

Contribuição da aliança estratégica para internacionalização de companhias aéreas: a opção pela Star Alliance

Strategic alliance contribution to the internationalization of airlines companies: the option for the Star Alliance



Carolina Ojeda Tenório de Farias¹
Francisco Américo Cassano²
Isadora Palin³
Marina Age Saide Schwartzman⁴
Mayra Bergamini⁵

Resumo

Este artigo trata do desafio que as companhias aéreas têm para ampliar cada vez mais suas atividades em outros países, pela internacionalização e influência da aliança estratégica em rede, solução encontrada por elas para poderem atender a novos mercados e se tornarem mais competitivas. A pesquisa que deu suporte ao estudo foi realizada em situação específica com a Star Alliance, através de cinco entrevistas com companhias aéreas membro dessa aliança. Para tratamento dos dados optou-se pela análise de conteúdo, realizada com elementos atuantes nas empresas e que contribuíram para a solução do seguinte problema de pesquisa: como a aliança estratégica com a Star Alliance influenciou o processo de internacionalização das companhias aéreas? Observou-se, por meio dos resultados obtidos, que a aliança estratégica não foi o único fator importante para as companhias aéreas terem acesso a outros países ou se expandirem em mercados em que já atuavam, porém proporcionou o favorecimento ao acesso a questões burocráticas e operacionais de outros países e a ampliação da visibilidade das empresas no âmbito internacional, resultando no aumento dos passageiros transportados.

Palavras-chave: Internacionalização. Alianças Estratégicas. Companhias Aéreas.

Abstract

This article is about the challenge that airlines face to expand their activities to other countries, by the internationalization and the influence of strategic network alliances, solution found by them, in order to serve new markets and become more competitive. The research that supported the article was performed in the specific case study of Star Alliance, through five interviews among its members. For the analysis of the data, it was chosen to analyse the content, what was performed with the active elements in these companies, who contributed to solve the following problem: How did the strategic alliance with Star Alliance influence the process of internationalization of the airlines? It was still verified, through the results obtained, that the strategic alliance was not the only important factor for airlines to have access to other countries or to expand in markets that they have already acted, however, the access to the bureaucratic and operational matters of other countries was facilitated and the companies visibility internationally was expanded, resulting in the increasing of passengers transported.

Keywords: Internationalization. Strategic Alliances. Airlines Companies.

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. *E-mail:* carolinajoda28@gmail.com.

² Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie. *E-mail:* famcassano@uol.com.br.

³ Bacharel em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. *E-mail:* isadora_palin@hotmail.com.

⁴ Especialista em Negócios Internacionais e Comércio Exterior pela Fundação Getúlio Vargas - Unidade Paulista (FGV). *E-mail:* ma_gess@hotmail.com.

⁵ Bacharel em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. *E-mail:* may.bergamini@gmail.com.

Introdução

O contexto no qual as empresas estão inseridas, na virada do século XX para o século XXI, é o mercado globalizado. Essa nova ordem impõe um mundo como mercado único que, somado às inovações tecnológicas, modifica as relações comerciais e o ambiente de negócios, gerando necessidade delas se moldarem rapidamente a esse novo ambiente, objetivando o atendimento ao consumidor, a qualidade de seus produtos e buscando maior competitividade. Nessa realidade, as empresas funcionaram dentro de um conjunto de interesses próprios e gerais dos quais, junto a outras organizações, formam uma grande rede de relacionamentos com diversos parceiros, o que permite a atuação destas no complexo ambiente competitivo (KEEGAN, 2005).

O crescente aumento de alianças em rede pode ser entendido como uma prova da necessidade de se adequar à globalização, contexto no qual a competitividade tornou-se questão de sobrevivência para as empresas, independentemente do setor de atuação. Surge, então, a necessidade de se aumentar a produtividade, ampliar os serviços oferecidos, reduzir custos, melhorar a qualidade dos produtos e desenvolver novas tecnologias, sendo que a parceria estratégica foi uma maneira encontrada pelas empresas não só para sobreviverem no mercado interno, como também para aumentarem sua competitividade internacional (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

O cenário atual do setor aéreo, objeto deste estudo, tem como desafio ampliar cada vez mais suas atividades em outros países pela internacionalização. A aliança estratégica em rede foi a solução encontrada pelas companhias aéreas para poderem atender a novos mercados e se tornarem mais competitivas, sendo que a parceria é formada de acordo com a estratégia e a necessidade de cada empresa. Existem, portanto,

alianças globais que interligam várias companhias aéreas, que pressupõem parceria e competição, garantindo espaço no mercado mundial e também local. Como consequência do sucesso da criação dessas alianças, atualmente o setor de transporte aéreo é formado por grandes alianças globais, tendo como destaque a pioneira Star Alliance, que começou suas operações em 1997 com cinco grandes companhias aéreas. Além disso, essa aliança domina atualmente o mercado com 27 companhias aéreas membros e atua em mais de 181 países (IATA, 2012).

Para melhor entendimento, face às considerações expostas anteriormente, a Star Alliance será o foco do estudo, visando o entendimento de como essa aliança cresceu e permitiu a expansão de diversas companhias aéreas no mercado global. Propõe-se também a contribuir com as pesquisas voltadas à internacionalização de empresas.

1 Referencial Teórico

A revisão bibliográfica visou explorar a literatura dos principais temas relacionados à pesquisa: a internacionalização e a aliança estratégica com a sua contextualização no setor aéreo.

1.1 Internacionalização

Empresas que procuram por competitividade não se limitam mais a operar somente em território nacional, optam, portanto, por estratégias de internacionalização, mesmo quando distâncias geográficas e culturais ainda são enxergadas como barreiras de entrada.

Keegan (2005) abordou a questão que envolve a forma como a empresa que pretende e/ou já atua no comércio internacional deve proceder

por meio do marketing global. Este se caracteriza pelo processo de focalizar os objetivos e recursos de uma organização nas oportunidades do mercado global. As empresas se valem dessa ferramenta de marketing por dois motivos: para tirar vantagem das oportunidades de crescimento e para sobreviver. As empresas que deixam de buscar as oportunidades globais estão sujeitas a perder seus mercados domésticos, que serão explorados por empresas globais mais fortes e competitivas.

Os processos de formação da estratégia de internacionalização têm diferenças: na primeira dimensão a empresa transfere produtos, serviços ou recursos por meio das fronteiras nacionais, o que implica a escolha dos países pelos quais se pretende fazer as transações; na segunda dimensão a empresa deve selecionar o modo de entrada, ou seja, a modalidade de troca da transação (OLIVEIRA; KOVACS; MORAES, 2006).

