Redes estratégicas no setor de aviação: o caso Varig-Star Alliance*

T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares**
Tatiana L. Tauhata***
Francisco Carvalho de Lima****

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Referencial teórico; 3. Métodos de pesquisa; 4. Resultados; 5. Discussão; 6. Conclusões e recomendações.

SUMMARY: 1. Introduction; 2. Theoretical framework; 3. Research methods; 4. Results; 5. Discussion; 6. Conclusions and recommendations.

PALAVRAS-CHAVE: estratégia; alianças; redes estratégicas; constelações; setor de aviação.

KEY WORDS: strategy; alliances; strategic networks; constellations; airline industry.

Com o cenário mundial cada vez mais competitivo, a integração em redes de alianças estratégicas torna-se um meio eficaz de sucesso e, em certos casos, até de sobrevivência, em particular no setor de aviação. O propósito deste artigo é abrir caminho para verificar a adequação da associação de empresas em redes estratégicas, do tipo constelação, no setor de aviação, às suas estratégias individuais, por meio de um estudo de caso. O estudo teve como foco a Varig, maior empresa aérea da América Latina, e sua associação à Star Alliance, atualmente a maior rede de alianças estratégicas entre empresas aéreas. Foram utilizados vários bancos de

* Artigo recebido em jun. e aceito em out. 2004.
** PhD, professora associada do IAG/PUC-Rio. Endereço: Rua Marquês de São Vicente, 225 — Gávea — CEP 22453-900, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E-mail: redes@strategy-research.com.br. Web site: www.strategy-research.com.
*** MSc, coordenadora de planejamento estratégico. Endereço: Rua Timóteo da Costa, 175, ap. 504 — Leblon — CEP 22450-130, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E-mail: ttauhata@yahoo.com.br.
**** MSc, gerente de divisão da Varig S.A. Endereço: Estrada do Dendê, 1615, ap. 101 — Ilha do Governador — CEP 21920-001, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E-mail: Francisco.lima@ig.com.br.

dados para alimentar a pesquisa, provenientes de órgãos ligados à aviação civil no Brasil e no mundo. Também foram analisadas as percepções dos principais executivos da Varig, envolvidos em atividades da Star Alliance, sobre o papel e as características relevantes dessa rede para a estratégia da Varig, coletadas por meio de um questionário semi-estruturado. Com o auxílio de um ferramental desenvolvido para realizar análises estratégicas na perspectiva relacional, ou seja, pertinente a relacionamentos entre empresas, o estudo evidenciou a importância de considerar as implicações estratégicas dos relacionamentos no planejamento da empresa.

Strategic networks in the airline industry: the Varig-Star Alliance case
In a increasingly competitive world scenario, integration in strategic-alliance networks is an effective way of achieving success and, sometimes, even of survival, especially in the airline industry. This article examines if the association in constellation-type strategic networks suits the strategy of each member company. With this purpose, it presents a case study focusing the partnership between Varig, the largest carrier in Latin America, and Star Alliance, currently the largest strategic-alliance carrier network. Several databases from different Brazilian and foreign civil aviation organisms were used in the survey. A semi-structured questionnaire was also used to analyze how Varig's most important executives involved in Star Alliance activities perceived the role and relevant features of this network for the company's strategies. With the help of a set of tools developed for relational strategic analysis, i.e., the analysis of the relationship between companies, the study revealed the importance of considering the strategic implications of relationships in the company's planning.

1. Introdução

O século XX foi marcado por rápidas transformações no mundo. De modo a melhor se adaptarem a estas mudanças, as empresas estão unindo seus esforços de várias formas, por meio de fusões e aquisições, *joint ventures* e alianças globais.

Com a globalização, os mercados tornam-se cada vez mais vulneráveis a quaisquer movimentos internacionais, gerando a necessidade de estarem sempre preparados para responder às pressões competitivas crescentes. Desse modo, em 1997, a Varig decidiu associar-se à Star Alliance, procurando utilizá-la como instrumento para alavancar seus negócios atuais e aproveitar novas oportunidades. No entanto, os resultados desta associação têm sido abaixo do esperado. Por quê? Surge, assim, a pergunta central à pesquisa apresentada neste artigo: será que a estratégia da Varig é adequada à empresa e ao contexto, considerando o impacto estratégico das suas redes de relacionamento?

A pesquisa enfoca a participação da Varig em redes de alianças estratégicas, em particular a Star Alliance, buscando subsídios para uma resposta à pergunta, ao

analisar como essa rede influencia a conduta e o desempenho da Varig. O objetivo final é avaliar as implicações estratégicas da associação de empresas aéreas em redes do tipo constelação, evidenciando a importância de considerá-las no planejamento dessas empresas. Para tanto, é apresentado um caso representativo desse tipo de associação no país, a Star Alliance, do ponto de vista da maior empresa aérea da América Latina, a Varig.

Considerando a pergunta da pesquisa, cabe lembrar que a situação econômica atual não tem sido favorável às companhias aéreas brasileiras, que têm apresentado lucratividade negativa desde 1993 e foram muito afetadas pela megadesvalorização cambial de 1999.

A crise no setor aéreo internacional não é algo novo. A demanda por viagens — principalmente a negócios — apresentava-se em queda nos últimos anos, por causa do preço do combustível e de inovações tecnológicas como o fax e a internet. Os atentados de 11 de setembro de 2001 fizeram com que a situação se agravasse ainda mais. Desde então, a demanda caiu cerca de 40% para os EUA e 20% para a Europa.

O setor de aviação é caracterizado por alianças predominantemente bilaterais. O surgimento de alianças globais decorreu, principalmente, da desregulamentação desse setor no mercado norte-americano (Flôres Jr., 1998).

Contudo, na maioria das companhias do setor, o planejamento estratégico continua sendo realizado de forma tradicional, sem levar em conta as implicações estratégicas das alianças e outros relacionamentos nos níveis da empresa e do setor.

A relevância deste estudo da Varig-Star Alliance, e das implicações estratégicas das características relacionais dessa rede, reside no fato de que se trata de uma rede típica desse setor: a "constelação" (Gomes-Casseres, 1996) e a respeito da qual ainda há poucos trabalhos empíricos. Aliás, entre os trabalhos publicados no Brasil, não foram encontradas investigações que enfocassem as implicações estratégicas de redes estratégicas no setor de aviação. Trata-se de uma lacuna ainda mais significativa quando se considera que há indícios de que, num futuro próximo, nesse setor sobreviverão apenas empresas que tenham integrado constelações globais. Portanto, o estudo aqui apresentado busca contribuir tanto à pesquisa sobre diferentes tipos de redes, quanto à atuação mais efetiva das empresas de aviação comercial.

Este artigo está dividido em cinco partes, além desta introdução. Nas duas a seguir, explicam-se o referencial teórico e os métodos da pesquisa. Na quarta parte, apresentam-se os principais resultados em resposta à pergunta central sobre a adequação da estratégia. Na quinta parte, esses resultados são discutidos, buscando-se evidenciar a importância, para o planejamento estratégico da empresa, de realizar análises na ótica relacional, ou seja, pertinente a relacionamentos entre empresas e às redes formadas por estas. Na última parte, é feita uma avaliação geral da contribuição do estudo, formulando-se conclusões e recomendações para futuras investigações.

