

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

SERGIO LUIS SELOTI JR.

SENSEMAKING EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS
BUSCA, INTERPRETAÇÃO E AÇÃO

São Paulo
2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

SERGIO LUIS SELOTI JR.

SENSEMAKING EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS
BUSCA, INTERPRETAÇÃO E AÇÃO

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégias Empresariais.

Orientador: Prof. Dr. Mário Aquino Alves

São Paulo
2008

SERGIO LUIS SELOTI JR.

SENSEMAKING EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS
BUSCA, INTERPRETAÇÃO E AÇÃO

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégias Empresariais.

Data da Aprovação ___/___/_____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Mário Aquino Alves (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Luiz Artur Ledur Brito
FGV-EAESP

Prof. Dr. Heitor Takashi Kato
PUC-PR

São Paulo
2008

DEDICATÓRIA

*A todo aquele que, cansado ou abatido,
não desiste dos seus sonhos.*

AGRADECIMENTOS

Antes e acima de todos, a Deus, que até aqui me ajudou.

Ao meu pai, por me ensinar a lutar.

À minha mãe, por me ensinar a não desistir. Talvez esse seja o ensinamento mais valioso que já recebi.

Aos meus irmãos, Alexandre, Julia e Fernanda, pelos anos de brincadeiras, brigas, discussões, conversas, críticas e até mesmo alguns elogios. Mas, principalmente, pelo amor e carinho, cada um ao seu modo. Vocês são especiais!

Ao meu orientador, Mário Aquino Alves, por acreditar em mim quando nem mesmo eu acreditei. Pelas longas conversas madrugada adentro, privado muitas vezes da companhia de sua família, mas que tornaram esse trabalho possível. Por me incentivar a tentar mais uma vez, e pela paciência em começar tudo de novo quando este jovem *padawan* “travava”. És um exemplo de mestre, não apenas em conhecimento, mas em sabedoria. Não apenas da academia, mas mestre na vida.

À Conceição Barbosa, pelas horas de divagações aparentemente sem pé, nem cabeça, mas extremamente valiosas na construção de diversas conexões que permeiam esse trabalho. Pelas diversas revisões e sugestões feitas ao longo da escrita dessa dissertação e, principalmente, pela amizade. Você sabe o valor disso.

Aos professores Sérgio Tulio Prado Jr e Luiz Artur Ledur Brito, pelas contribuições na qualificação deste trabalho. Foram muito valiosas e alteraram substancialmente o conteúdo dessa pesquisa. Aos professores Luiz Artur Ledur Brito e Heitor Takashi Kato, por aceitarem compor a banca de avaliação e pelo voto de confiança depositado ao aprovar este trabalho.

Àqueles que não acreditaram naquele ‘cara cabeludo’ e despertaram em mim a obstinada vontade de vencer.

Aos professores Clóvis Machado da Silva, Fábio Mariotto, Carlos Osmar Bertero e Flávio Vasconcelos, por me concederem a chance de realizar este trabalho. Espero ter correspondido.

Agradeço, também, às pessoas que conheci em função dessa jornada acadêmica, alguns dos quais se tornaram amigos. Cito alguns que marcaram essa trajetória de uma forma mais especial: Arnaldo Ono, pelo convite a lecionar pela primeira vez; Reynaldo Marcondes Cavalheiro e Eliane Pereira Zamith Brito, pela primeira oportunidade; Marco Queiroz, pelo incentivo constante – valeu muito; Luís Caetano, por tornar a “luta” mais divertida; Rafael Goldszmidt e Marcos Avó, pelo exemplo de trabalho; Luciana Iwashita, Daniel Chu, Carissa Almeida, Maria Helena, Caio Motta e tantos outros colegas que sofreram e riram comigo nas salas, biblioteca e lanchonetes da FGV. Foi uma honra conviver com vocês.

Aos colegas e amigos que conviveram comigo nesse período turbulento, onde tantas coisas aconteciam ao mesmo tempo, mas onde sempre pude contar com uma “ajuda extra” de pessoas que acreditaram em meu sonho, ou ainda mais valioso, acreditaram em mim. Entre esses amigos e pessoas queridas, cito alguns, sabendo que serei injusto com outros: Luís Nishimori, Mara Sop, Alê Nogueira, Van Oliveira, Vanessa Barreto, Raquel Achcar, Paulo Azevedo, Tiago Luchini, Kalinka Cope, Fábio Borgato, Milly Gabelhere e Alex Martins.

Não poderia deixar de agradecer, de forma especial, à Débora Wickert, pelo incentivo e apoio muitas vezes silencioso, principalmente nos últimos meses desse trabalho. Pelo carinho e companhia, e por me mandar ir dormir de vez em quando. Farei isso mais vezes agora.