1.1.1 Internacionalização a partir do Modelo de Uppsala

Segundo Johanson e Vahlne (1977), o modelo de Uppsala tem como base as observações empíricas a partir de estudos em negócios internacionais na Universidade de Uppsala, que investiga como as empresas suecas desenvolvem suas operações internacionais a partir de pequenos passos ao invés de inicialmente fazerem grandes investimentos em unidades produtivas de país estrangeiro. Geralmente se inicia a partir de exportação a outro país por meio de um agente, depois se estabelece uma subsidiária de vendas e, eventualmente, começa a produzir em outro país. Foi observado, também, o estabelecimento do mesmo sistema de operações em outros países. Nesse contexto, a ordem no tempo de tais estabelecimentos parece estar relacionada à distância psíquica entre o mercado e os mercados exteriores. Essa distância psíquica pode ser definida

Empresas que procuram por competitividade não se limitam mais a operar somente em território nacional, optando, por estratégias de internacionalização, mesmo quando distâncias geográficas e culturais ainda são enxergadas como barreiras de entrada.

como a soma de fatores que interferem no fluxo de informações do e para o mercado, como diferenças quanto ao idioma, educação, práticas de negócio e desenvolvimento industrial.

Hilal e Hemais (2003) afirmaram que uma das teorias da escola nórdica tem por base o conceito de que o processo de internacionalização é uma consequência do seu crescimento, ou seja, quando o mercado doméstico não absorve toda a oferta de uma empresa surge a necessidade de se buscar novos locais para expansão. A expansão para mercados exteriores se dá gradativamente, dirigindo-se a locais que mais se assemelham ao mercado no qual a empresa já tem operações. A partir dos pressupostos da escola nórdica, a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância psíquica, devido à falta de conhecimento das condições do negócio local. A empresa, portanto, passa a atuar em mercados psicologicamente distantes à medida que adquire experiência em operações estrangeiras.

Belso Martínez (2003) apontou que a escola tem uma perspectiva macroeconômica focada na

realidade da empresa, tendo como ponto de partida o compromisso gradual com os mercados exteriores.

Apoiando a exposição de Belso Martínez, Hilal e Hemais (2003) consideraram que o processo de internacionalização, a partir da teoria de Uppsala, não é visto como um processo planejado, mas se dá por meio da aprendizagem sucessiva com mercados estrangeiros selecionados. A operação, portanto, é iniciada a partir de um envolvimento leve, que se aprofunda à medida que se obtém mais conhecimento sobre o mercado, possibilitando à empresa alcançar um alto nível de envolvimento.

1.1.2 Internacionalização a partir do Paradigma OLI

De acordo com Dunning (1980), não há um consenso de opiniões quanto à motivação para uma empresa se empenhar na produção internacional. Apoia-se, portanto, em três determinantes, sendo que o primeiro diz respeito aos ativos que uma empresa tem ou pode adquirir e que seus concorrentes ou concorrentes potenciais não possuem; o segundo está relacionado ao interesse em vender ou conceder tais ativos a outras empresas ou estas os internalizarem; o terceiro se refere ao quão longe é lucrativo explorar tais ativos e outros recursos naturais de países estrangeiros em comparação às possibilidades de seu próprio país. Quanto mais vantagens de propriedade uma empresa tem, maior é o estímulo para internalizar seus ativos; quanto maior a atratividade de um país estrangeiro, em relação à base de produção do seu próprio país, maior a probabilidade que uma empresa, tendo incentivo para tal, irá se engajar em uma produção internacional.

Segundo Rocha (2002), Dunning formulou sua corrente teórica da internacionalização partindo de estudos da economia industrial, da teoria dos custos de transação e dos desenvolvimentos

teóricos de internacionalização. Tais estudos originaram a Teoria do Paradigma Eclético da Produção ou Paradigma OLI, com base em três grupos de vantagens que, combinados, são fundamentais para a decisão de a empresa atuar em mercados internacionais: o primeiro grupo refere-se às vantagens de propriedade (O = *Ownership*), que explica como a propriedade de determinados ativos fornece à empresa vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes; o segundo grupo refere-se às vantagens de localização (L = *Location*), definindo que os ganhos responsáveis pela localização se dão pela instalação em locais privilegiados sob ponto de vista da produção, matéria-prima, distribuição, mercado, gastos com transporte, restrições às importações, política fiscal, ou seja, vantagens decorrentes da exploração da superioridade da empresa no estrangeiro; o terceiro grupo refere-se às vantagens de internalização (I = *Internalization*), na qual se especificam as vantagens através das condições favoráveis da produção interna perante às resultantes do recurso ao mercado. Posteriormente a teoria eclética foi revista por Dunning, passando a relacionar o nível de desenvolvimento do país e a sua posição no investimento internacional.

Dunning (1995) reavaliou os pressupostos da teoria eclética considerando as implicações das alianças do capitalismo. Para tal, considerou que o conceito de vantagem das empresas deve ser ampliado para dar conta dos custos e benefícios gerados pelas relações e transações intrafirmas, em nível doméstico ou estrangeiro, e, particularmente, as que emergem das alianças estratégicas e redes. O conceito de vantagem de localização deve dar maior importância a alguns atores, dentre estes a necessidade crescente de integração espacial de atividades econômicas crescentes e de rápida mudança; as condições sob as quais as alianças competitivas mais consistentes podem se desenvolver; o papel de autoridades nacionais e internacionais na influência à extensão; estrutura de centros de excelência localizados.

1.1.3 Processo de Internacionalização Gradual X Processo de Internacionalização mais Acelerado

Para Johanson e Vahlne (1977), o modelo de Uppsala pode ser útil quanto ao planejamento e tomada de decisão nas operações internacionais de uma empresa. Muitas empresas consideram a internacionalização como uma estratégia promissora, porém começam tais operações sem sucesso. O fator experiência muitas vezes não é levado em consideração no processo de internacionalização, mas o modelo de Uppsala indica a maneira pela qual a experiência está relacionada com outras variáveis, fornecendo uma base para planejar e executar o processo de internacionalização.

Oviatt e McDougall (1994) afirmaram que com as novas condições do mercado, em que os custos de transação foram reduzidos devido aos avanços em transportes e comunicações, somadas ao crescimento da homogeneização de mercados distantes, os países se ligam de maneira mais eficiente e simplificam e reduzem o processo de internacionalização. Portanto, as firmas pulam estágios do processo de internacionalização observados anteriormente ou nem mesmo passam por tais estágios.

Belso Martínez (2003) afirmou que, face à redução de barreiras ao comércio e à melhoria nos transportes e meios de comunicações, surgiram empresas que não precisam passar por um período de aprendizagem para ingressar nas operações internacionais. O perfil das empresas que tendem a optar por um processo de internacionalização diferente do gradual, tendem também a apresentar processo de internacionalização acelerado, bem como as redes de empresas e também as empresas que percebem a necessidade de implementar uma estratégia global, à medida que a alta direção percebe homogeneidade quanto aos gostos dos consumidores ou conhecimento de um produto em nível mundial.