2. Referencial teórico

Na área de estratégia, crescem as pesquisas sobre a participação de empresas em redes. Uma linha de pesquisa recente enfoca a administração de uma série de alianças interconectadas que constituem redes (Gulati et al., 2000).

Gomes-Casseres (1996) observa que posicionar a empresa estrategicamente em redes de alianças é, hoje, a essência de sua competição, devendo seus gestores dedicar especial atenção às fontes de vantagem competitiva, não apenas da empresa, mas também do conjunto de empresas que formam a rede, o que ele chama de "constelação de empresas".

Conceitos centrais: definições

Os conceitos centrais da pesquisa apresentada neste artigo são: estratégia, alianças e redes estratégicas, especialmente constelações.

Estratégia é definida, conforme Macedo-Soares (2002), como "o propósito unificador que traz coerência e direção às decisões de uma organização, em especial no que se refere à alavancagem e alocação dos recursos necessários à melhoria e sustentação de seu desempenho, de acordo com sua visão, considerando ainda as condições de seus ambientes interno e externo".

Por sua vez, alianças são consideradas "arranjos voluntários entre empresas que envolvem troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços" (Gulati et al., 2000). São estratégicas quando contribuem para a vantagem competitiva da empresa (Macedo-Soares, 2002). Na pesquisa, são classificadas de acordo com seu grau de intensidade e interdependência, desde fusões/aquisições (mais intensas), *joint ventures*, participação acionária cruzada, investimento acionário minoritário, pesquisa/produção/P&D em conjunto, franquias, licenciamentos, até contratos e acordos.

Redes estratégicas são definidas, de acordo com Gulati et al. (2000), como um conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais quanto verticais, com outras organizações — fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades —, incluindo relações que atravessam as fronteiras de setores e países. São compostas de laços interorganizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças.

Como a pesquisa está focalizada em redes estratégicas do tipo constelação, de acordo com Gomes-Casseres (1996), cabe explicitar sua definição: coleções de empresas individuais, ligadas entre si por meio de acordos colaborativos; agrupamento de empresas ligadas por relacionamentos e colaboração interorganizacional e modeladas por

alianças, constituindo novas unidades de poder econômico, na forma de competição moderna. Adotou-se este conceito por ser o mais adequado a casos como o da Star Alliance.

Ferramental para análise relacional

Para responder à pergunta central da pesquisa, foi utilizado um ferramental para avaliação de adequação estratégica de empresas que atuam em redes, descrito nesta seção — que contém transcrições do trabalho de Macedo-Soares e Tauhata (2002) em que foram apresentados os resultados preliminares de seu teste-piloto. Esse ferramental inclui três componentes:

- uma metodologia para realizar avaliações de adequação estratégica na ótica relacional, ou seja, considerando as implicações estratégicas das características das redes e dos seus relacionamentos;
- um conjunto de construtos relacionais para capturar e analisar os dados necessários à avaliação em questão;
- um modelo conceitual para auxiliar o mapeamento e a análise da rede estratégica da empresa específica e dos fatores pertinentes (SNA — *strategic network analysis model*).

Embora existam na literatura outros arcabouços para auxiliar a análise de impactos das redes de relacionamentos estratégicos na competitividade da empresa (Contractor, Wasserman e Faust, 2000; Gnyawali e Madhavan, 2001), considerou-se o ferramental mencionado mais adequado ao estudo, porquanto permite considerar os fatores relacionais em conjunção com outros fatores estrategicamente significativos — organizacionais e macroambientais —, numa perspectiva holística e dinâmica. Tem ainda a vantagem de poder complementar análises tradicionais do tipo Swot, pois comporta construtos pertinentes às óticas tradicional e relacional, o que não é o caso nos arcabouços propostos na literatura revisada.

Argumenta-se aqui que a "ótica tradicional" pode ser insuficiente para o planejamento estratégico de empresas que atuam em alianças e redes. Conforme observado por Dyer e Singh (1998), que enfatizam a importância de adotar uma "ótica relacional", os recursos críticos de uma empresa podem estar além de suas fronteiras, nos próprios relacionamentos que contribuem, assim, à sua vantagem competitiva sustentável.

Cabe notar que pelo termo "ótica tradicional" entende-se uma abordagem que considera variáveis estrategicamente significativas apenas os fatores organizacionais

— caso da *resource-based view* (RBV), conforme Barney, 1996, e Wernerfelt, 1984 —, ou os fatores estruturais setoriais e macroambientais — escola do posicionamento, conforme Austin, 1990, e Porter, 1980 —, ou mesmo a conjunção destes — caso das abordagens integrativas (Collis e Montgomery, 1998), sem contemplar os fatores relacionais.

Incorporando-se a perspectiva relacional, pode-se derivar uma visão mais abrangente do comportamento estratégico das empresas. Conseguem-se melhores *insights* quanto às fontes de vantagem competitiva e à criação de recursos valiosos e inimitáveis presentes fora das fronteiras da empresa, bem como um entendimento mais refinado da estrutura do setor em que esta se situa. Torna-se possível perceber as oportunidades e restrições criadas pelas redes estratégicas, que podem proporcionar às empresas acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias que contribuem para a vantagem competitiva, bem como compartilhamento de riscos e terceirização de funções organizacionais, ao mesmo tempo que são capazes de encapsular as empresas em relações improdutivas (Gulati et al., 2000).

Metodologia para avaliação de adequação estratégica

Parte-se do pressuposto de que a análise estratégica implica avaliações com base no princípio clássico de adequação estratégica: a importância para a efetividade da estratégia de garantir consistência entre todos os fatores estrategicamente significativos (Hofer e Schendel, 1978). Na perspectiva integrativa de Macedo-Soares (2002:294), esses fatores devem incluir também variáveis relacionais, ou seja, "a estratégia só pode ser considerada adequada quando capitaliza as forças constituídas, não somente pelos recursos internos da empresa e pelas condições organizacionais necessárias para alavancá-los, mas, também, pelos recursos proporcionados pela rede de relacionamentos, reduzindo as fraquezas da empresa e de sua rede. O objetivo é de explorar, tanto as oportunidades oriundas do macroambiente, quanto as criadas pela rede, minimizando eventuais ameaças". Adaptou-se aqui à ótica relacional o conceito de "boa" estratégia de Barney (1996).

A metodologia, restrita neste artigo à análise relacional, envolve os seguintes passos:

- passo 1 — caracterização da estratégia, utilizando-se a tipologia de Mintzberg (1988), complementada com os construtos de Fahey e Randall (1998);
- passo 2 — identificação e classificação das alianças que constituem a rede estratégica da empresa, chamada de "ego-rede";

- passo 3 — identificação das características da rede estratégica e análise de suas implicações nos níveis do setor e da empresa, em termos de constituírem, respectivamente, oportunidades e ameaças, forças e fraquezas;
- passo 4 — avaliação da consistência dessas implicações com a estratégia, de acordo com o conceito de adequação estratégica dinâmica (Zajac, Kraatz e Bresser, 2000);
- passo 5 — definição de mudanças nos fatores relacionais ou organizacionais para melhorar ou criar as condições necessárias à adequação estratégica dinâmica;
- passo 6 — tomada de decisão estratégica (ajustes ou adoção de nova estratégia, considerando todos os *stakeholders* e a importância de sustentar um desempenho superior).

