde influenciar a seu favor as 5 forças sugeridas por Porter (2004).

Quadro 4: Resultado das Cinco forças

| Forças              | Atuação Estratégica |               | Resultado   | Entrevistas   |
|---------------------|---------------------|---------------|---|---|
|                     | Varig               | Star Alliance |   |   |
| <b>Entrantes</b>    | Fraca               | Sem Poder     | Diversas novas empresas entraram no mercado brasileiro.   | Os entrantes nós não atuamos, ou por um desleixo, ou por uma miopia gerencial, ou por outros problemas organizacionais, a gente não conseguiu avaliar efetivamente essa força. (Executivo da Presidência)   |
| <b>Clientes</b>     | Fraca               | Regular       | Mudança do perfil do passageiro, mais focado no preço.    | A questão dos clientes nós nos concentramos demasiadamente em um determinado nicho de cliente e esquecemos de avaliar que, com o tempo, as características da demanda mudaram, especificamente no mercado doméstico, onde o mercado passou a ser demandador de preço e não mais demandador de serviços de alta qualidade. (Executivo da Presidência)  |
| <b>Fornecedores</b> | Sem Poder           | Sem Poder     | Pouco poder de barganha sobre os principais fornecedores. | A questão dos fornecedores é uma característica da aviação, ele é muito marcado pela existência de duopólios ou às vezes até monopólios e aí talvez a gente tivesse pouco poder de barganha com os fornecedores. (Executivo da Presidência)   |
| <b>Substitutos</b>  | Sem Poder           | Sem Poder     | A tecnologia trouxe diversos produtos substitutos         | Na questão dos substitutos, dos produtos substitutos, a empresa realmente ficou refém das novas tecnologias de software e de multimídia, estão fazendo realmente que haja uma queda no transporte de passageiros executivos e que isso, de certa forma vamos ter que conviver mesmo. (Executivo da Presidência)   |
| <b>Mercado</b>      | Fraca               | Sem Poder     | A Varig muito debilitada pouco pode fazer no seu mercado. | Eu diria que a companhia, devido à sua dificuldade, à incapacidade de investimento, a companhia se torna, em termos competitivos bastante prejudicada, porque as parceiras hoje da Star Alliance têm a capacidade de investimento revitalizada, elas podem investir em produtos diferenciados com aviões novos, com produtos e diversas classes de serviços bastante diferenciados. (Diretor B) |

Fonte: O Autor

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após exaustiva análise dos dados, com leitura sucessivas, foi possível estabelecer os objetivos específicos deste trabalho, quando foram identificadas através das entrevistas, as variáveis críticas do mercado de aviação, Star Alliance e Varig, que foram à malha aérea, conectividade, padrão de serviço, tecnologia, economia de custos e troca de conhecimento, sendo as duas últimas mais especificamente para as companhias inseridas em alianças. Outro objetivo específico respondido pelo trabalho, foi a identificação das principais características da Star Alliance, como uma aliança global na área de aviação comercial, que foram a malha aérea, ganhos de escala, padrão de serviço e colaboração e competição.

Quanto ao grau de alinhamento entre as variáveis críticas da Varig e da Star Alliance, é total, visto que, como foi respondido anteriormente pelos entrevistados não existe uma separação, ou pelo menos uma divisão clara, das variáveis críticas da aliança para as da Varig, gerando, assim, uma completa sinergia entre ambas.

Sobre a ótica das alianças estratégicas ficou evidenciado que existe, sim, uma competição, e de certa forma aberta, entre as companhias da Star Alliance; por vez essa competição é atenuada com a argumentação da aliança, da colaboração que deve existir entre as companhias associadas, mas também foi possível perceber, que sempre que possível, em uma disputa de mercado, as

empresas líderes da aliança usam de seu poder dentro da aliança para se beneficiarem contra as demais companhias parceiras.

Outro ponto relevante sobre as alianças é que a troca de conhecimento na Star Alliance, e em específico na Varig, acaba não sendo efetiva em virtude de questões culturais e de confiança entre as empresas participantes da aliança, inclusive prejudicando melhores condições tecnológicas que poderiam ser adquiridas com essa troca de conhecimento, tecnologia essa que é fundamental para o desenvolvimento das redes. Mas não pode ser desconsiderado, que em específico no caso Varig, a Star Alliance abriu muitas oportunidades para que a Varig recebesse novos conhecimentos e tecnologias, como foi observado pelo Diretor A, quando ele mencionava que estas questões foram alvo das primeiras negociações, mas efetivamente a Varig não se preparou culturalmente e nem organizacionalmente para receber e aprender com novos conhecimentos, tecnologias e filosofias de trabalho.