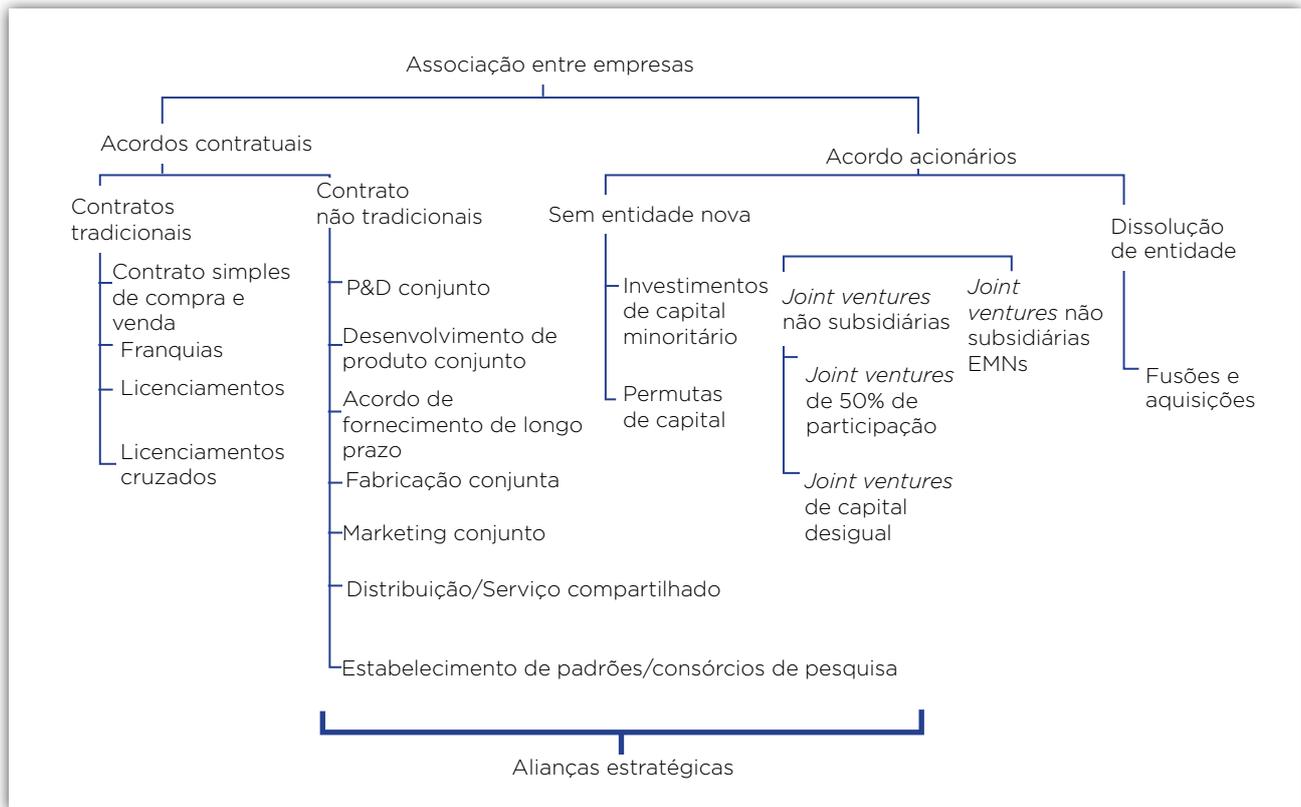
Face à redução de barreiras ao comércio e à melhoria nos transportes e meios de comunicações, surgiram empresas que não precisam passar por um período de aprendizagem para ingressar nas operações internacionais.

1.2 Alianças Estratégicas

A aliança estratégica, segundo Yoshino e Rangan (1997), se porta como uma parceria comercial a fim de atingir a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, promovendo um intercâmbio mútuo de tecnologia, qualificações e até mesmo produtos com base nesses itens. A aliança pode assumir várias formas, de um simples contrato até uma *joint venture* (associação provisória entre empresas para execução de um determinado objetivo, dividindo as obrigações, os riscos e os lucros), considerando-se como aliança estratégica as empresas que apresentam as seguintes características:

- I. quando as empresas se unem para cumprir um conjunto de metas, mas permanecem independentes depois da sua formação;
- II. as que compartilham o benefício alcançado, bem como possuem gestão de resultados;
- III. as parcerias que contribuem de forma contínua em uma ou mais áreas estratégicas da empresa, como tecnologia e produtos.

FIGURA 1 - Amplitude das associações entre empresas



FONTE: Yoshino e Rangan (1996)

A FIG. 1 representa os possíveis elos entre empresas e subconjuntos, sendo possível verificar quais associações são consideradas como aliança e aquelas que são desconsideradas, tais como fusão e aquisição.

Os elos da FIG. 1 e seus temas foram corroborados por Harbison e Pekar (1999) quando esses afirmaram que a aliança estratégica permite que cada organização participante tenha como resultado a vantagem competitiva ao aumentar o valor para o cliente e direcionar o mercado em que queira atuar, e ao se permitir desenvolver e empregar capacidades essenciais que antes não era possível.

QUADRO 1 - Definição de alianças estratégicas

| Autor | Definição |
|---------------------------------|--|
| Teece (1992) | Com o compromisso de alcançar objetivos comuns, acordos são firmados entre dois ou mais parceiros unindo recursos e capacidades além de coordenar atividades. A implicação de algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades é necessária em aliança estratégica e inclui operações de atividades conjuntas de P&D, transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação em marketing. A questão da participação acionária pode ou não acontecer nas alianças estratégicas. |
| Hagedoom e Narula (1996) | Há duas formas de classificação inerentes às alianças estratégicas: as que envolvem participações acionárias (tais como <i>joint ventures</i> e companhias conjuntas de pesquisa) e as que não envolvem participação acionária, isto é, são baseadas somente em contratos entre parceiros. Nesta última, fazem parte os acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, acordos mútuos de licenciamento, pactos de pesquisa conjunta e contratos de P&D. |
| Dussauge e Garette (1995; 1997) | Firmas rivais que se juntam a fim de operar na mesma indústria em projetos de colaboração, porém as organizações mantêm sua independência. Portanto, essa definição exclui fusões/aquisições e, também, as parcerias verticais formadas por compradores e fornecedores. |
| Lorange e Roos (1996) | Ao longo de escala contínua, são realizados empreendimentos de risco entre transações em mercado livre (mercado) e a internalização total (hierarquia). Dessa forma, existem opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa mãe: participação acionária; <i>joint venture</i> ; fusões e aquisições; empreendimento cooperativo formal e informal. |
| Garal (1999) | Alianças estratégicas podem ser acordos de esforços conjuntos na área de marketing, atividades conjuntas de P&D, transferência de tecnologia, atividades de terceirização e colaboração no desenvolvimento de novos produtos. Não são consideradas alianças estratégicas as fusões e aquisições. |

FONTE: Klotzle (2002, adaptado)

O QUADRO 1 apresenta uma resenha de Klotzle sobre autores que adotaram uma visão mais restritiva de aliança estratégica, não considerando as fusões e aquisições, entre outras parcerias.