Note-se que na pesquisa também foi conduzida uma análise "tradicional". No artigo, apenas alguns dos seus resultados são apresentados na "Discussão" para fins de comparação com os relacionais.

Construtos relacionais

As listas de referência que incluem os construtos para operacionalizar a análise estratégica, pela ótica relacional, basearam-se nos trabalhos de Galaskiewicz e Zaheer (1999), Gulati et al. (2000), Kale, Singh e Perlmutter (2000) e Knoke (2001). Os construtos referentes às características das três dimensões da rede consideradas chaves são:

- *estrutura* — padrão de relacionamentos, cujas implicações dependem de sua densidade (número de laços) e coesão, em termos de ter laços diretos, indiretos ou estruturalmente equivalentes (compartilhamento dos mesmos clientes ou mesmos tipos de laços), e da centralidade da empresa na rede (sua participação em número significativo de relacionamentos);
- *composição* — membros da rede, cujas implicações dependem da sua identidade/*status* (riqueza em recursos que a empresa focal necessita);
- *modalidade* — tipo de regras e normas institucionais que governam o comportamento relacional da rede, contratos formais ou acordos informais, cujas implicações variam em acordo com o tipo de laço (colaborativo ou oportunista, forte ou fraco).

No nível da empresa, considera-se uma quarta dimensão: *administração da rede,* que envolve uso de processos de alinhamento estratégico, sistemas de medição de desempenho e mecanismos de governança adequados, gerenciamento das alianças, gestão de mudanças da rede (Dyer e Singh, 1998), experiência com alianças (Anand e Khanna, 2000), adequação dinâmica dos parceiros em termos de compatibilidade de estratégias, culturas, estilos gerenciais e complementaridade de recursos.

Para a empresa, cada uma dessas características pode ser considerada uma força ou uma fraqueza. No nível do setor, as implicações da rede se apresentam como oportunidades e ameaças (Gulati et al., 2000).

Modelo de análise de redes estratégicas

O modelo SNA utilizado consiste numa evolução de um modelo genérico integrativo (GI), para avaliar a adequação estratégica na ótica tradicional, que incorporava construtos de Austin (1990), Porter (1980) e da escola *resource-based*, RBV (Wernerfelt, 1984). A evolução foi no sentido de incluir construtos pertinentes à análise relacional (Macedo-Soares, 2002).

No modelo SNA, a forma da organização sugere um sistema em equilíbrio quase perfeito, para propiciar a inovação na busca contínua do seu equilíbrio, enfatizando-se a importância desta para a adequação estratégica dinâmica. Os atores — cliente, fornecedor, rival, novo entrante, substituto e *complementor* (complementador, segundo Brandenburger e Nalebuff) — são colocados ao longo de uma elipse que configura as fronteiras pouco definidas da "rede de valor" da empresa: uma rede que inclui todos os atores estratégicos, inclusive os parceiros, e suas interdependências, que influenciam a distribuição de poder entre eles e a empresa, e, conseqüentemente, o potencial de agregar valor significativo para sua vantagem competitiva (Brandenburger e Nalebuff, 1997). O modelo concentra-se na ego-rede da empresa focal, ou seja, a rede constituída pela empresa focal, por suas alianças estratégicas principais e pelos laços significativos entre seus parceiros, inspirando-se no conceito de "rede egocêntrica" de Knoke (2001). Enfatizam-se as características relacionais que têm as implicações estratégicas mais significativas para a empresa focal.

Este modelo foi adotado para o estudo em questão aqui, pois permite que se tenha um maior entendimento sobre as implicações estratégicas dos relacionamentos da rede de valor da Varig e dos papéis assumidos por seus integrantes. Foi adaptado à análise de constelações de empresas. Na seção 4 deste artigo, apresenta-se o modelo SNA adaptado ao caso Varig-Star Alliance (ver figura).

3. Métodos de pesquisa

O "estudo de caso" foi considerado o meio mais adequado para a pesquisa da constelação Star Alliance, com foco na Varig, pois se tratava de investigar em profundidade um fenômeno contemporâneo no seu contexto real (Yin, 1994). Para tanto, adotou-se a proposta de Yin, que enfatiza a importância do uso de triangulação de métodos para conseguir dados de múltiplas fontes de modo a produzir conclusões mais consistentes.

Coletaram-se dados pelos seguintes meios:

- investigação documental/telematizada;
- levantamento das percepções dos executivos quanto às implicações estratégicas das redes;
- entrevistas com os principais executivos para obter percepções relativas à efetiva contribuição da Star Alliance;
- observação participante com funcionários, realizada por um dos autores.

O estudo limitou-se aos primeiros cinco anos de existência da Star Alliance, ou seja, de 1997 a 2001.

No caso do levantamento, o principal instrumento foi um questionário predominantemente estruturado, com 68 perguntas, baseadas em construtos previamente testados em outras pesquisas empíricas (Macedo-Soares e Tauhata, 2002). O questionário foi enviado entre junho e setembro de 2003 a uma amostra da população da empresa, constituída por 39 pessoas que ocupavam posições-chave na tomada de decisão estratégica da Varig no que concerne sua inserção na Star Alliance. Este levantamento foi complementado por entrevistas com 12 executivos, entre os respondentes, permitindo uma reflexão mais apurada dos resultados. Os dados foram tratados por métodos quantitativos — estatísticas simples (médias, desvio-padrão, distribuições de freqüência) —, no caso das respostas às perguntas fechadas, e por métodos qualitativos — técnicas de análise de conteúdo (Weber, 1990) —, no caso das respostas às perguntas abertas e das entrevistas.

Com vistas a atenuar as limitações dos métodos adotados, valeu-se do cruzamento dos resultados dos diferentes meios e fontes utilizados, para checar sua consistência. Como o objetivo final da pesquisa era ilustrar, por meio da avaliação de adequação estratégica, que a análise estratégica relacional agregava valor em relação à tradicional para o planejamento da empresa, a principal limitação do estudo de caso, no sentido de não permitir generalizações estatísticas a outros casos, não constituía um grande problema.

4. Resultados

Os resultados são apresentados a seguir, sob forma de respostas às questões implícitas nos passos da metodologia de análise estratégica adotada. Para um melhor entendimento do contexto, inicia-se com um breve histórico da aviação e da Star Alliance.

Breve histórico da aviação no Brasil

A Varig (Viação Aérea Rio-Grandense) foi fundada em maio de 1927 e autorizada a operar em junho do mesmo ano, logo depois que o governo brasileiro liberou à iniciativa privada a exploração dos serviços de transporte aéreo no país.

A aviação comercial brasileira deslanchou somente depois da II Guerra Mundial. Passou por períodos de expansão (1945-60), de crise (1961-64), de consolidação (1965-79) e de recessão (década de 1980). Na década de 1990, quando a conjuntura econômica se tornou particularmente desfavorável à aviação civil, as grandes companhias nacionais e mundiais apresentaram resultados negativos em seus balanços.

A desregulamentação oficial do setor, iniciada nos EUA e seguida por vários outros países, estimulou a concorrência. O aumento nos custos e a pressão para baixar preços levaram as companhias aéreas a buscar associações e fusões entre empresas de vários países, notadamente redes do tipo constelação, do qual a Star Alliance é um exemplo particularmente eloqüente. Cabe notar que, no caso das empresas brasileiras, os problemas foram agravados ainda mais pela erosão cambial e pela atrofia crescente dos principais aeroportos nacionais.