E a todos aqueles que me privei da companhia e obriguei a agüentar meu mau humor, meu cansaço, minhas reclamações, minhas horas e horas distante, debruçado sobre leituras e escritas e, ainda assim, me apoiaram e incentivaram a seguir em frente.

Muito obrigado!

*A arte de viver é simplesmente a arte de conviver...
Simplesmente, disse eu? Mas como é difícil!*

Mário Quintana

RESUMO

A opção pelas alianças estratégicas como forma de sobrevivência empresarial tem se tornado cada vez mais comum, principalmente a partir da década de 1980. Dentre as alianças que vêm sendo formadas, um modelo chama a atenção por suas características peculiares: as alianças estratégicas entre empresas concorrentes. Essas alianças, também conhecidas como Alianças Horizontais, trazem em si um elemento de cooperação e competição simultâneos, criando um aparente paradoxo. Compreender como os gestores lidam com essa dualidade é uma tarefa interessante que nos leva a trafegar em um espectro de posições estratégicas que vão desde a competição extrema até a irrestrita cooperação, passando por uma visão co-competitiva, onde as relações de mercado podem ser, ao mesmo tempo, de competição e cooperação, em um complexo jogo de percepções e impressões onde a fronteira da concorrência torna-se cada vez mais nebulosa.

Esta pesquisa buscou compreender como se dá a criação de sentido (*sensemaking*) nos processos de formação e gestão de alianças estratégicas entre empresas concorrentes através das etapas de busca, percepção e interpretação propostas por Daft e Weick (1984). Para tal, foi necessário compreender os conceitos de Alianças Estratégicas e de criação de sentido (*sensemaking*), bem como entender o processo de criação de sentido acerca dessas oportunidades de alianças. Foi também importante investigar se essas alianças são formadas com intuítos instrumentais e imediatos ou se são vistas como estratégicas para a organização e de longo prazo.

Utilizou-se neste trabalho uma estratégia de pesquisa com base em Estudo de Casos Múltiplos, valendo-se para tal de Análises de Antenarrativas e utilizou-se o Método do Incidente Crítico para orientar a análise. Análises de Antenarrativas buscam construir a narrativa dos casos através de fragmentos de falas e notícias. Por se tratar de uma construção focada na cognição dos gestores e reconhecendo a dificuldade de se captar essas questões, as antenarrativas forneceram um arcabouço material valioso para a construção dos casos. Foram estudadas as alianças entre TAM e Varig, quando realizaram operações de code-share durante cerca de 2,5 anos no início da década, e a Credicard, joint venture formada na década de 70 por Itaú, Unibanco e Citibank, para a expansão do mercado de cartões

de crédito no país. Os casos utilizados foram escolhidos por duas razões principais: fornecem um ciclo completo de duas alianças diferentes, em setores diferentes, porém realizadas entre concorrentes; são casos emblemáticos na economia brasileira, com desfecho recente.

Foi possível verificar que, para os casos citados, o sentido da aliança se altera ao longo do tempo, alterando também as ações tomadas por cada um dos parceiros em função da percepção que eles tem do ambiente e dos próprios parceiros. Enquanto muda a percepção, muda o proprio jogo da aliança. Dessa forma, é possível supor que o significado das alianças que vai mudando ao longo do tempo pode ser, em dado momento, instrumental e, em outro, estratégico.

Palavras-chave: Alianças estratégicas; estratégias cooperativas; *sensemaking*; co-opetição

ABSTRACT

The choice of strategic alliances as a way to survive in the market is more common each day, more often since the 80's. Among all these alliances, one special type calls up our attention: the strategic alliances among competitors. Inside these alliances, also known as Horizontal Alliances, there is an element of simultaneous cooperation and competition, creating an apparent paradox. An interesting issue is to know how managers deals with this duality, carrying us to travel throughout an specter of different strategic relationships going from extreme competition till the open cooperation, passing through a co-opetitive vision, where market's relationships may be, at same time, competitive and cooperative, composing a complex game of perceptions and impressions where the boundaries of competition become more and more unclear.

This research tried to understand the sensemaking process in creating and managing strategic alliances between competitors through the phases purposed by Daft and Weick (1984): scanning, interpretation and learning. For this purpose, this thesis investigates the concepts of Strategic Alliance and Sensemaking, as well the way which this meaning is created about alliances opportunities. Also was investigated if these alliances are instrumentals and short term, or strategic and long term.

The research strategy used in this thesis is based on multiple case studies, using ante narrative analysis and critical incident method as tools to construct the cases. Ante narrative analysis try to construct a narrative story through fragments of speeches and news. These analyses provided a valuable source of information used to construct the cases because they are focused in manager's cognition issues and it is too difficult to capture this directly.

The alliances studied in this research are the code-share operation between Varig and TAM, during approximately 2.5 years; and Credicard, a Brazilian credit card joint venture created by Itaú, Unibanco and Citibank in the early 70's. Two major reasons justifies the choice of these alliances: both cases provide complete cycles of alliances life, but in different industries; and also both cases are well known Brazilian cases occurred recently.