Entretanto, a formação das alianças estratégicas entre empresas possui uma relação de autores que abordaram o tema com distintas características. Dentre estes, destacam-se os seguintes:

I. Gulati (1998) sugere que as empresas devem ter competências complementares a fim de selecionarem seus parceiros estratégicos corretamente;

II. Doz e Hamel (2000) consideram a escolha do parceiro em uma aliança um processo crítico, de forma que a aprendizagem conjunta é uma solução para mitigar os riscos, pois, ao se compartilhar e se amadurecer novos conhecimentos em parceria, desenvolve-se confiança entre as empresas parceiras;

III. Contractor e Lorange (2002), que adotaram uma visão mais ampla, defendem que a fusão, aquisição ou formação de empresas subsidiárias são consideradas formas importantes de aliança estratégica;

IV. Hamilton e Morrish (2002) evoluíram essa visão ao abordarem que, independente das vantagens percebidas ao formar-se uma aliança estratégica, as alianças são difíceis de ser administradas, principalmente quando possuem caráter transnacional, com vários centros de decisão e problemas culturais. Essas dificuldades podem gerar instabilidade, baixo desempenho e menor longevidade do que o esperado;

V. Noleto (2004) considerou que a avaliação dos parceiros, antes de se entrar em uma aliança estratégica, é de extrema importância para se evitar problemas futuros ou se preparar para possíveis desafios, ratificando a necessidade de se verificar a atuação da empresa e as suas principais características (tempo de existência, credibilidade, imagem, missão, valores, capacidade de investimento, saúde financeira, recursos humanos qualificados e projetos já desenvolvidos) bem como o planejamento de como será feita essa união ou o trabalho em conjunto.

Uma abordagem alternativa em relação às alianças estratégicas refere-se à formação de constelações, que se caracterizam por alianças constituídas por empresas autônomas do mesmo setor e/ou setores similares que competem entre si pelos mesmos clientes. Há dois tipos de constelações: as explícitas e as implícitas. As constelações explícitas têm caráter multilateral, envolvendo investimentos comuns e acordos formais amplos e gerais, publicamente conhecidos, aplicáveis a todos os membros. Na sua maioria, estão associadas a marcas e seus membros constituem comitês para administrar os interesses do grupo. Já as constelações implícitas são constituídas por acordos informais entre organizações com base em uma estrutura bilateral, mantendo relativamente mais acordos bilaterais entre seus membros do que com organizações fora da constelação (LAZZARINI; JOAQUIM, 2004).

No contexto competitivo, as empresas buscam na aliança estratégica a base do processo de internacionalização de empresas, optando por um parceiro local ou um facilitador para sua entrada em um novo mercado, a fim de atingirem seus objetivos comuns (FREEMAN; EDWARDS; SCHRODER, 2006).

Segundo Costa (2008), ao longo do tempo, as organizações perceberam que para obter sucesso e sobreviver é importante se concentrar em sua competência essencial para ser reconhecida naquilo que melhor se faz, e, progressivamente, essa ação incentiva a criação de alianças estratégicas entre empresas, sendo cada uma delas especializada em algum aspecto diferente e relevante do processo.

1.2.1 Alianças estratégicas entre companhias aéreas

Segundo Vaara, Kleymann e Seristo (2004), as alianças emergiram nos anos 1990 como uma estratégia dominante para as companhias aéreas. Mais do que servir simplesmente como uma proposta simbólica, as alianças se tornaram parte da tarefa das companhias aéreas e isso ocorreu apesar das experiências de cooperação desencorajadoras.

Nos anos 1990 as alianças entre companhias aéreas cresceram anualmente e esse cenário se tornou muito volátil: alianças se rompiam, outras se formavam com muita frequência, companhias aéreas saíam de uma aliança para se unirem a outras. Essas turbulências levaram a um contexto de cautela e, talvez, medo quanto à discussão do tema alianças. Naturalmente, frente a essa situação, era difícil identificar quem eram concorrentes ou parceiros a partir de 2001, aproximadamente, as alianças entre companhias aéreas passaram a ser consideradas requisito básico ao sucesso

A economia e as regulamentações de muitos países tornam inviável o acesso de uma companhia a todos os mercados que lhe são estratégicos, uma vez que há muitos países que impedem o crescimento de grandes companhias aéreas em seus mercados.

das companhias aéreas internacionais, sempre em busca de novas parcerias. Isso gerou muitas discussões em diversos fóruns, uma vez que essa estratégia mostrou que cooperação entre companhias aéreas concorrentes era mais difícil que o previsto. Contudo, essa aliança não levou aos benefícios esperados e terminou desapontando a todos (VAARA; KLEYMANN; SERISTO, 2004).

Vaara, Kleymann e Seristo (2004) consideraram que, da perspectiva estratégica, as alianças são um importante fenômeno. A grande maioria de companhias aéreas de todo o mundo faz parte dessas alianças, que se tornaram parte inerente do ambiente das companhias aéreas. Organizacionalmente são redes complexas, hierárquicas e dinâmicas. São altamente assimétricas e consistem em ligações multilaterais de diferentes forças entre parceiros mais ou menos autônomos. Internamente, as alianças entre companhias aéreas são, contudo, mais instáveis do que se pode esperar. Apesar de estar pautada em uma relação de cooperação de longo prazo, essa aliança é, aparentemente, fácil de ser quebrada, já que

muitas companhias aéreas trocam de uma aliança para outra com facilidade. Além disso, deve-se considerar que a cooperação existe até o ponto em que não ameaça os interesses de cada parte, uma vez que todas as companhias aéreas que formam uma aliança estratégica são concorrentes entre si.

Os representantes das companhias aéreas justificam que as alianças são dirigidas ao mercado, de modo a beneficiar o consumidor (ao oferecer um serviço de melhor qualidade) e à companhia aérea (de forma a ampliar as redes e reduzir os custos). Contudo, há mais questões envolvidas para a formação de alianças estratégicas entre companhias aéreas. A economia e as regulamentações de muitos países tornam inviável o acesso de uma companhia a todos os mercados que lhe são estratégicos, uma vez que há muitos países que impedem o crescimento de grandes companhias aéreas em seus mercados (VAARA; KLEYMANN; SERISTO, 2004).

Além disso, as companhias aéreas se beneficiam quando conseguem captar externalidades positivas ao se aliarem. Essas externalidades ocorrem quando os benefícios de uma companhia aérea, empregando seus próprios recursos, objetivos e mercados-alvo são articulados, total ou parcialmente, com os recursos e mercados das outras companhias membro da aliança. A cooperação, portanto, seria a única opção realista para as pequenas companhias aéreas, concentradas em rotas regionais e continentais, terem o acesso a redes globais de rotas como o motivo mais racional para alianças. O tráfego aéreo tem tantas regulamentações que nem mesmo as grandes companhias aéreas poderiam gerenciá-lo apenas pela adição de novos voos. As empresas, portanto, devem se aliar, pois os consumidores demandam serviços globais (LAZZARINI; JOAQUIM, 2004).

Já para as companhias aéreas de médio porte, a lógica das alianças está relacionada à sobrevivência, à competição com grandes

companhias aéreas. A motivação, portanto, estaria relacionada à economia de escala e ao poder de mercado (VAARA; KLEYMANN; SERISTO, 2004).

Macedo-Soares, Tauhata e Lima (2004) classificaram a Star Alliance como uma aliança estratégica de rede, constituída por um conjunto de empresas que visam alcançar novos mercados, principalmente através da concorrência direta com as companhias fora de alianças no setor. A aliança é interpretada como aliança de rede do tipo constelação, onde as companhias membro se integram por meio de acordos de colaboração que resultam em uma nova estrutura de poder econômico.