Breve histórico da Star Alliance

Em 14 de maio de 1997, Lufthansa, Air Canada, Scandinavian Airlines System (SAS), Thai Airways International e United Airlines anunciaram uma operação conjunta, batizada “Star Alliance”, iniciando a era das alianças globais na aviação mundial.

Devido ao seu papel de liderança na América do Sul, a Varig vinha sendo sondada por vários membros de diversas alianças. Após a avaliação das alternativas, em outubro de 1997 a Varig optou pela Star Alliance, por ser a aliança que melhor a complementava.

A Star Alliance tinha como visão ser a aliança global líder no segmento de passageiros internacionais freqüentes. Sua missão era contribuir para a rentabilidade no longo prazo de seus membros, atendendo plenamente às expectativas dos vi-

ajantes freqüentes, assegurando reconhecimento mundial, acesso global conveniente, ambiente confortável e foco consistente em segurança. Em 2001 a Star Alliance era formada por 14 empresas aéreas (Air New Zealand, ANA, Austrian Airlines Group — Lauda Air e Tyrolean Airways —, British Midland, Mexicana e Singapore Airlines, além da Varig e das cinco citadas), servindo a 124 países e 729 aeroportos. Possuía uma frota de 2.058 aeronaves e em torno de 278 mil funcionários. Em 2003, Asiana Airlines, LOT Polish Airlines e Spanair integraram a Star Alliance, e em 2004 a US Air fez o mesmo.

A seguir, apresentam-se os resultados específicos à questão da adequação estratégica da Varig, como membro da Star Alliance, começando com os pertinentes à caracterização da estratégia da empresa focal.

Qual é a estratégia de negócio da Varig?

Com base nos resultados da pesquisa documental realizada, de acordo com a tipologia de Mintzberg (1988) e os construtos de Fahey e Randall (1998), inferiu-se que a estratégia da Varig era a de liderança por diferenciação pela qualidade orientada para o cliente, pois se propunha a entregar maior confiabilidade e desempenho por um produto de preço comparável aos concorrentes. Isto podia ser verificado na missão da Varig: "efetuar, com excelência, o transporte aéreo de passageiros e de cargas, satisfazendo o desejo das pessoas de se relacionarem social, cultural e economicamente em escala global, e contribuindo para o desenvolvimento do turismo, no país e em nível mundial, tendo como compromissos permanentes o lucro e o bem-estar de seus clientes e da comunidade".

A estratégia envolvia, ainda, aspectos de diferenciação por imagem, pois a Varig promovia seu serviço de bordo e cuidados com a segurança do cliente por meio de um rigoroso controle de qualidade em seu parque de manutenção, o maior da América Latina.

Complementando a caracterização da estratégia, os resultados da pesquisa indicavam que, quanto à abrangência, a Varig fornecia serviços de transporte aéreo de passageiros e cargas para pessoas físicas, empresas públicas e privadas e agentes de viagem, com cobertura tanto regional quanto global, através de suas alianças. Quanto ao escopo vertical, possuía dois sistemas integrados verticalmente: serviços de manutenção de aeronaves, prestados pela VEM (Varig Engenharia e Manutenção), empresa pertencente à *holding* FRB-Par, e canais de distribuição de vendas, por meio dos GDS (*global distribution systems*) ou da própria internet. Seu principal acionista e controlador, a *holding* FRB-Par, foi criada pela Fundação Ruben Berta, proprietária das empresas do Grupo Varig.

Da leitura da missão: "nosso maior compromisso é para com o cliente, merecedor do máximo de nossos esforços através da busca permanente da excelência de nossos serviços", ficava evidente que a postura competitiva da Varig era focar todos os esforços no cliente. Essa missão teria de ser alcançada por meio de um atendimento de primeira linha, utilizando tecnologia de ponta como suporte e oferecendo um amplo leque de opções de destinos e horários. Para tanto, as alianças estratégicas eram consideradas componentes críticos de sua estratégia. A esse respeito, vale mencionar que, segundo o levantamento, 80% dos executivos percebiam a participação da Varig em alianças e redes como parte fundamental de sua estratégia.

De acordo com a metodologia adotada, apresentam-se na próxima subseção os resultados referentes ao segundo passo, buscando responder à pergunta formulada a seguir.

Quais são as alianças estratégicas e outros relacionamentos da empresa que constituem sua ego-rede?

Para facilitar o entendimento, o quadro 1 mostra exemplos de participantes da rede de valor da Varig.

Quadro 1

Exemplo de participantes da rede de valor da Varig

Tipo	Discriminação
Clientes	Agentes de viagens, grandes empresas, governo, pessoas físicas
Fornecedores	t Combustível: Petrobras, Exxon, Shell etc. t Aeronaves (*lessors* e peças): Boeing Co., Embraer, Gecas t Serviços terceirizados: manutenção, serviços de apoio etc.
Complementors	Demais modais de transporte (rodoviário, ferroviário e marítimo); redes de hotéis; locadoras de automóveis
Substitutos/*Complementors*	Transporte rodoviário, marítimo e ferroviário; internet e tele/videoconferência
Entidades de classe	Iata, Icao, Snea, Apvar etc.
Entidades governamentais e supragovernamentais	Cade, Infraero, DAC, FAA, DOT etc.
Órgãos/Fontes de financiamento	BNDES, Banco do Brasil, Eximbank, GE Capital, bancos comerciais privados etc.

Com base nas percepções dos executivos e na pesquisa documental, entre 1997 e 2001 a Varig estabelecia alianças estratégicas com clientes, concorrentes, fornecedores, *complementors* e novos entrantes, mas não com substitutos. É relevante que 93% dos respondentes ao questionário reconheceram o papel dos concorrentes como parceiros da Varig, reforçando o que é uma característica deste setor e das alianças globais do tipo da Star Alliance: a associação entre rivais. Também é relevante que citaram como principais critérios de compatibilidade para a escolha de parceiros nas alianças estratégicas da Varig a estratégia operacional e a complementaridade de recursos.

Dada a característica global de seu negócio, a Varig estabelecia alianças predominantemente multilaterais (56%), ou seja, formadas por mais de dois parceiros, tais como concorrentes e *complementors.*

Quadro 2

Classificação das alianças principais da Varig

Parceiros	Tipos de alianças	Estrutura	Composição	Modalidade
Cliente	**Comercialização, marketing conjunto** Acordos de fornecimento de longo prazo Participação acionária minoritária	Escopo **restrito** em termos de amplitude e número de laços Escopo geográfico **global**	Recursos-chave: financeiros, capital informacional e capacidade de inovação Volume de recursos **satisfatório** Acesso **fácil**	Conexão forte Natureza colaborativa
Fornecedor	**Contratos de fornecimento de longo prazo** Contrato/prestação de serviços Desenvolvimento/ co-produção	Escopo **restrito** — amplitude e número de laços Escopo geográfico **regional**	Recursos-chave: tecnológicos, físicos e financeiros Volume de recursos **satisfatório/ insuficiente** Acesso **fácil**	Conexão forte Natureza colaborativa
Concorrente	**Comercialização, marketing conjunto** **Fusões/aquisições** *Joint ventures* Desenvolvimento/ co-produção	Escopo **restrito** — amplitude e número de laços Escopo geográfico **global**	Recursos-chave: capital informacional, capacidade de inovação, físicos e tecnológicos Volume de recursos **satisfatório** Acesso **difícil**	Conexão: **forte** c/ rival-parceiro Star Alliance; **média** c/outros Natureza mista — **colaborativa** c/ rival-parceiro Star Alliance; **oportunista** c/ outros rivais