These cases show that the alliance's meaning changes along the time, also changing the actions taken by the partners in response of the change of perceptions about the environment and the partners itself. While the perception and interpretation changes, the alliance's game change too. So, it's possible suppose while the meaning of alliances changes, also changes the goals and perception of the alliance, going from instrumentals to strategic, and vice-versa during the life time of an alliance.

Keywords: Strategic alliances; cooperative strategy; Sensemaking; co-opetition.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – O modelo KMV de Relacionamento de Marketing	30
Ilustração 2 – Escala de Integração	35
Ilustração 3 – A Rede de Valores.....	46
Ilustração 4 – Matriz de Jogos Estratégicos.....	47
Ilustração 5 – Relacionamento entre Busca, Interpretação e Aprendizado	55
Ilustração 6 – Esquema interpretativo de percepção de sinergias e oportunidades de alianças	65
Ilustração 7 – Operação de code-share em rotas paralelas	98
Ilustração 8 – Operação de <i>code-share</i> unilateral.....	99
Ilustração 9 – Operação de <i>code-share "Behind and beyond"</i>	99
Ilustração 10 – Evolução das receitas totais - 1990 a 2005	101
Ilustração 11 - Ciclos de Busca, Interpretação e Ação integrados em uma aliança estratégica.....	125

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Definição de Aliança Estratégica: Diversas Visões	23
Quadro 2 – Classificação das Alianças Estratégicas	33
Quadro 3 – Matriz de Payoffs.....	43
Quadro 4 – Problema de pesquisa e enfoque epistemológico	59
Quadro 5 – Fases da Credicard	112
Quadro 6 – Matriz de Payoffs – Developer’s Dilemma - Credicard	113
Quadro 7 – Estratégia vencedora - Caso Credicard.....	115

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Habilidades e Recursos envolvidos em Alianças Estratégicas.....	39
Tabela 2 – Habilidades e Recursos envolvidos nos casos de Alianças Estratégicas Horizontais	106
Tabela 3 – Fontes de Instabilidade	119

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	16
2. PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA	18
3. REFERENCIAL TEÓRICO	20
3.1. Alianças Estratégicas	21
3.1.1. Classificações das Alianças Estratégicas	29
3.1.2. Motivos para formação de Alianças Estratégicas.....	35
3.1.3. Prospecção e Escolha dos Parceiros.....	49
3.2. Sensemaking	53
3.2.1. Sensemaking e Alianças Estratégicas	57
4. METODOLOGIA	59
4.1. Esquema Interpretativo	64
4.2. Análises de Narrativas	68
5. CASOS DE ESTUDO	78
5.1. Credicard: Casamento, separação e divórcio	79
5.1.1. História dos Cartões de Crédito	79
5.1.2. História dos Cartões de Crédito no Brasil	82
5.1.3. A Credicard	84
5.2. TAM e VARIG: Co-operação à brasileira	89
5.2.1. Breve Histórico da TAM	89
5.2.2. Breve Histórico da VARIG.....	93
5.2.3. Aliança Estratégica: <i>code-share</i>	97
6. DISCUSSÕES E ANÁLISES ACERCA DOS CASOS	106

6.1. Recursos chave e habilidades conjuntas.....	106
6.1.1. Complementaridade.....	107
6.1.2. Eventos determinantes	108
6.1.3. Elementos da Teoria dos Jogos presentes nos casos	109
6.2. Sensemaking em Alianças Estratégicas.....	115
6.2.1. Fontes de Instabilidade	118
7. CONCLUSÃO	122
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	126
9. FONTES DE NOTÍCIAS CONSULTADAS	139

1. INTRODUÇÃO

“Brasil e China firmam parceria no setor de brinquedos”¹. “Mercedes quer parceria de Fiat em Classe A”². “Botafogo deve acertar parceria com clube sérvio”³. “Acordo em biocombustíveis de Petrobras e Galp sai este ano”⁴. “Telefônica e a Nokia anunciam parceria”⁵. “Amor aos Pedacos faz parceria”⁶. Estas são apenas algumas das muitas manchetes recolhidas em um período de apenas 15 dias entre os meses de Setembro e Outubro do ano de 2007. Tantas outras existem, nos mais variados mercados, com os mais variados escopos de negócio ou geográficos. As notícias acerca de intenções de formação de alianças estratégicas e, principalmente, da efetivação dessas estratégias têm se tornado comum na mídia jornalística, principalmente naquela especializada em negócios.

Chama à atenção a variedade de mercados que tem sido alvo da formação de alianças. Para falar apenas dos casos citados no início deste texto, há mercados de brinquedos, automóveis, esportes, combustíveis, telecomunicações e alimentação. Tecnologia e aviação são setores que se destacam também. E existem mais.