Do ponto de vista das cinco forças competitivas, sugeridas por Porter (2004), a Varig não teve uma atuação estratégica firme, talvez pelo conturbado processo de reorganização e reestruturação que a companhia vem passando nos últimos anos, com diversas administrações diferentes nos últimos oito anos, quase uma média de uma nova administração por ano.

Isso fica claro, que através dos depoimentos pode ser verificado que, na força exercida pelos entrantes, a Varig não teve nenhuma reação; simplesmente assistiu a entrada de novas empresas em seu mercado, quanto à força dos



clientes, ela também não foi capaz de detectar a mudança de perfil dos clientes, que passaram a demandar preço em vez de alta qualidade ou luxo, no que diz respeito a força dos fornecedores a Varig apostou suas fichas no poder de barganha que junto com a Star Alliance eles poderiam fazer junto aos grandes fornecedores, tais como fabricantes de aviões, pneus, combustível, mas não observaram que estes fornecedores também são poderosos e estão constituídos em monopólios ou duopólios, fazendo com que a Varig e a Star Alliance não avançassem muito nesta direção. Para os produtos substitutos, ficou evidente que novas tecnologias conquistaram definitivamente seu espaço no mercado consumindo uma fatia do mercado dos vôos de negócio.

Desta forma, buscando responder ao objetivo final deste trabalho pode-se dizer que as variáveis críticas identificadas tiveram forte influencia na Varig, sendo ela participante da Star Alliance, sendo a malha aérea uma das principais variáveis críticas que acabam por influenciar no desenvolvimento e conduta estratégica da Varig dentro do âmbito da Star Alliance.

A malha aérea é o principal ativo de uma companhia aérea, é o que pode fazê-la poderosa, sua capilaridade, seu poder de distribuição, de “entrega” do seu cliente. Como foi observado nas entrevistas, o grande interesse da Star Alliance na Varig foi a grande capilaridade, a grande malha aérea, que a Varig detinha na América do Sul e todo Brasil, que é um país continente. Com a redução gradativa da frota e conseqüentemente da malha aérea a Varig perde market share, de onde saiu de confortáveis 45% em 1997 para os 20% de 2005 (DAC, 2005), perde poder de influência dentro da aliança, como foi dito pelos entrevistados

saindo de uma posição de liderança em 1997, com grande voz ativa e poder de barganha na aliança para ao nível de terceiro escalão dos dias atuais, seguindo praticamente as decisões da aliança.

A conectividade segue os passos da malha aérea, visto que ela perde poder, atratividade naturalmente, à medida que a malha aérea também diminui, uma vez que por melhor que a conectividade seja estudada, seus horários de chegada e saída, não podem ser comparadas à capacidade de conectividade de uma companhia que chega a uma determinada localidade varias vezes durante o dia e a capacidade de conectividade de uma empresa que chega somente uma vez ao dia na mesma localidade. Conseqüentemente, a conectividade significa perda de market share e poder de influência na aliança também.

A questão tecnológica tem influência direta no desenvolvimento das companhias aéreas, conforme Casarotto Filho (2001). A Varig atuou fortemente nesta direção quando fez sua negociação de entrada na Star Alliance, segundo dados recolhidos das entrevistas, mas não teve a capacidade organizacional de se estruturar para receber novas tecnologias, sem contar que novas tecnologias requerem investimentos em pessoas e equipamentos, investimentos esses que a Varig não pode fazer nos últimos anos em virtude de sua situação econômica-financeira.

Como pode se observar, a questão tecnológica tem uma ligação direta com a capacidade de troca de conhecimento dentro da aliança, que como foi relatado nas entrevistas, sofreu resistências devido a questões culturais das diferentes

companhias da aliança e, por parte da Varig, que não se preparou para receber novas tecnologias.

Por último podemos mencionar a economia de custos através de ganhos de escala que as companhias inseridas na Star Alliance imaginavam fazer e que efetivamente acabou não se concretizando com os principais itens de custos, como aeronaves e combustível, e conseqüentemente aumentando as dificuldades das empresas parceiras da aliança.

Desta forma, fica evidente como as variáveis críticas anteriormente citadas influenciaram a Varig e implicaram no seu desenvolvimento como membro da Star Alliance, à medida que a Varig foi perdendo market share, poder de influência na aliança, perdendo capacidade de ter melhores conectividades que é uma grande diferencial para o passageiro, incapacidade de absorver novas tecnologias através da troca de conhecimento entre as companhias participantes da aliança e a impossibilidade de obter economias de custos através de ganhos de escala com grandes fornecedores.