Complementor	Contratos de fornecimento de longo prazo *Joint ventures* Acordos, contratos de P&D	Escopo **restrito** — amplitude e número de laços Escopo geográfico **global**	Recursos-chave: tecnológicos, de inovação e capital informacional Volume de recursos **satisfatório/ insuficiente** Acesso **fácil**	Conexão **média** Natureza **colaborativa**

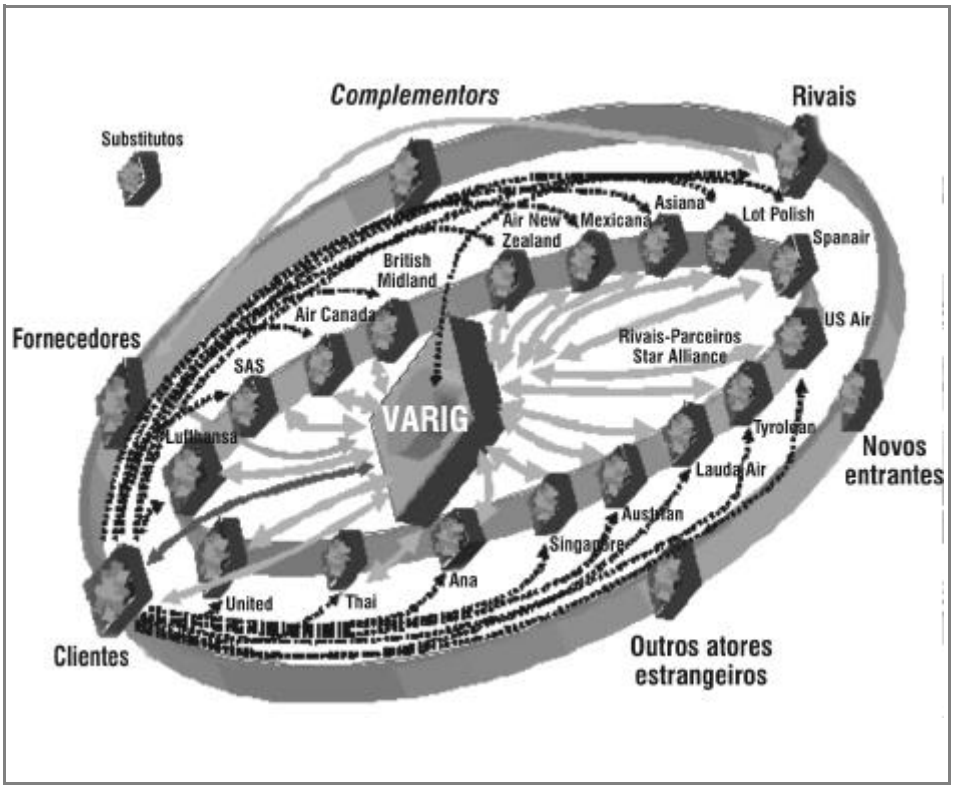
O quadro 2 apresenta um resumo das alianças principais da Varig, destacando, em negrito, as que predominavam em cada classe de parceiros, bem como alguns dos atributos mais significativos dos recursos oferecidos por estas. As características referem-se genericamente aos relacionamentos típicos ou mais importantes. Cabe notar que as principais alianças da Varig com seus clientes e concorrentes no período investigado eram os acordos de comercialização ou marketing conjunto, típicos desse setor. Esses acordos eram geralmente restritos às empresas que mais se destacavam no setor. Expressavam conexões fortes entre os parceiros (caso dos clientes e rivais-parceiros da Star Alliance) ou de média força (caso dos outros parceiros-rivais), de natureza colaborativa ou mista (oportunista e colaborativa), e tinham um escopo que transcendia as fronteiras de seus países. A revisão documental evidenciava que essa tendência tornava-se cada vez mais forte à medida que novas tecnologias possibilitavam acesso remoto à compra de serviços de transporte aéreo, tornando os laços com clientes intermediários — agentes de viagens e operadores de turismo — ainda mais fortes.

Havia predominância de acordos de comercialização conjunta (*code share*) entre a Varig e seus concorrentes, facilitando o acesso a clientes e novos mercados. Já no caso dos fornecedores e *complementors*, em função de sua importância relativa, as alianças ainda não eram tão relevantes; as que predominavam eram contratos de fornecimento de produtos e serviços e pesquisa e desenvolvimento (P&D) em conjunto.

A figura apresenta a ego-rede da Varig, destacando suas alianças principais. De acordo com o modelo SNA adaptado para a pesquisa Star Alliance, a Varig, como empresa focal, está representada no centro de sua ego-rede, na qual foram incluídas duas elipses. A primeira elipse representa a ego-rede da Star Alliance, composta pela Varig e seus rivais-parceiros ao longo desta. A segunda (externa) representa a ego-rede da Varig, composta pelos demais atores estratégicos de sua rede de valor (clientes, fornecedores, rivais, novos entrantes, *complementors* etc.). A figura destaca as principais alianças, tanto bilaterais quanto multilaterais, bem como os relacionamentos dos clientes e fornecedores com os rivais que constituem oportunidades ou ameaças, forças ou fraquezas. A escala de cinza e o padrão dos laços re-

presentam os diferentes tipos de alianças da empresa. Por exemplo, os acordos de comercialização conjunta com os rivais-parceiros da Star Alliance e com os clientes estão em cinza claro. As participações acionárias nos clientes estão em cinza escuro. Os contratos de fornecimento com fornecedores, em cinza menos escuro. As linhas pontilhadas referem-se a acordos entre clientes e rivais, e entre clientes e demais membros da Star Alliance. Algumas características genéricas mais relevantes das alianças são mostradas, como o *status* relativo dos parceiros pelo tamanho do ator na ego-rede da Varig (por exemplo, Lufthansa e United são maiores do que os demais membros da Star Alliance, pois exercem papel de líderes na aliança), a força do laço pela espessura da linha relativa às outras linhas (por exemplo, aliança forte com rivais-parceiros da Star Alliance), e a natureza da conexão pela direção da seta: a oportunista tem uma seta para a empresa explorada (por exemplo, Varig com rivais) e a colaborativa tem setas em dois sentidos (por exemplo, Varig com rivais-parceiros da Star Alliance e clientes).

Ego-rede da Varig-Star Alliance



Na próxima subseção, apresentam-se os resultados pertinentes ao terceiro passo da metodologia de análise estratégica adotada, em resposta à questão que se segue.

Quais são as implicações estratégicas das alianças/redes nos níveis do setor e da empresa?

Para responder a essa questão, as características relacionais da ego-rede da Varig foram identificadas, em termos de suas dimensões-chave (estrutura, composição e modalidade), com o auxílio da lista de referências propostas no ferramental. Os resultados dos questionários foram agregados e as distribuições das respostas foram analisadas para a caracterização dos principais construtos das dimensões-chave das alianças/redes da Varig. Alguns dos construtos relacionados à composição das alianças/redes já foram apresentados no quadro 2.