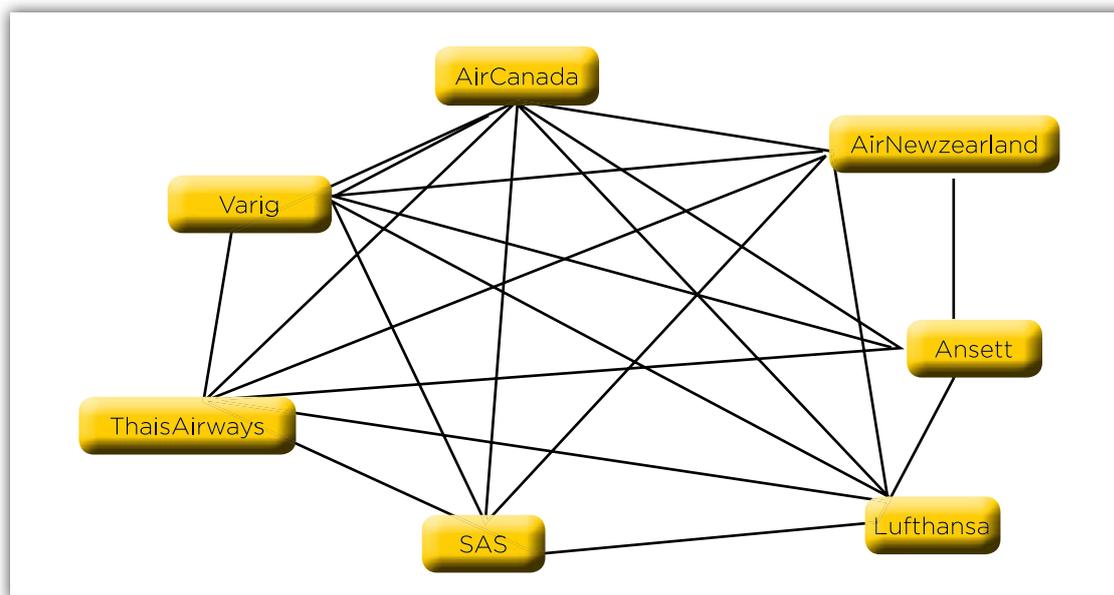
Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) definiram que as empresas formam alianças estratégicas para criar o valor que não seriam capazes de fazê-lo de forma isolada, uma vez que não possuem todos os recursos e capacitação para atingirem seus objetivos individualmente e que, ao associar-se com outras organizações, aumenta exponencialmente a probabilidade de atingi-los. Em grandes empresas, parte da receita (20%) provém de alianças estratégicas. Para alguns setores, como o aéreo global, a concorrência entre alianças é mais proeminente do que a própria concorrência entre as empresas, na qual a concorrência se dá mais entre as grandes alianças do que entre as próprias companhias aéreas.

Os motivos para que as empresas optem por alianças estratégicas variam de acordo com o mercado em que estão inseridas. O setor aéreo, por exemplo, se encaixa no mercado de ciclos-padrão – grandes mercados voltados para economias de

escala cujo motivo inicial é aumentar a receita. As companhias aéreas perceberam que poderiam também reduzir custos (a aliança Oneworld resultou em uma economia de duzentos milhões de dólares através da compra conjunta e a Star Alliance permitiu que seus membros economizassem 25%). Assim, os motivos para o setor de transporte aéreo aderir à aliança estratégica são: conquistar poder no mercado, obter acesso aos recursos complementares, estabelecer melhores economias de escala, superar barreiras comerciais, enfrentar desafios competitivos de outros concorrentes, reunir recursos para grandes projetos de capital e aprender novas técnicas de negócio, tanto no mercado nacional como no mercado internacional (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Saglietto (2009) entendeu que, se uma companhia aérea não é membro de uma aliança estratégica, tem grande desvantagem com o setor e ainda cita a Star Alliance, que surgiu em 1997, a Oneworld em 1999 e a SkyTeam em 2000, como sendo as principais redes do mercado. Mostrou em seu estudo que, entre 2002 e 2005, os acordos entre as alianças estratégicas no setor aéreo passaram a ter foco em ações conjuntas para fortalecer e consolidar suas posições no mercado, a partir de operações de voos, operações e comercialização conjunta entre as companhias membro. Seu estudo ainda comprovou que quanto mais antiga a aliança, mais é ativa e maior a sua cobertura geográfica, e nem sempre seus membros são conectados entre si, devido a diferente estratégia adotada para cada membro da aliança.

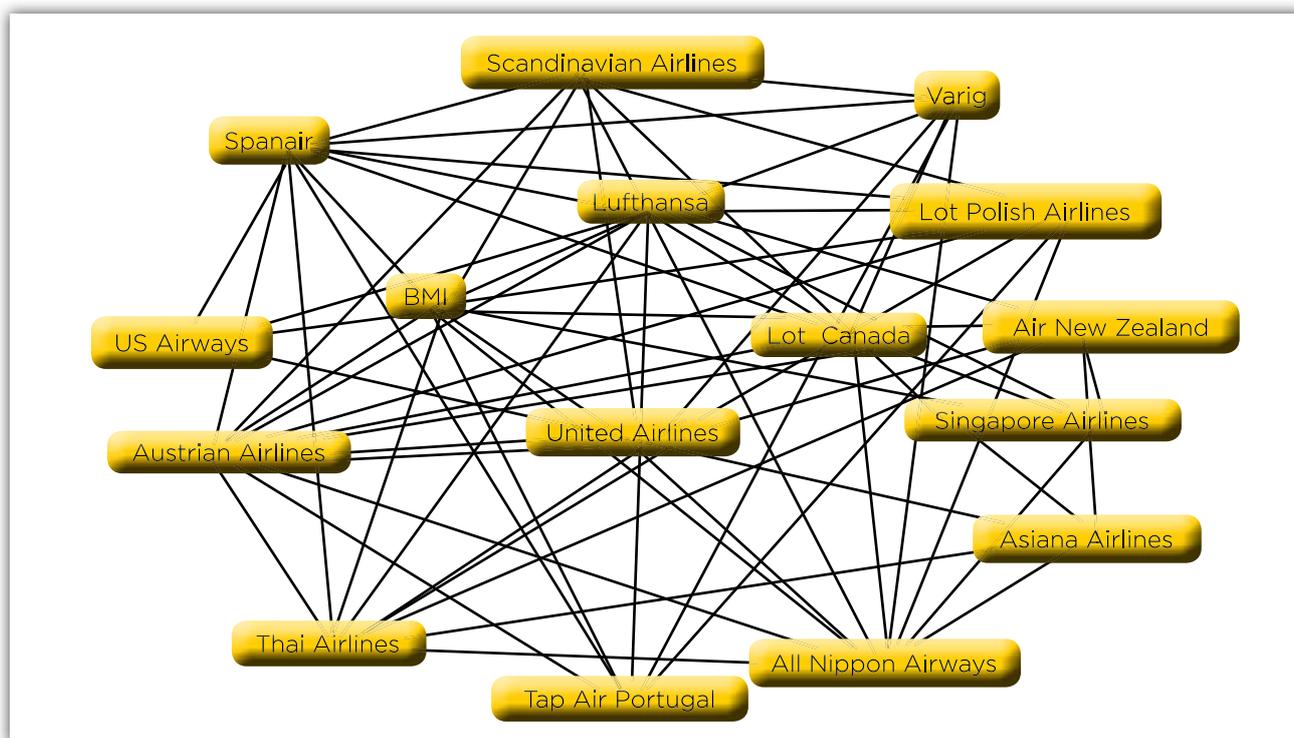
FIGURA 2 - Situação da Star Alliance em 1999



FONTE: Saglietto (2009)

A FIG. 2 apresenta a situação da Star Alliance no momento da sua constituição, na qual figuram sete empresas aéreas e entre as quais se destacava a brasileira Varig).