A incapacidade da Varig de se estruturar para receber os benefícios que a Star Alliance tinha a oferecer, através da troca de conhecimento, com novas tecnologias, filosofias e processos de trabalho, bem como a não observância da atuação da cinco forças competitivas de Porter (2004) e um período de grande turbulência na administração da empresa, como muitas trocas de presidentes e diretores, que contribuiu para as dificuldades que a empresa vem passando nos últimos anos, como de forma sucinta e definitiva, o Diretor B descreve:

*Hoje eu posso dizer com muita tranqüilidade é que nós fomos efetivamente treinados para a excelência operacional, mas nós não fomos orientados para ser empreendedores.*

## 6. SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Voar sempre causou um grande fascínio na humanidade, um sonho, realizado ainda por poucos, graças às realizações de gênios como Santos Dumont, neste sentido, a aviação comercial é mais do que um negócio é mais do que um meio de transporte, mas também é a realização de um sonho, é a possibilidade de atingir o que até pouco tempo parecia inverossímil para a humanidade, voar, criar asas com a tecnologia e a inovação, tocar os céus que outrora só abraçavam os pássaros.

A Varig com toda sua história, de quase 80 anos, certamente contribuiu para a realização deste imaginário e para o desenvolvimento do Brasil, porém, no exato momento da realização desta pesquisa a companhia passa pela pior crise de sua história, atravessando um processo de falência, com dívidas gigantescas, pouco fluxo de caixa para honrar seus compromissos, contribuem para os seus piores dias. Mas se acerca a possibilidade de um leilão da companhia, onde novos donos poderão injetar dinheiro e idéias, para que a Varig possa se soerguer revitalizada para voar pelos céus do Brasil e do Mundo, levando pessoas e sonhos.

Através da busca da literatura pertinente e associado a relatos dos verdadeiros experimentadores da vivência na formação de alianças estratégicas, através do estudo de caso Star Alliance - Varig, foi possível detectar e contextualizar o ambiente em que se inserem as empresas do setor dentro de uma aliança, para um melhor entendimento deste ambiente competitivo e colaborativo, com o intuito

de fornecer indícios da contribuição real das alianças estratégicas para otimização das vantagens competitivas e o desenvolvimento das empresas de aviação comercial.

É mister saber que o presente trabalho limitou-se a entrevistar seis executivos da Varig que tiveram ou tem ligação direta com a Star Alliance, no período de 1997 até 2005, não abrangendo outras opiniões, bem como não foram objetos de estudo outras empresas associadas a Star Alliance.

Desta forma, concluímos que a participação da Varig na Aliança estratégica Star Alliance foi muito importante para a companhia gerando maior visibilidade, melhor distribuição de seus produtos por todo mundo, novos processos e tecnologia, mas a incapacidade da Varig de se estruturar para receber os benefícios que a Star Alliance poderia disponibilizar, através da troca de conhecimento, tecnologias de ponta, filosofias e melhores processos de trabalho, bem como a não observância da atuação da cinco forças competitivas de Porter e associado a um período de grande turbulência na administração da empresa, como muitas trocas de presidentes e diretores, acabaram por contribuir para as dificuldades que a empresa vem passando nos últimos anos.

Esta pesquisa não tem intuito de ser definitiva, mas sim uma contribuição adicional aos estudos sobre alianças estratégicas, permitindo melhores entendimentos sobre o tema. Desta forma, sugere-se que novas pesquisas possam observar outras empresas da Star Alliance, com intuito de confrontar suas realidades, e de outras alianças com uma forma de emergir novas

experiências. Outro ponto a ser explorado consiste na busca de outra companhia associada a Star Alliance que tenha se preparado de forma efetiva para realizar a troca de conhecimento, de informações, de tecnologia entre as empresas associadas, permitindo assim verificar se as barreiras culturais e de confiança foram maior, impedindo a troca efetiva de conhecimento e, conseqüentemente, a otimização da vantagem competitiva da companhia e da aliança.

## 7. Referências Bibliográficas

AGRANOFF, R. e MCGUIRE, M. **Big question in public network management research**. Journal of Public Administration Research and Theory. N.11 (2001):3: 296.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.229p

BARTLETT, C e GHOSHAL, S. **Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional**. São Paulo: Makron, 1992.

BHIDE, Amar. As perguntas que todo empreendedor deve responder. In: Harvard Business Review. **Empreendedorismo e estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p 9-34.

BHIDE, Amar. Como os empreendedores constroem estratégias que dão certo. In: Harvard Business Review **Empreendedorismo e estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p 61- 90.