Frente a um mercado cada vez mais competitivo, a opção pelas alianças estratégicas como forma de sobrevivência empresarial tem se tornado cada vez mais comum, principalmente a partir da década de 1980 (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005; CONTRACTOR; LORANGE, 2002). Lado et al (1997) sugerem que, em um mercado dinâmico como o temos atualmente, as estratégias de sucesso precisam levar em conta ambas as

¹ Reportagem de Amanda Valeri, no Portal Exame em 24-09-2007. Disponível em <http://portalexame.abril.com.br/ae/economia/m0139248.html>

² Da redação da revista AutoEsporte em 10-10-2007. Disponível em <http://revistaautoesporte.globo.com/Autoesporte/0,6993,EAD1651256-1698,00.html>

³ Do Lancepress, no portal Folha Online em 04-10-2007. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/esporte/ult92u333896.shtml>

⁴ Da Agência de Notícias de Portugal, em 11-10-2007. Disponível em <http://www.agencialusa.com.br/index.php?iden=10914>

⁵ Da Gazeta Mercantil Online, em 10-10-2007. Disponível em <http://www.gazetamercantil.com.br/integraNoticia.aspx?Param=3%2C0%2C+%2C930459%2CUIOU>

⁶ Do Monitor Mercado Digital, em 08-10-2007. Disponível em http://www.monitormercantil.com.br/mostra_noticia.asp?id2=45555&cat2=empresas

dimensões: competição e cooperação. O desafio, segundo os autores, é o fato de que essas estratégias não são independentes e devem atuar de forma simultânea nas organizações. Empresas forjam alianças com clientes e fornecedores dos mais variados tipos e, ultimamente, até mesmo com concorrentes. Esse tipo de alianças conhecidas como Alianças Estratégicas Horizontais, vem ganhando espaço à medida que as relações mercadológicas tornam-se mais complexas e intrincadas, e à medida que novas oportunidades de negócio acontecem no mercado global (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Definir o conceito de Aliança Estratégica já é, por si só, uma tarefa ingrata, uma vez que os autores e pesquisadores do tema divergem sobre qual o real alcance de uma aliança estratégica. Enquanto alguns aceitam que simples contratos de compra e venda já caracterizam uma aliança (HAGEDOORN; NARULA, 1996; DUSSAUGE; GARRETTE 1995, 1997; GARAI, 1999; YOSHINO; RANGAN, 1996), outros defendem que uma fusão deva ser considerada uma aliança estratégica (LORANGE; ROOS, 1996; CONTRACTOR; LORANGE, 2002). Estudar as alianças entre concorrentes torna-se, então, ainda mais complicado. Dessa forma, o dilema que se apresenta é: se é tão difícil para os estudiosos do tema definir e estudar as alianças estratégicas – sobretudo as horizontais – como os administradores têm tratado a questão? O que tem sido tratado de fato como aliança estratégica e o que é apenas uma simples cooperação? Mais importante do que isso, é saber também como as empresas têm gerido esse paradoxo aparente, que é competir com uma empresa com quem se tenha uma aliança estratégica?

A importância desta pesquisa se dá justamente em tentar compreender as relações estratégicas sob uma nova perspectiva, indo além dos tradicionais conceitos de competição, onde o aumento da força de um *player* reduz a lucratividade dos demais – como o modelo das cinco forças de Michael Porter (1980) – e chegando à idéia de co-operação, defendida por Nalebuff e Brandenburger (1996), fortemente influenciada pela Teoria dos Jogos, onde as relações de mercado podem ser, ao mesmo tempo, de competição e cooperação, em um complexo jogo de percepções e impressões onde a fronteira da concorrência torna-se cada vez mais nebulosa.

2. PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA

Arranjos cooperativos e alianças estratégicas não são, necessariamente, simples de se manter. Além de fatores gerais que envolvem outras estratégias, o sucesso de uma aliança depende de aspectos como comprometimento, confiança e compartilhamento de objetivos; avaliar níveis de comprometimento e confiança é uma tarefa bastante subjetiva. Já acerca dos objetivos individuais dos parceiros, sempre há a possibilidade de que cada um leve agendas ocultas para a aliança (POWELL, 1990). Esses fatores são ainda mais importantes quando se fala de alianças entre empresas concorrentes, onde questões de confiança são ainda mais delicadas (DAS; TENG, 1998). Tais situações, se não podem ser previstas, podem ser compreendidas a partir das peculiaridades da estrutura social em que estão imersos os parceiros (GRANOVETTER, 2007).

Muitas empresas adotam estratégias cooperativas visando sinergias de valor que de outra forma seriam custosas para serem desenvolvidas individualmente. Nem sempre essas sinergias acontecem. Em outros casos, porém, podem ocorrer e possibilitam às organizações níveis muito mais competitivos no mercado.