Os dados evidenciam que embora as alianças da Varig com seus parceiros fossem predominantemente globais, elas eram restritas em termos do número de laços. As alianças estabelecidas com clientes, concorrentes e *complementors* possuíam escopo geográfico global, isto é, rompiam as fronteiras dos países, enquanto aquelas estabelecidas com fornecedores tinham escopo regional.

O quadro 3 mostra as principais implicações estratégicas da ego-rede da Varig, em termos de oportunidades e ameaças, identificadas por meio do confronto de dados do levantamento com a lista de referência pertinente ao nível do setor. Em negrito, são destacados os atributos e implicações para cada construto no caso particular da Varig.

Quadro 3

Implicações estratégicas da ego-rede da Varig no nível do setor

Construto	Indicador	Implicação estratégica da rede no nível do setor
Estrutura da rede	**Alta** densidade	**Oportunidade real,** pelo elevado número de laços entre os atores pertencentes ao setor, constituindo barreiras a novos entrantes.
	Alta centralidade	**Oportunidade potencial,** pela posição intermediária na rede Star Alliance que dá acesso a mais informações e outros recursos do que a seus concorrentes.
Composição da rede	*Status* dos parceiros — **favorável**	**Oportunidade real**, pelo alto *status* dos parceiros da Varig.
Tipo de laço	Força das conexões — **alta**	**Oportunidade real**, pelo estabelecimento de fortes laços com concorrentes, que aumentam seu poder de negociação.
		Ameaça real da força das alianças — tipo blocos estratégicos ou constelações globais.
		Oportunidade real para aumentar a lucratividade das empresas por meio dos fortes laços entre concorrentes.

A análise dos resultados do levantamento apresentados no quadro 3 torna claro que a ego-rede da Varig criava mais oportunidades do que ameaças, devido à sua estrutura (densidade e centralidade), bem como à força das suas conexões. Como uma das maiores empresas aéreas do mundo, a Varig tinha grandes oportunidades ao ocupar uma posição central em relação às principais empresas, aos blocos estratégicos e ao setor de aviação como um todo, e, embora fosse percebida em uma posição intermediária diante dos seus rivais, considerando as 10 maiores empresas aéreas, considerava-se que poderia melhorar essa posição, ao procurar estabelecer novas alianças. A força das conexões da sua ego-rede e a alta densidade desta também cria-

vam oportunidades reais para otimizar seu desempenho, ao fortalecer o poder de negociação da empresa com clientes e fornecedores e ao inibir a entrada de novos participantes no setor, reduzindo, assim, sua ameaça.

O quadro 4 apresenta as implicações estratégicas da ego-rede da Varig, no nível da empresa, elaboradas a partir dos dados do levantamento das percepções, aliados aos resultados da pesquisa documental, à luz das listas de referências do ferramental.

Quadro 4

Implicações estratégicas da ego-rede da Varig no nível da empresa

Construto	Indicador	Implicação estratégica da rede no nível da empresa
Estrutura da rede	**Alta** densidade de laços	**Força real,** pelo fato de a Varig possuir muitos relacionamentos com outras organizações no setor, agregando novos recursos e atraindo novos parceiros.
	Bom acesso a recursos	**Força potencial,** pelo acesso a recursos valiosos dos membros da rede (principalmente capital informacional).
	Padrão estrutural **único**	**Força real**
		Fraqueza potencial, na medida em que os acordos podem aprisionar a Varig em situações indesejáveis.
	Posição **intermediária**	**Força real,** pela centralidade relativamente alta da Varig, permitindo aumentar seu capital informacional.

continua

Construto	Indicador	Implicação estratégica da rede no nível da empresa
		Força potencial, ao beneficiar-se também de laços das ego-redes de seus parceiros Star Alliance.
	Equivalência estrutural	**Força potencial,** pelos relacionamentos estruturalmente equivalentes com prestadores que complementam seus próprios serviços.
Composição da rede	**Forte** identidade dos parceiros	**Força real,** pelo alto *status* de seus diferentes parceiros, o que ajuda a atrair novas parcerias.

		Força potencial na formação, pela Varig e seus parceiros Star Alliance, de uma rede de compradores, aumentando seu poder de barganha junto a fornecedores.
	Volume de recursos **satisfatório**	**Força real,** pelas alianças com empresas que detêm recursos valiosos (no caso do setor de aviação, notadamente, malha abrangente, possibilitando presença global a custo mínimo).
Tipo de laço	Força **média/alta** com concorrente	**Força real,** na medida em que a rede torna os parceiros muito mais competitivos do que seriam individualmente e promove o aprendizado contínuo e a troca de experiências, de forma a sustentar sua vantagem competitiva.
	Alianças do tipo **misto**	**Força real**, quando laços são colaborativos com concorrentes; **fraqueza real,** quando oportunistas.
	Padrão-**invisível**	**Força real,** pela natureza confidencial dos acordos, que pode tornar a informação inimitável.
Alinhamento estratégico	**Falta** processo de alinhamento	**Fraqueza potencial,** pela falta de um processo formal claro que garanta o alinhamento estratégico das alianças.
Medição de desempenho	**Não possui**	**Fraqueza real,** pela inexistência de indicadores para medir o quanto alianças e redes contribuem para seu desempenho global.

continua

Construto	Indicador	Implicação estratégica da rede no nível da empresa
Compatibilidade de parceiros	**Estratégia/Recursos complementares**	**Força real,** pela busca por parceiros compatíveis em termos de estratégias operacionais e complementaridade de recursos valiosos, raros, inimitáveis, minimizando, assim, conflitos com parceiros.
Governança	**Existência** de mecanismos	**Força real,** pela utilização de mecanismos formais que estabelecem regras de conduta para participantes da rede, tais como acordos de acionistas.

Gestão de alianças	**Em desenvolvimento**	**Fraqueza potencial,** pois os processos de gerenciamento das alianças ainda não estão plenamente desenvolvidos.
Gestão de mudanças	**Em desenvolvimento**	**Fraqueza potencial,** pelo fato de possuir processos ainda incipientes para a gestão de mudanças das alianças.
Experiência de alianças	**Mais de cinco anos**	**Força real** na ampla experiência com alianças bilaterais. **Fraqueza real,** pois falta experiência com alianças multilaterais.

Conforme mostra o quadro 4, no nível da empresa as características das dimensões referentes à estrutura, à composição e ao tipo de laços da ego-rede da Varig constituíam praticamente só forças, ao proporcionarem recursos, tais como capital informacional, valiosos para sua estratégia de orientação para o cliente.

A maior fraqueza real identificada dizia respeito ao fato de que a Varig não possuía indicadores para medir a contribuição das alianças para o desempenho global da empresa.

As duas principais fraquezas potenciais identificadas na dimensão da administração da rede eram relativas às gestões das alianças e de mudanças, notadamente às evidências de que os processos formais para garantia do alinhamento estratégico das alianças e para a gestão de alianças ainda estavam em desenvolvimento e que faltava treinamento de habilidades gerenciais específicas para sua condução. Também, os processos de gestão de mudanças ainda estavam incipientes, dificultando a adaptação das alianças à medida que elas evoluíam, em particular diante da natureza dinâmica de seu cenário competitivo.