BOGDAN R, Biken S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução a teoria e aos métodos**. Portugal: Porto: 1991.

BRITTO, J. **Características estruturais e modus operandi das redes de firmas em condições de diversidade tecnológica**. Tese de Doutorado, IE-UFRJ. Rio de Janeiro, 1999.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**, Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CARVALHO, A. **Metodologia da Entrevista: Uma abordagem fenomenológica**. Rio de Janeiro: Agir, 1987.



- CASAROTTO FILHO, N. e PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 2001
- CEGLIE, G. e DINI, M. **SME clusters and networks development in developing countries: The experience of UNIDO.** United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 1999.
- CHIZZOTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez: 2000.
- COOKE, P. **Regions in a global market: The experience of Wales and Baden Wurttemberg.** [ S.l.: s.n.], 1997.
- DAC - Departamento Aviação Civil. Estatística de Transportes Aéreos. Disponível em: <http://www.dac.gov.br> < acesso em 10/11/2005.>
- DELUIZ, N. **A Globalização Econômica e os Desafios a Formação Profissional.** BOLETIM TÉCNICO DO SENAC, Rio de Janeiro: v. 30, n. 3, p. 73-79, set./dez., 2004.
- DOZ, Y.L. & HAMEL, G. **Alliance Advantage, The Art of Creating Value Through Partnering.** Harvard Business School Press, Boston (MA), 1998.
- DURAND, T. **Strategizing for Innovation: competence analysis in assessing strategic Change.** England: John Wiley and Sons, 1997.
- FLEURY, A e FLEURY, M. **Estratégias empresarias e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da industria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000. 169p.
- GALASKIEWWICZ, J e ZAHEER, A. **Networks for competitive advantage.** Research in the Sociology of Organization, Jai press inc., v. 16, 1999. p. 237-261.

- GARRETTE, B. e DUSSAUGE, P. **Lês alliances stratégiques : analyse et mode d'emploi**. France Groupe HEC, 1991.
- GARRETTE, B. **Actifs Spécifiques et Cooperation** : une analyse des stratégies d'alliance. Revue d'Économie Industrielle, n 50, 1991. p 15-20.
- GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. Tradução: Raul Fiker. São Paulo: Unesp, 1991.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, Mar/Abr, 1995.
- GOMES, E. e BRAGA, F. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GOMES-CASSERES, B. **The alliance revolution**. Cambridge, MA: Havard University Press, 1996.
- GRUNERT, K. G. e ELLEGAARD, C. **The concept of key success factors**: theory and method. MAPP working paper, n. 4, out. 1992. Disponível em: <http://www.labsad.ufsc.br/webensino>
- GULATI, R., NOHRIA, N. e ZAHEER, A. Strategic Networks. Strategic Management Journal, 21, 2000. p. 203 – 215.
- HAGUETTE, T. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1990.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review Article, May 01, 1990.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1989.

HENDERSON, B. D. As origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, C. e PORTER, M. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Parte I, cap. 1, p 3-10.

HOURI, O. **O sector da aviação em 2005: Controlo dos custos continua, mas mais investimentos em TI**. Disponível em: <http://www.unisys.com/investidor/> acesso em 21/11/2005.

HUHNE, L., GARCIA, A. E SOLIS, D. **Metodologia Científica**: caderno de texto e técnicas . Rio de Janeiro: Agir, 1988.

INGHAM, M. **Approche stratégique des alliances internationales**. Gestion 2000, Paris, 5 – 1990.

JENSEN, M. e MECKLING, W. Specific and general Knowledge and organizational structure. IN: WERIN, L. e WIJKANDER, H. **Main Currents in contract Economics**. Blackwell, Oxford, 1991. p 251 – 274.

KNOKE, D. Changing Organizations: Business Networks in the New Political Economy. Colorado, Westview, 2001.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Editions d'Organization, 1999.

LEON, M. **Uma análise de redes de cooperação das pequenas e medias empresas do setor de telecomunicações**. Dissertação de Mestrado, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Dez., 1998.

LEWIS, J. Partnerships for Profit : structuring and managing strategic alliances. New York, The Free Press, 1990, p 336.

LIPNACK, J. e STAMPS, J. **Redes de Informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MACEDO-SOARES, T; TAUHATA, T. e LIMA, F. **Redes estratégicas no setor de aviação: o caso Varig – Star Alliance**. Rio de Janeiro, RAP, Set/Out 2004.

MECHAN, M. **Natural Selection**. Aviation Week and Space Technology, Vol. 161, Número 19, 15/11/2004.