Se há sinergia, de fato, como ela é percebida e como se espera que beneficie a operação de cada um dos parceiros? Há percepção de benefícios não-financeiros e/ou de longo prazo em uma aliança entre empresas ou organizações? Como essas possibilidades são buscadas e captadas pelos gestores? Como essas alianças são percebidas e de que maneira é atribuído significado e sentido para elas?

O objetivo geral da pesquisa é compreender como se dá a criação de sentido (*sensemaking*) nos processos de formação e gestão de alianças estratégicas entre empresas concorrentes através das etapas de busca, percepção e interpretação propostas por Daft e Weick (1984).

Parte-se de um pressuposto primário de que o processo de criação de sentido (*sensemaking*) em alianças estratégicas é fortemente balizado por diferentes interpretações sobre o significado da cooperação entre empresas, variando desde a competição extrema (D'AVENI, 1995) à irrestrita colaboração (CHILD; FAULKNER;

TALLMAN, 2005). Há nesse espectro, porém, espaço para uma visão “co-opetitiva”, onde o concorrente é uma peça no jogo do mercado, podendo competir ou cooperar de acordo com as circunstâncias. Essa é uma visão mais próxima da Teoria dos Jogos pura, onde cada movimento de mercado pode representar sinais específicos para os demais *players* (NOWAK; SIGMUND; LEIBOWITZ, 2000).

Para atingir o objetivo geral proposto, atendendo às condições do pressuposto primário, foram necessários esforços no sentido de cumprir os seguintes objetivos específicos:

1. Compreender os conceitos de alianças estratégicas e de criação de sentido nas organizações;
2. Analisar como se cria o sentido (*sensemaking*) acerca das oportunidades de formação de alianças estratégicas mais relevantes às organizações;
3. Verificar se as estratégias de cooperação são percebidas como instrumentais e imediatas ou como estratégicas para a organização e de longo prazo;

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Para muitos, as relações entre os agentes de mercado deveria ser sempre pautada pela extrema competição: clientes tentando pagar menos e fornecedores tentando cobrar mais pelos seus produtos ou serviços; concorrentes sempre tentando roubar fatias de mercado uns dos outros, muitas vezes em busca de uma situação de monopólio, onde poderiam ficar com todas as rendas de um determinado mercado, sendo essa, inclusive, a essência da formulação estratégica (PORTER, 1986). De fato, em muitos casos, é exatamente o que se vê: empresas buscando vantagens sobre as outras, tentando minimizar “forças” de mercado, em nome de uma maior lucratividade. Mas há situações que soariam estranhas a essa lógica de extrema competição, entre elas, a formação de alianças estratégicas (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Powell (1990) acredita que as redes de empresas são, inclusive, uma lógica diferente das tradicionais lógicas de mercado ou hierarquia.

3.1. Alianças Estratégicas

De acordo com Child, Faulkner e Tallman (2005), Estratégias Cooperativas são usadas pelas empresas para atingirem seus objetivos através da cooperação ao invés da competição, com foco nos benefícios advindos da colaboração, como suprir a carência de determinadas competências ou recursos, ao contrário das estratégias competitivas, que visam obter vantagens sobre os demais *players* do mercado. Os autores lembram, porém, que estratégias cooperativas não são necessariamente alternativas às estratégias competitivas ou cooperativas, mas um domínio diferente de possibilidades que devem ser levadas em conta quando das atividades de planejamento e administração estratégica. Esta visão é compartilhada pela Teoria da Dependência de Recursos, quando esta defende que muitas organizações são incapazes de produzir recursos suficientes para construir vantagens competitivas individualmente (PFEFFER; SALANCIK, 1978 apud JARRAT, 1998). A Teoria da Dependência de Recursos, porém, não assume claramente alianças como estratégias de mudança de ambiente, mas apenas como formas de possibilitar negócios e defender-se contra eventuais forças de mercado (JARRAT, 1998).

Aliança estratégica, apesar de ser a forma mais estudada de estratégia cooperativa, não é a única. Organizações Virtuais; redes; e *outsourcing* são outras formas de estratégias cooperativas que podem ser utilizadas pelas empresas. A principal desvantagem desses modelos recai justamente nas poucas oportunidades de aprendizado mútuo que elas proporcionam (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

A cooperação é a relação de interdependência social, onde pessoas com objetivos comuns trabalham juntas e compartilham informação com intuito de atingir esses objetivos (DEUTSCH, 2003). A inovação e a produtividade são facilitadas em um ambiente cooperativo, onde se estimula a produtividade do indivíduo através da interdependência com seus pares, muito mais que em um ambiente competitivo, de metas individualistas e esforços independentes (JOHNSON; JOHNSON, 2003). O principal elemento diferenciador das alianças estratégicas em relação a outras estratégias empresariais é o elemento da cooperação. A cooperação se dá quando os parceiros desejam buscar objetivos mutuamente compatíveis, ao invés de agirem

de forma individual e oportunista (DAS; TENG, 1998).