O fato de a Varig ser pioneira no setor de aviação no estabelecimento de alianças bilaterais com concorrentes constituía obviamente uma força real, pois conferia vantagem em termos da "curva de aprendizagem" sobre possíveis parceiros-rivais. Por outro lado, sua experiência em alianças multilaterais era mais recente e lhe faltavam competências para gerenciar as complexidades resultantes da ampla diversidade de interesses, culturas e estilos gerenciais dos vários parceiros globais, o que constituía uma certa fraqueza.

Na próxima subseção compartilham-se os resultados do quarto passo da metodologia e da questão central do estudo, formulada a seguir.

A estratégia da Varig-Star Alliance é adequada à empresa e ao contexto, considerando o impacto das suas redes de relacionamento?

Embora a análise relacional tenha identificado algumas fraquezas, a maioria era potencial e, portanto, não foram consideradas inconsistências que comprometessem a adequação da estratégia. Assim, concluiu-se que, dadas suas características de diferenciação por qualidade e por marca, orientada para o cliente, com ênfase no estabelecimento de alianças estratégicas, a estratégia da empresa era adequada na ótica relacional. Isto porque tinha o potencial de capitalizar os recursos valiosos e singulares, proporcionados pela alta densidade e pelo padrão estrutural único de uma rede de relacionamentos com parceiros de alto *status*, recursos complementares e estratégias operacionais compatíveis.

Esses recursos, tanto físicos quanto intangíveis (capital informacional pertinente a concorrentes, *know-how* tecnológico e mercadológico), advindos da posição central da empresa na rede de valor do setor de aviação nacional, bem como dos fortes laços com clientes e concorrentes, representavam forças, pois permitiam explorar as numerosas oportunidades reais de atender melhor o cliente e de aumentar a lucratividade da empresa, além das oportunidades de estabelecer novas alianças com *complementors* e fornecedores para aumentar o valor do produto na percepção do cliente, em busca da satisfação completa de suas necessidades.

A natureza predominantemente colaborativa dos relacionamentos com os concorrentes no setor de aviação propiciava condições favoráveis para a captação dos recursos, devido à confiança que ela implicava, podendo contribuir para a redução das ameaças potenciais críticas criadas pela força dos laços nesse setor, resultante de sua consolidação em blocos com maior poder de barganha dos seus integrantes.

A conclusão de que a estratégia era adequada tornou desnecessário contemplar a realização de ajustes estratégicos ou a adoção de uma nova estratégia para assegurar vantagem competitiva, conforme mencionado nos passos 5 e 6 da metodologia adotada.

5. Discussão

Antes de iniciar a discussão sobre a contribuição dos resultados da pesquisa para atingir seu objetivo de evidenciar a importância, para o planejamento estratégico, de realizar análises estratégicas relacionais, discutem-se os subsídios obtidos para responder à pergunta inicial: por que a estratégia da Varig de se associar à Star Alliance não trouxe os benefícios almejados?

De fato, se a estratégia da Varig era adequada, como explicar o desempenho aquém do esperado? Apesar de considerar que as fraquezas identificadas não constituíam inconsistências significativas no sentido de indicar inadequação da estratégia à empresa e ao contexto, não se pode negar que elas estivessem dificultando sua implementação.

A esse respeito, é relevante que duas outras fraquezas reais foram identificadas no nível da empresa na primeira etapa da pesquisa, quando se conduziu a análise estratégica "tradicional" com o auxílio do modelo GI: a estrutura fortemente hierarquizada da Varig e sua cultura centralizada. Ambos os fatores conflitavam não somente com sua estratégia de qualidade orientada para o cliente, mas também com a organização em rede, que precisava de flexibilidade e descentralização de poder, dificultando, assim, o desenvolvimento dos processos e competências necessários a uma gestão eficaz de alianças globais e das mudanças complexas nelas envolvidas.

Cabe lembrar também dois fatores econômico-políticos que, sem dúvida, contribuíram para as dificuldades financeiras crescentes da Varig: falta de proteção às empresas aéreas por órgãos regulatórios, devido à desregulamentação do setor aéreo no país, e mudanças no cenário macroeconômico (planos econômicos fracassados, guerras e crises econômicas mundiais) que comprometeram ainda mais a situação já precária das empresas aéreas.

Considerando o objetivo da pesquisa, coube confrontar os resultados dos dois tipos de análise estratégica: tradicional e relacional. Para fins deste artigo, concentrou-se apenas nas implicações estratégicas no nível do setor, ou seja, nas oportunidades e ameaças. Note-se que no caso da análise "tradicional", de acordo com modelo GI, foram utilizados os construtos de Porter (1980) e Austin (1990).

O quadro 5 apresenta um resumo desse confronto. A seguir, comentam-se alguns exemplos de como ameaças identificadas na análise tradicional puderam ser atenuadas por oportunidades criadas pela rede, ou então reforçadas por novas ameaças, e vice-versa.

Quadro 5

Confronto de resultados das análises relacional e tradicional: foco em oportunidades e ameaças

Análise tradicional (Lima, 2003)	Intensidade	Análise relacional	Intensidade
1. Ameaça potencial por parte de "novos entrantes" estrangeiros e nacionais (*low cost, low fare*).	Média	**1. Oportunidade real,** pela alta densidade de laços entre parceiros, que contribui para criar barreiras de entrada a novos entrantes no setor. **1. Ameaça real** na formação de laços por "novos entrantes" via fusões, aquisições e participação acionária.	Média
2. Ameaça potencial, dada a incerteza quanto à política do governo para o setor aéreo nacional.	Média	**2. Oportunidade real** no estabelecimento de fortes laços com concorrentes, fortalecendo seu poder de negociação perante os demais atores estratégicos de sua rede.	Média

3. Ameaça potencial, pelos acordos *open skies* (total liberdade de concessão de rotas entre países).	Média	**3. Ameaça real** advinda da força das empresas rivais que também formavam alianças/redes globais do tipo constelação.	Média
4. Ameaça potencial, pela falta de proteção às empresas aéreas por órgãos regulatórios.	Média	**4. Oportunidade real,** pelo elevado número de laços entre os atores da indústria de aviação (*joint ventures*, comercialização conjunta e fusões/aquisições de concorrentes), que constituíam barreiras a "novos entrantes".	Média
5. Ameaça potencial, pois o setor de aviação não apresentava retornos satisfatórios para atrair investidores.	Média	**5. Ameaça real** devido ao fato de as empresas aéreas estarem numa situação financeira e competitiva difícil, com forte impacto em sua lucratividade.	Forte
6. Ameaça potencial, pois a demanda do setor estava estagnada.	Média	**6. Oportunidade real** para aumentar a lucratividade das empresas devido aos fortes laços entre concorrentes.	Média
7. Oportunidade potencial, pelo aumento da produtividade e redução de custos no setor aéreo.	Média	**7. Oportunidade real,** pelas parcerias com fornecedores para oferecer "soluções" integradas de modo a aumentar a satisfação e fidelização do cliente.	Média
8. Ameaça potencial advinda da mão-de-obra intensiva, especializada e qualificada que requer altos investimentos.	Média	**8. Oportunidade real** no compartilhamento de competências e troca de experiências, criando massa crítica no grupo, difícil de obter por qualquer membro sozinho.	Forte

Conforme pode ser visto no item (1), a ameaça de novos entrantes no setor de aviação (por exemplo, empresas aéreas estrangeiras, empresas nacionais atuantes no segmento *low cost/low fare* etc.) pode ser atenuada pelo estabelecimento de laços com os demais participantes do setor, como no caso de acordos de comercialização conjunta (*code share*) com seus concorrentes (por exemplo, com a United Airlines, a Spanair ou SAA) e seu ingresso na Star Alliance. Esses acordos promoveram a consolidação da Varig, tanto no mercado brasileiro quanto no cenário mundial, bloqueando a penetração dos concorrentes e de "novos entrantes".