FIGURA 3 - Situação da Star Alliance em 2005



FONTE: Saglietto (2009)

A FIG. 3 representa a expansão da representatividade da Star Alliance em novos países através de novas alianças com novas companhias aéreas e representa a rede de constelação formada pela aliança das companhias membros.

Essa evolução mostra que as companhias aéreas centrais têm como responsabilidade ser intermediária entre outras companhias e então promover a proximidade geográfica entre companhias membro de outros países. A centralização de companhias aumenta a eficiência da aliança (SAGLIETTO, 2009).

2 Metodologia

O estudo tem como objetivo compreender como a aliança estratégica com a Star Alliance influenciou o processo de internacionalização das companhias aéreas. Foi definida como metodologia a pesquisa qualitativa.

A revisão da literatura sobre o processo de internacionalização de empresas e de aliança estratégica foi elaborada de maneira associada e flexível, a fim de que o desenvolvimento do estudo permitisse uma análise entre esses dois temas com a prática apurada no campo. Com base na Star Alliance, aliança estratégica entre companhias aéreas de várias partes mundo, o estudo possui representatividade para ser aplicado a situações análogas.

A Star Alliance é formada por vinte e sete companhias aéreas e a amostra deste estudo foi composta por cinco companhias aéreas membros com perfis e portes distintos. Antes de se associarem à Star Alliance, as companhias entrevistadas possuíam diferentes características de operação no mercado, conforme demonstrado a seguir no QUADRO 2.

QUADRO 2 - Características das empresas componentes da amostra

| Empresa | Continente de origem | Número de países atendidos | Volume de passageiros/ano | Característica de rotas e voos, antes da aliança |
|---------|----------------------|----------------------------|---------------------------|--|
| A | América do Sul | 18 | 13 milhões | Operava diversos destinos, mas no mesmo país. |
| B | América Central | 29 | 8,8 Milhões | Operava rotas internacionais, mas de curtas distâncias. |
| C | Europa | 83 | 65 Milhões | Operava voos intercontinentais. |
| D | Europa | 26 | 4 milhões | Operava rotas internacionais. |
| E | América do Norte | 63 | 136 milhões | Operava rotas internacionais para países vizinhos ou muito próximos. |

FONTE: Os autores (2013)

As companhias aéreas respondentes solicitaram sigilo ao responderem o questionário proposto. Diante disso, foram classificadas em A, B, C, D e E, todas representadas por colaboradores de nível gerencial e que participaram do processo de inserção à aliança.

Face à localização das empresas entrevistadas, fora do território brasileiro – fato que inviabiliza as entrevistas *in loco* –, o instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário semiestruturado e aplicado aos colaboradores de nível gerencial das companhias aéreas envolvidas nas atividades da aliança. O questionário foi disponibilizado através da ferramenta Google Docs, com um *link* enviado por *e-mail* para que os respondentes tivessem facilidade para participar da pesquisa.

Para o tratamento e a análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2007), refere-se a um conjunto de instrumentos metodológicos que permanece em constante aperfeiçoamento e se aplica a conteúdos extremamente diversificados. Adicionalmente foi utilizada a técnica da categorização, para classificação dos elementos constitutivos do conjunto de análise.

Os dados, levantados a partir dos questionários aplicados às empresa, foram agrupados em quatro categorias sem haver qualquer hierarquização entre estas. Foram definidas as seguintes categorias: influência da internacionalização das companhias aéreas por meio da aliança estratégica com a Star Alliance; desafios encontrados no processo de inserção na Star Alliance; processo de internacionalização; resultados percebidos no processo de internacionalização através da aliança estratégica com a Star Alliance.

QUADRO 3 – Categoria 1 – Influência da internacionalização das companhias aéreas por meio da aliança estratégica com a Star Alliance

| Empresa | Resposta |
|---------|--|
| A | A porcentagem de influência da internacionalização da empresa por meio da aliança com a Star Alliance foi de até 10%. |
| B | A porcentagem de influência da internacionalização da empresa por meio da aliança com a Star Alliance foi de até 10%. |
| C | A porcentagem de influência da internacionalização da empresa por meio da aliança com a Star Alliance foi de até 10%. |
| D | A porcentagem de influência da internacionalização da empresa por meio da aliança com a Star Alliance em termos percentuais foi superior a 10% e inferior a 50%. |
| E | A porcentagem de influência da internacionalização da empresa por meio da aliança com a Star Alliance em termos percentuais foi superior a 50% e inferior a 75%. |

FONTE: Os autores (2013)

Na Categoria 1 a maioria dos entrevistados afirmou que a porcentagem de influência da internacionalização da empresa por meio da aliança com a Star Alliance foi de até 10%, apenas um entrevistado afirmou que essa porcentagem foi superior a 10% e inferior a 50% e outro com um percentual mais expressivo superior a 50% e inferior a 75%. Isto significa que a Star Alliance para a maioria dos entrevistados não foi a única interveniente no processo de internacionalização, exceto para a empresa E, na qual a aliança estratégica teve grande influência no processo de internacionalização.

QUADRO 4 – Categoria 2 – desafios encontrados no processo de inserção na Star Alliance

| Empresa | Resposta |
|---------|---|
| A | O principal desafio enfrentado pela empresa foi efetuar tantas mudanças em curto período de tempo. Além disso, a principal exigência para se inserir na aliança foi compatibilizar os sistemas de computação, códigos de voo e serviços. Os custos decorrentes do processo de aliar-se estavam relacionados à adequação dos sistemas de informação. |
| B | Os principais desafios enfrentados pela empresa foram as mudanças operacionais para se adaptar aos novos padrões de qualidade exigidos. Além disso, a principal exigência para se inserir na aliança foi adaptar a estratégia de comunicação; compatibilizar os sistemas de computação; adaptar os benefícios oferecidos de acordo com os padrões praticados pelos membros da Star Alliance. Os custos decorrentes do processo de aliar-se estavam relacionados à adequação dos sistemas de informação; treinamento de funcionários; recrutamento de novos funcionários; adequação das aeronaves; adequação dos serviços prestados; diversificações dos fornecedores. |
| C | O principal desafio enfrentado pela empresa foi treinar os funcionários para se adequarem aos novos padrões exigidos. Além disso, a principal exigência para se inserir na aliança foi adaptar a estratégia de comunicação. Os custos decorrentes do processo de aliar-se estavam relacionados à adequação dos sistemas de informação. |
| D | O principal desafio enfrentado pela empresa foi treinar os funcionários para se adequarem aos novos padrões exigidos. Além disso, a principal exigência para se inserir na aliança foi adaptar os benefícios oferecidos de acordo com os padrões praticados pelos membros da Star Alliance. Os custos decorrentes do processo de aliar-se estavam relacionados ao treinamento de funcionários. |
| E | Os principais desafios enfrentados pela empresa foram as mudanças operacionais para se adaptar aos novos padrões de qualidade. Além disso, a principal exigência para se inserir na aliança foi adaptar os benefícios oferecidos de acordo com padrões praticados pela Star Alliance. Custos decorrentes do processo de aliar-se estavam relacionados ao treinamento de funcionários. |