Assim, uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objetivo estratégico comum. Quando assim é, os parceiros procuram desenvolver uma vantagem cooperativa que tenha efeitos positivos sobre o seu desempenho individual e coletivo (JOHANSON; MATTSON, 2001). As alianças estratégicas são caracterizadas pela ligação baseada na igualdade e partilha de competências, envolvendo confiança e uma estratégia comum, além da vontade de compartilhar e desenvolver competências. Alianças são, assim, um meio para aumentar o valor das empresas e pressionar os concorrentes (HARBISON; PEKAR, 1999).

“Por meio de uma aliança estratégica, as empresas podem selecionar, desenvolver e empregar capacidades essenciais que permitirão a cada uma obter vantagem competitiva, aumentar o valor ao cliente e direcionar mercados” (HARBISON; PEKAR, 1999, p.40)

Acerca das alianças, porém, não há uma definição universalmente aceita. Klotzle (2002) afirma que “isso é, em parte, consequência da já discutida insuficiência de estudos de natureza analítica, em nível internacional” (KLOTZLE, 2002, p. 88). O autor apresenta um quadro com algumas definições distintas de alianças (ver Quadro 1).

Quadro 1 – Definição de Aliança Estratégica: Diversas Visões

Autor	Definição de aliança estratégica
Teece (1992)	Acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. Alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária.
Hagedoorn e Narula (1996)	Alianças estratégicas podem ser classificadas de duas maneiras. De um lado, existem tipos que envolvem participação acionária, como <i>joint ventures</i> e companhias conjuntas de pesquisa. De outro lado, há formas sem participação acionária, isto é, baseadas somente em contratos entre os parceiros. Nesse grupo encontram-se, entre outros, acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, pactos de pesquisa conjunta, acordos mútuos de licenciamento e contratos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
Dussauge e Garrette (1995; 1997)	Projetos de colaboração implantados por firmas rivais, operando na mesma indústria. As firmas mantêm, entretanto, a sua independência. Essa definição exclui, assim, fusões e aquisições, as quais levam à perda de autonomia de pelo menos um parceiro. Também são excluídas parcerias verticais formadas por fornecedores e compradores.
Lorange e Roos (1996)	Empreendimentos de risco ao longo de uma escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (mercado) e, de outro, a internalização total (hierarquia). Assim, existem as seguintes opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa mãe: fusões e aquisições, participação acionária, <i>joint venture</i> , empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal.
Garai (1999)	Alianças estratégicas incluem acordos de esforços conjuntos na área de marketing, atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), colaboração no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização. Fusões e aquisições não são consideradas alianças estratégicas.

Fonte: Klotzle, 2002, p. 89

Alianças Estratégicas podem ser definidas como “o conjunto de recursos específicos e habilidades das organizações colaboradoras a fim de atingir metas comuns, assim como metas específicas dos parceiros individualmente” (VARADARAJAN e CUNNINGHAM, 1995, p. 282, tradução nossa). Há ainda definições de outros autores, como Yoshino e Rangan (1996) que definem as alianças estratégicas como uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias das organizações, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos. Segundo os autores, as alianças, que podem ser desde um simples contrato até uma *joint venture*, devem possuir, simultaneamente, as três características a seguir:

- As empresas permanecem juridicamente independentes após a sua formação;
- Benefícios e controle do desempenho da aliança devem ser compartilhados;
- Contribuição continua em uma ou mais áreas para a manutenção da aliança.

A definição proposta por Yoshino e Rangan (1996) desconsidera, portanto, as fusões e aquisições como alianças, uma vez que não há independência jurídica entre as empresas após a formação da aliança. Empresas subsidiárias ou *joint ventures* onde o controle pertença a uma empresa-mãe não são, segundo esta definição, alianças estratégicas, uma vez que elas não têm independência de objetivos. Essa diferenciação é importante para considerar o estudo acerca de alianças estratégicas como um campo diferente daquele que trata de fusões e aquisições.

“Uma aliança é um relacionamento estratégico ou tático em que dois ou mais participantes entram para mútuo benefício, tendo compatibilidade ou complementaridade de interesses e metas de negócios” (SEGIL, 1996, tradução nossa).

Essa visão é corroborada por Parkhe (1991) quando define alianças estratégicas como:

“uma manifestação de estratégias cooperativas interorganizacionais que envolve o conjunto de habilidades e recursos dos aliados a fim de obter um ou mais objetivos ligados aos objetivos estratégicos das firmas em cooperação” (p. 581, tradução nossa).

As alianças são “*fatos de vida*”, afirma Kanter (1994, p.96-108). Muitas seriam apenas “encontros fortuitos”, outras o “prelúdio para uma fusão completa”. Dentre os extremos citados, as possibilidades de alianças são inúmeras. Elas podem evoluir em objetivos, formas, estruturas ou mesmo serem encerradas, de forma amigável ou não.