MELO, A.A. e CASAROTTO FILHO, N. **Cluster e a importância das pequenas e medias: a variante italiana**. Florianópolis: UFSC, DEPS/PPGEP. 2000.

MINTZBERG, H. e QUINN, J. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. e PORTER, M. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Parte V, cap. 4, p 419-440.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOREIRA, H. **As perspectivas da pesquisa qualitativa para as políticas públicas em educação**. Revista Ensaio. Cesgranrio. N.35, v.10, p.235-245. Abr/Jun 2002.

NISEBAUM, H. **A Competência Essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

OHMAE, K. Voltando à Estratégia. In: MONTGOMERY, C. e PORTER, M. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Parte I, cap. 5, p 67-84.

OHMAE, K. **O Mundo sem Fronteiras**. São Paulo: Makron Books, 1991.

PODOLNY, J. e PAGE, K. **Networks forms of organization**. Annual Reviews Sociological, nº24. 1998. p. 57-76.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, M. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In: MONTGOMERY, C. e PORTER, M. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Parte IV, cap. 1, p 237-271.

PORTER, M., Montgomery, C. **Estratégia – A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. **Competição – estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. A vantagem competitiva das nações. In: Porter, M. **Competição – estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap. 6, 167 - 208.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUINN, J. B; DOORLEY, T. L. e PAQUETTE, P.C. Além de Produtos: Estratégia Baseada em Serviços. In: MONTGOMERY, C. e PORTER, M. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Parte IV, cap. 4, p 317-330.

RIBAULT, M. MARTINET, B. & LEBIDOIS, D. **A questão de tecnologias**. Coleção gestão & inovação. Publicações Dom Quixote. Lisboa, 1995.

ROMERO, E. **Desenvolvimento de Clusters na visão do conhecimento: proposta do modelo PRUGI de análise: oportunidades para o norte do estado do Rio de Janeiro**. Tese de doutorado. COPPE/UFRJ. 2003.

ROSENAU, J. **Turbulence in World Politics. A theory of Change and Continuity**. Princeton University Press, 1990.

STALK, Jr. G. Tempo: A próxima fonte de vantagem competitiva. In: MONTGOMERY, C. e PORTER, M. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Parte I, cap. 4, p 43-66.

SNEA - Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias. **A aviação civil brasileira e a entrada no século XXI**. Disponível em: <http://www.snea.com.br>

STOLLENWERK, M. de F. L. **Fatores críticos de sucesso**. In: KIRA, T. (Coord.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora UNB, 2001.

TOSCANO, F. **Administração de Empresas**. Disponível em: < <http://www.portalbrasil.com.br/> > acesso em 21/11/2005

TRIVIÑOS, A. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais – A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TROCCOLI, I. **Gerenciando grupos estratégicos: arcabouço para análise das implicações estratégicas das suas redes de relacionamento**. Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Administração, 2003.

UNISYS, **O sector da aviação em 2005: Controlo dos custos continua, mas mais investimentos em TI**. Disponível em: <http://www.unisys.com/investidor/> acesso em 21/11/2005.

VARIG - Viação Aérea Rio-Grandense. Relações com Investidores. Disponível em: <http://financas.varig.com.br>

VYAS, N.M., SHELBURN, W.L. & ROGERS, D.C. An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework. **Journal of Business and Industrial Marketing, Summer**, vol. 10, n. 3, p. 47-61, 1995.

ZARIFIAN, P. **Objectif competence: pour une nouvelle logique**. Paris: Editions Liaisons, 1999.

ZALESKI, J. **Formação de Redes Flexíveis no Contexto do Progresso Regional**, Tese de Doutorado, Florianópolis, EPS/UFSC, 2000.

WANDERLEY, A. V. M. **Um instrumento de macropolítica de informação: concepção de um sistema de inteligência de negócios para gestão de investimentos em engenharia**. *Ciência da Informação*, v. 28, n. 2, p. 190-199, maio – ago. 1999.

## **ANEXO I - Roteiro de Entrevista**

1- Poderia identificar quais as principais características da Star Alliance?

2- No seu entendimento, quais são as variáveis críticas que afetam o posicionamento competitivo das companhias aéreas participantes da rede Star Alliance?

3- À luz dessas variáveis críticas, qual é o posicionamento competitivo da Varig em relação aos demais participantes da rede (Star Alliance)?

4- Quais os resultados esperados do ingresso e permanência da Varig na Star Alliance?

5- Na sua opinião, ao associar-se com a Star Alliance, a Varig obteve resultados acima ou abaixo do esperado? Por quê?