Por sua vez, o item (3) apresenta uma ameaça potencial — o crescente surgimento de acordos *open skies* —, reforçada por uma ameaça real advinda das outras empresas rivais que também formaram alianças/redes globais do tipo constelação.

No item (7) tem-se uma oportunidade potencial reforçada por uma oportunidade real. Trata-se do aumento de produtividade e redução de custos no setor aéreo, proporcionando aumento da lucratividade da empresa. Essa oportunidade poderia ser reforçada pela de formação de parcerias com fornecedores para oferecer "soluções"

integradas, de modo a contribuir para o aumento da satisfação e da fidelização do cliente.

A seguir, fazem-se algumas considerações finais e recomendações para futuras pesquisas.

6. Conclusões e recomendações

A investigação da adequação estratégica da Varig como membro da Star Alliance atingiu seu objetivo de evidenciar que a análise estratégica pela ótica relacional permite revelar aspectos relacionais significativos para o planejamento estratégico da empresa que não poderiam ser detectados por meio de análises tradicionais. Ao mesmo tempo, ficou claro que é preciso complementar resultados obtidos pela análise relacional com os da tradicional. Só assim é possível verificar o quanto implicações estratégicas (ameaças e oportunidades, forças e fraquezas) tradicionais, ou seja, pertinentes a fatores estruturais do setor, macroambientais e organizacionais, podem ser atenuadas ou reforçadas por implicações pertinentes aos relacionamentos e redes formadas por estes.

A seguir, destacam-se algumas lições que o estudo trouxe para a tomada de decisão estratégica de empresas como a Varig, que atuam em constelações.

- A participação da empresa em alianças e redes estratégicas do tipo constelação devia ser vista de modo integrado, no contexto da indústria, dos fatores macroambientais, da rede de valor da empresa, e dos recursos/competências e condições organizacionais para gerenciá-los. O impacto da constelação na implementação de sua estratégia devia ser considerado de forma planejada, sistemática, integrada e prospectiva.
- A formação de alianças e redes estratégicas constitui uma opção estratégica mais adequada do que as formas usuais de acordos de comercialização em conjunto com concorrentes e clientes, pois contribui para fortalecer os relacionamentos, aumentar o valor percebido dos produtos e serviços ofertados e assegurar a vantagem competitiva. Para tornar bem-sucedida esta opção estratégica, cabe priorizar o desenvolvimento e consolidação das práticas e processos para assegurar um gerenciamento mais eficaz dos relacionamentos, notadamente dos processos formais para garantia do alinhamento estratégico das alianças, sistemas de medição que incluam indicadores da contribuição das alianças e redes ao desempenho global das empresas envolvidas e processos de gestão das mudanças e aquisição de competências pertinentes a alianças globais com parceiros de culturas e estilos gerenciais distintos.

A pesquisa teve necessariamente certas limitações, que serviram de ponto de partida para as recomendações feitas a seguir para futuras investigações sobre o tema.

No que concerne o caso específico da Varig, sugere-se que seja conduzida uma análise prospectiva mais aprofundada de seus parceiros/rivais, principalmente tentando visualizar possíveis cenários da consolidação da aviação, perspectivas desses parceiros e demandas não atendidas dos clientes. Deveriam ser identificados os concorrentes a serem buscados pela Varig como parceiros de novas alianças, e aqueles que representam ameaças, evitando-se que relacionamentos muito estreitos privem a empresa de oportunidades futuras.

Aliás, seria fundamental uma compreensão mais apurada das implicações estratégicas das constelações de empresas no setor de aviação em processo de reestruturação (criação de novo marco regulatório), de forma a sustentar sua vantagem competitiva neste novo cenário.

Como conclusão final, propõe-se estender este estudo às demais empresas aéreas integrantes da Star Alliance, de modo a confrontar seus resultados com os desta pesquisa, e obter um mapeamento completo de toda a rede, com todas as suas implicações estratégicas. Sugere-se, ainda, no âmbito de investigações de outras constelações como a Star Alliance, desenvolver indicadores integrados que permitam avaliar e monitorar a contribuição direta e efetiva destas ao desempenho global de seus integrantes, de modo a assegurar sua vantagem competitiva na ótica de todos os *stakeholders*.

Referências bibliográficas

ANAND, B. N.; KHANNA T. Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, v. 21, 2000, p. 295-316. (Special Issue).

AUSTIN, J. E. *Managing in developing countries:* strategic analysis and operating techniques. New York: The Free Press, 1990.

BARNEY, J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage.* Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. *Co-opetition:* a revolution mindset that combines competition and cooperation. New York: Doubleday, 1997.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Creating corporate advantage. *Harvard Business Review*, p. 71-83, May/June 1998.

CONTRACTOR, N.; WASSERMAN S.; FAUST, K. Testing multi-level, multi-theoretical hypotheses about networks in 21st century organizational forms. In: INTERNATIONAL COMMUNICATION MEETING, Acapulco. *Proceedings*... Acapulco, 2000.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660-680, 1998.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. *Learning from the future.* New York: John Wiley, 1998. p. 22-38.

FLÔRES JR., R. G. Competition and trade in services: the airlines' global alliances. *The World Economy*, v. 21, n. 8, p. 1095-1108, Nov. 1998.

GALASKIEWICZ, J.; ZAHEER, A. Networks of competitive advantage. *Research in the Sociology of Organizations*, v. 16, p. 237-261, 1999.

GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 3, p. 431-445, 2001.

GOMES-CASSERES, B. *The alliance revolution.* Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 203-215, 2000.

HOFER, C.; SCHENDEL, D. E. *Strategy formulation:* analytical concepts. St. Paul, MN: West Publishing, 1978.

KALE P.; SINGH H.; PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 217-237, 2000.

KNOKE, D. *Changing organizations:* business networks in the new political economy. Boulder: Westview Press, 2001.

LIMA, Francisco Carvalho. Redes estratégicas no setor de aviação: o caso Varig-Star Alliance. 2003. Dissertação (Mestrado) — IAG/PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2003.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Strategic alliances and networks. In: GBATA CONFERENCE, 2002, Rome, Italy. *Readings book*... New York: Global Business and Technology Association, 2002. p. 292-305.

———; TAUHATA, T. Ferramental para análise estratégica pela ótica relacional. In: ENANPAD, 26., 2002, Salvador. *Anais*... Salvador, 2002.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, v. 5, p. 1-67, 1988.

PORTER, M. *Competitive strategy.* New York: The Free Press, 1980.

WEBER, R. P. *Basic content analysis.* Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.

WERNERFELT, B. A. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr./June 1984.

YIN, R. K. *Case study research.* London: Sage, 1994.

ZAJAC, E. J.; KRAATZ, M. S.; BRESSER, R. K. F. Modeling the dynamics of strategic fit. *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 429-453, 2000.