FONTE: Os autores (2013)

Na Categoria 2 os entrevistados dividiram a opinião, considerando como o principal desafio enfrentado o treinamento de funcionários para atingir o novo padrão desejado e a mudança das operações para adaptação ao novo padrão de qualidade exigido. Uma empresa entrevistada ressaltou o desafio de efetuar tantas mudanças em curto período de tempo.

Além disso, foram percebidas como principais exigências para inserir-se à aliança, em mesmo grau de importância, a necessidade de adaptar a estratégia de comunicação; compatibilizar os sistemas de computação; adaptar os benefícios oferecidos de acordo com os padrões praticados pelos membros da Star Alliance. Também foi adicionada por um respondente a necessidade de compatibilizar os códigos de voos, bem como adaptar os serviços oferecidos.

A maioria respondeu que a adequação dos sistemas de informação e treinamento dos funcionários foram os principais custos envolvidos no processo de associação à Star Alliance. Foram também citados pelos respondentes os custos incorridos de recrutamento de novos funcionários; adequação das aeronaves; adequação dos serviços prestados; diversificações dos fornecedores.

QUADRO 5 – Categoria 3 – Processo de internacionalização

| Empresa | Resposta |
|---------|--|
| A | Um processo mais acelerado. |
| B | Um processo mais acelerado. |
| C | Um processo planejado, a partir de etapas lentas e de longo prazo. |
| D | Um processo mais acelerado. |
| E | Um processo mais acelerado. |

FONTE: Os autores (2013)

Na categoria 3, a maioria dos entrevistados considerou que o seu processo de internacionalização se deu de maneira acelerada, enquanto apenas uma empresa afirmou que esse processo foi planejado a partir de etapas lentas e de longo prazo.

QUADRO 6 – Categoria 4 – Resultados percebidos no processo de internacionalização através da aliança estratégica com a Star Alliance

| Empresa | Resposta |
|---------|---|
| A | A principal vantagem obtida foi o aumento da fidelidade dos clientes. A empresa não soube responder quais dificuldades foram superadas após a associação, destacando o acesso ao maior número de clientes em todo o mundo como importante facilidade obtida no processo de internacionalização. A aliança estratégica colaborou com o processo de internacionalização da empresa ao aumentar a quantidade de passageiros estrangeiros transportados, constatando-se aumento de 10 a 30% no volume de clientes transportados. A empresa já era líder em seu mercado, mas aumentou o volume de clientes e serviços oferecidos. |
| B | A principal vantagem obtida foi o aumento do número de passageiros. A empresa considerou que ter padrão, qualidade e adaptação operacional foram as principais dificuldades superadas após a associação, destacando o acesso ao maior número de clientes em todo o mundo como importante facilidade obtida no processo de internacionalização. A aliança estratégica colaborou com o processo de internacionalização da empresa ao aumentar a quantidade de passageiros estrangeiros transportados, constatando-se aumento de até 10% no volume dos clientes transportados. A empresa já era líder em seu mercado, mas aumentou o volume de clientes e serviços oferecidos. |
| C | A principal vantagem obtida foi o aumento do número de passageiros. A empresa considerou que o acesso a questões burocráticas e operacionais de outros países foram as principais dificuldades superadas após associação, destacando-se a melhoria nos serviços para fidelizar os clientes, devido aos benefícios oferecidos, como importante facilidade obtida no processo de internacionalização. A aliança estratégica colaborou com o processo de internacionalização da empresa ao aumentar a quantidade de passageiros estrangeiros transportados. Após a aliança constatou-se aumento de 10 a 30% no volume dos clientes transportados. A empresa já era líder em seu mercado, mas aumentou o volume de clientes e serviços oferecidos. |
| D | A principal vantagem obtida foi o aumento do número de passageiros. A empresa considerou que o acesso a questões burocráticas e operacionais de outros países foram as principais dificuldades superadas após a associação. A empresa destacou a ampliação de parcerias com outras companhias aéreas internacionais, operando para essas no seu país e essas operando pela companhia no país das mesmas, como importante facilidade obtida no processo de internacionalização. A aliança estratégica colaborou com o processo de internacionalização da empresa ao aumentar a visibilidade da marca no âmbito internacional. Após a aliança constatou-se aumento de 10 a 30% no volume dos clientes transportados. A empresa já era líder em seu mercado, mas aumentou o volume de clientes e serviços oferecidos. |
| E | A principal vantagem obtida foi aprimorar os serviços oferecidos, devido a necessidade de adaptação da companhia a rigoroso padrão de qualidade. A empresa considerou que o acesso a questões culturais de outros países foram as principais dificuldades superadas após a associação. A empresa destacou a ampliação de parcerias com outras companhias aéreas internacionais, operando para essas no seu país e essas operando pela companhia no país das mesmas, como importante facilidade obtida no processo de internacionalização. A aliança estratégica colaborou com o processo de internacionalização da empresa ao aumentar a visibilidade da marca no âmbito internacional. Após a aliança constatou-se aumento maior que 70% no volume dos clientes transportados. A empresa tornou-se líder em seu mercado após a associação com a Star Alliance. |

FONTE: Os autores (2013)

Na Categoria 4 foi unânime a percepção de que a principal vantagem obtida através da aliança foi voltada para o cliente, sendo que para a maioria das companhias aéreas a vantagem foi aumentar o número de passageiros, uma empresa ainda afirmou que foi aumentar a fidelidade dos clientes e a outra teve como percepção a melhoria nos serviços oferecidos junto a um rigoroso padrão de qualidade. Parte dos respondentes indicou o acesso a questões burocráticas e operacionais como principal dificuldade superada após aliar-se à Star Alliance. A padronização, qualidade, adaptação operacional e acesso às questões culturais também foram citadas como dificuldades superadas.

Os entrevistados se dividiram entre o acesso a um maior número de clientes em todo o mundo e a ampliação de parcerias com outras companhias aéreas internacionais, operando para essas no seu país e essas operando pela companhia no país delas como uma importante facilidade observada no processo de internacionalização após se tornar um dos membros da Star Alliance. Foi indicada, também, como facilidade obtida, a melhoria nos serviços para fidelizar os clientes devido aos benefícios oferecidos como membro da Star Alliance.