Estudos acerca das alianças identificaram pelo menos dois tipos de relações: as verticais e as horizontais. Verticais, quando acontecem entre fornecedores e clientes; horizontais quando acontecem entre *players* concorrentes. Há ainda formações mais complexas, envolvendo diversas alianças de diversos tipos, formando cadeias, redes e constelações (LAZZARINI, 2007; GULATI, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; VARADARAJAN; CUNNINGHAM, 1995).

Muitos autores tratam o tema “Aliança Estratégica” como uma simples extensão de outras áreas tradicionais do estudo das estratégias de gestão, como “Fusões & Aquisições” ou “Análise de Indústria” (WHIPP, 1996). Mas, por conta de uma diminuição nos níveis de controle e um distanciamento dos processos tradicionais de decisão, os arranjos cooperativos conhecidos como alianças estratégicas devem ser tratados sob um prisma diferente daquele usado nos estudos de gestão tradicionais. Apesar do crescente número de estudos e abordagens acerca do tema, as alianças estratégicas devem ser tratadas como importantes ferramentas que podem contribuir com a gestão e o desempenho das organizações (RODRIGUES, 1999). Estudos realizados nos últimos anos acerca de organizações em rede têm se focado nos padrões de trocas laterais, ou horizontais; no fluxo interdependente de recursos; e nas linhas recíprocas de comunicação. Há ainda trabalhos acerca de internacionalização, estratégias de tecnologia, relações na indústria, estudos acerca da estrutura social envolvida nas alianças, sociologia organizacional e outros (POWELL, 1990). Granovetter (2007) propõe, ainda, o conceito de imersão (*embeddedness*), onde os comportamentos são sempre influenciados pelas relações sociais onde estão imersos. Dessa forma, é possível falar de uma forma de organização em rede, mesmo que os laços que compõem essa rede não sejam estritamente cooperativos, uma vez que a existência da influência é exercida pela existência da relação, não por seu tipo. O modo de relação existente entre os

membros dessa rede determina o tipo de influência, mas não a sua existência.

As cadeias são como linhas de clientes e fornecedores que se aliam dentro de determinado mercado. Algumas vezes, envolvem contratos de exclusividade, mas tendem a atuar como uma grande organização verticalmente integrada em várias etapas do processo de mercado.

Redes são conjuntos de alianças, em suas diversas direções, que formam uma espécie de “teia”. Gulari, Nohria e Zaheer (2000) apontam que as redes estratégicas são laços interorganizacionais que possuem três características, a saber: durabilidade; significado estratégico para as empresas; e podem ser compostas por diversos tipos de acordos cooperativos. Lewis (1992) corrobora a idéia que as redes estratégicas são compostas por qualquer um ou todos os tipos de aliança, de forma que possa prover muitas variações nos níveis de comprometimento e controle. Assim como os consórcios, as redes podem envolver muitas empresas, tendo assim potencial para afetar indústrias inteiras. Larson (1992) propõe a construção de redes de alianças como uma alternativa à integração vertical. Salienta ainda a importância da reputação, confiança, reciprocidade e interdependência mútua para a formação de alianças, idéia corroborada por Granovetter (2007), ao defender que os laços ou redes sociais tendem a gerar confiança. Powell (1990, p. 301) acredita fazer sentido falar de redes como “uma forma distinta de coordenação da atividade econômica”, em contraposição aos modelos estabelecidos de mercado e hierarquia. Burt (1976, 2004) extrapola essa idéia, colocando as redes em um papel crucial no fluxo de informações – e na conseqüente apropriação de receitas – e nas possibilidades de inovação, ressaltando o papel dos elos que unem redes distintas e, principalmente, dos nós que ocupam posições próximas a “buracos estruturais”, cuja posição propiciaria inovação e acesso antecipado a recursos e informações.

Já as constelações, segundo Gomes-Casseres (2003), são “um grupo de firmas ligadas através de alianças que competem em um domínio de negócios específico”. São conjuntos de redes que se sobrepõem umas as outras. Porém, nem todas as organizações precisam estar ligadas umas às outras (GOMES-CASSERES, 1996). Lazzarini (2007) lembra que as firmas compondo uma mesma constelação podem, ou não, competir entre si na mesma indústria da constelação ou em indústrias

similares. O autor cria, ainda, duas classificações distintas para as constelações: explícitas e implícitas. Independente do formato que assumam e da quantidade que componham essas redes, cadeias ou constelações, as alianças têm direções específicas quanto à associação realizada em cada elo.