Para os respondentes a colaboração da aliança no processo de internacionalização teve como ponto central o crescimento do número de passageiros estrangeiros transportados. Foi citado também o aumento da visibilidade da marca no âmbito internacional. O crescimento de passageiros transportados que foram observados pelas empresas após a associação com a Star Alliance se deu em 10 a 30% para dois dos respondentes, até 10% para um, 30 a 50% para o outro e para uma companhia chegou a aumentar mais que 70% no número de passageiros transportados.

A maioria dos respondentes afirmou que sua empresa já era líder em seu mercado, mas constataram que houve um aumento no volume de

clientes e serviços oferecidos. Uma das companhias não era líder, mas tornou-se após associação com a Star Alliance.

Conclusão

A análise dos dados aponta que a aliança estratégica com a Star Alliance não foi a única interveniente no processo de internacionalização das companhias aéreas, porém, à medida que favoreceu o acesso a questões burocráticas e operacionais de outros países, expandiu a parceria entre as companhias aéreas e ampliou a visibilidade das marcas no âmbito internacional, dificuldades das companhias aéreas antes de fazerem parte da aliança.

A pesquisa apurou, também, que uma importante contribuição da aliança foram as adaptações feitas pelas companhias aéreas para se enquadrarem no padrão global estabelecido pela Star Alliance, como alinhamento das estratégias de marketing, integração de sistemas de informática, adequação de benefícios e serviços oferecidos ao padrão de qualidade exigido, adequação dos processos, treinamento de funcionários, mudança de operações, todas realizadas em curto período de tempo, pois, como afirmado pela maioria dos entrevistados, o processo de internacionalização das companhias aéreas se deu de maneira acelerada.

Constatou-se, também, que a associação à Star Alliance gerou nas companhias aéreas uma melhoria nos benefícios e serviços oferecidos em nível global, melhorando, então, o posicionamento das marcas em seus mercados, o que, além de resultar na fidelização dos clientes já existentes, possibilitou maior acesso a passageiros de outros países, aumentando o volume de passageiros transportados em nível global. Para todas as companhias aéreas a principal vantagem percebida

por meio da aliança esteve voltada para o cliente, na fidelização ou na captação de novos clientes.

Foi ainda possível observar que o relato apresentado no referencial teórico refletiu-se na realidade das empresas entrevistadas, pois as respostas demonstraram que a aliança estratégica foi importante para as companhias aéreas terem acesso a outros países ou para se expandirem em mercados que já atuavam, fenômeno que está alinhado com a revisão de Dunning (1995) acerca do Paradigma Eclético, considerando as implicações das alianças do capitalismo, na qual se afirma que o conceito de *Ownership*, de propriedade de ativos que fornecem vantagem competitiva a uma empresa, deve ser ampliado para dar conta dos custos e benefícios gerados pelas relações intrafirmas, em particular as que emergem de alianças. Essa consideração colaborou com o entendimento da análise em questão, já que as companhias aéreas, por fazerem parte da Star Alliance, passaram a ter vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, o que impulsiona e motiva a internacionalização.

Com isso, conclui-se que a aliança estratégica com a Star Alliance, embora não sendo a única interveniente para tal, influenciou o processo de internacionalização das companhias aéreas pesquisadas. A porcentagem de influência da internacionalização da empresa por meio da aliança estratégica com a Star Alliance variou entre essas empresas, pois possuem portes e perfis muito distintos, contudo, todas convergem quanto aos benefícios obtidos no processo de internacionalização após a aliança estratégica.

Ressalte-se que as conclusões obtidas referem-se exclusivamente às empresas pesquisadas, o que impede a generalização dos resultados, tornando-se uma limitação do estudo. Como contribuição, sugere-se que haja uma expansão da pesquisa entre todas as empresas que compõem a aliança a fim de se verificar a confirmação dos resultados obtidos com a presente pesquisa.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.

BELSO MARTÍNEZ, J. A. Un análisis del proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en la comunidad valenciana: modelo gradual versus acelerado. **Revista Valenciana de Economía y Hacienda**, Madrid, v. 8, n. 2, 2003. Disponível em: <www.chap.gva.es/web/rveh/pdfs/n8/empresa.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2012.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. (Ed.). **Cooperative strategies and alliances**. Amsterdam: Pergamon, 2002.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DOZ, I. L.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças**: a arte de criar valor através de parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, Atlanta, GA, n. 11, v. 1, p. 9-31, 1980. Disponível em: <www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v11/n1/pdf/8490593a.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2012.

_____. Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. **Journal of International Business Studies**, Atlanta, GA, n. 26, v. 3, p. 461-491, 1995. Disponível em: <www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v26/n3/pdf/8490183a.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2012.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREEMAN, S.; EDWARDS, R.; SCHRODER, B. How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. **Journal of International Marketing**, Chicago, v. 14, n. 3, p. 33, 2006.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 19, n. 4, p. 293-318, Apr. 1998. Disponível em: <www.iapmei.pt/resources/download/coop/alliances_network.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2012.

HAMILTON, R. T.; MORRISH, S. C. Air alliance: who benefits? **Journal of Air Transport Management**, Oxford, v. 8, n. 6, p. 401-407, 2002.

HARBISON, J. R.; PEKAR JR. P. **Alianças estratégicas**: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso. São Paulo: Futura, 1999.

HILAL, H.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 109-124, jan./mar. 2003.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION (IATA). Disponível em: <www.iata.org>. Acesso em: 10 out. 2012.

JOHANSON, J; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, Atlanta, GA, n. 8, v. 1, p. 23-32, 1977. Disponível em: <www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v8/n1/pdf/8490676a.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2012.

KEEGAN, W. J. **Marketing global**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 85-104, jan./abr., 2002.

LAZZARINI, S. G.; JOAQUIM, T. A. A formação de constelações: o caso da indústria global de transporte aéreo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 11-25, abr./jun.2004.

MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; TAUHATA, T. L.; LIMA, F. C. Redes estratégicas no setor de aviação: o caso Varig – Star Alliance. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

NOLETO, M. J. **Parcerias e alianças estratégicas**: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Global, 2004.

OLIVEIRA, B. R. B.; KOVACS, E. K.; MORAES, W .F. A. Alianças estratégicas verticais como sistemas adaptativos na competição global: uma discussão preliminar. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 1, n. 1, 2006. Disponível em: <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/viewFile/3/3>. Acesso em: 20 nov. 2012.

OVIATT, B.; MCDUGALL, P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, Atlanta, Ga., v.25, n. 1, p. 45-64, 1994.

ROCHA, A. **Internacionalização das empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

SAGLIETTO, L. Airline alliances: when competitiveness can be approached with specific social networks. **Competitiveness Review**: an international business journal incorporating journal of global competitiveness, Indiana, Pa. v. 19, n. 4, p. 304-322, 2009.

VAARA E.; KLEYMANN, B B.; SERISTO, H. Strategies as discursive constructions: the case of airline alliances. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 41, n. 1, p. 1-35, 2004.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

- Recebido em: 14/11/2013
- Aprovado em: 26/02/2014