Powell (1990) discute a os arranjos organizacionais fazendo uma análise entre arranjos de mercado, hierárquicos e, finalmente, as organizações em rede. Resgatando os trabalhos de Coase (1937), Williamson (1975; 1985) e outros, procura mostrar alternativas às estruturas conhecidas nas relações interorganizacionais. De acordo com Powell (1990), Coase teria concebido a idéia de que a firma é uma estrutura de governança de transações e, dessa forma, firmas e mercados seriam formas alternativas de organizar transações similares. Williamson, no entanto, apontaria que, em função da incerteza envolvida em tais transações, formas de organização hierárquicas costumam ser preferidas, uma vez que tendem a reduzir os riscos de transação (apud CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). As duas principais razões apontadas pelo autor para que os riscos das transações de mercado fossem trocados por organizações burocráticas seriam a limitação da racionalidade, uma vez que os atores sociais não têm a habilidade para redigir contratos que cubram todas as possibilidades; e o comportamento oportunista. Powell (1990), porém, crítica no trabalho de Williamson o que ele chama de visão dicotômica entre mercado e hierarquias, que enxerga as empresas como separadas do mercado, atomizadas. Segundo o autor, as empresas não estão restritas às suas próprias fronteiras tradicionais e têm buscado formas de colaboração que não são explicadas nem pela visão de transações de mercados, tampouco pela visão hierárquica através da integração vertical de transações⁷. Larson (1988) e Lorenzoni e Ornati (1988) sugerem um modelo externamente orientado onde redes de relacionamentos pré-existentis possibilitariam mudanças significativas nos arranjos de mercado. Goldberg (1980) corrobora essa visão quando aponta que muitas transações de mercado foram substituídas por modelos de colaboração inter-firmas. Algumas dessas estruturas de colaboração, como um escritório de contabilidade ou

⁷ O autor se refere a esse dualismo como “contínuo mercado-hierarquia” (POWELL, 1990, p. 298)

advocacia, tendem a ser mais duradouras do que o relacionamento da empresa com seus próprios empregados. Powell (1990) conclui que “*mercados, hierarquias e redes são peças de um grande quebra cabeça que é a economia*” (p. 301).

As três visões (mercados, hierarquias e redes) são diferenciadas por Powell (1990) em pelo menos sete diferentes aspectos. Enquanto mercados são baseados em contratos, direitos de propriedade e vendas, redes apresentam relações de complementaridade de forças entre empresas. Em relação aos meios de comunicação, as estruturas de mercado são regidas por preço; hierarquias, pelas rotinas estabelecidas; e as redes visam estabelecer relacionamentos de longo prazo, muitas vezes em detrimento de ganhos financeiros imediatos.

No que concerne aos meios de resolução de conflito, enquanto redes têm suas próprias normas de reciprocidade e dependem fortemente da reputação dos *players*, formas hierárquicas de organização têm seus conflitos resolvidos através de modelos de administração e supervisão, visto que há sempre um *player* em nível “superior” para tais questões. Já as formas de organização de mercados, muito mais flexíveis e abertas, não são grandes incentivadores de um comportamento altruísta e, muitas vezes, dependem de um mediador externo, um árbitro, que auxilie e guie as partes à resolução de seus conflitos. Sobre flexibilidade, no outro extremo do espectro estão as formas hierárquicas, com baixo grau de flexibilidade. Essa característica reflete-se fortemente na questão do comprometimento entre as partes: enquanto formas hierárquicas e de rede tendem a ter um nível de comprometimento que varia de médio para alto, formas de mercado apresentam baixo comprometimento, já que são regidas por relações de momento que não necessariamente visem relacionamentos de longo prazo.

Os cinco aspectos discutidos até aqui incidem diretamente sobre o perfil das relações. Neste aspecto, as três formas são bastante distintas. Organizações em rede buscam benefícios mútuos e, normalmente, apresentam relações mais abertas. Formas de mercado, porém, tendem a apresentar alto nível de desconfiança entre as partes, o que exige maior precisão e clareza na especificação das obrigações de cada parte, a fim de diminuir o risco das relações. Formas hierárquicas, por fim, possuem um tom mais formal e burocrático, devido à própria relação de

dependência envolvida. Nesse ponto, formas de mercado apresentam alto nível de independência entre os *players*, enquanto organizações em rede tendem a ser interdependentes. A complexidade envolvida nas relações de uma rede se deve, em grande parte, à complementaridade exigida de cada membro. Criam, assim, organizações livres para tomar suas próprias decisões, mas que são simultaneamente impulsionadas a levar em conta as decisões dos demais membros envolvidos a fim de obterem o melhor resultado para si mesmos e para o grupo. Tais ações fazem com que toda a rede possa extrair maior valor de suas operações.

Essa visão expande os limites da organização ao mesmo tempo em que propõe uma forma diferente de encarar as relações entre firmas. “As empresas estão procurando combinar suas forças e superar fraquezas através de colaboração, que é muito mais extenso e profundo do que as *joint ventures* típicas de mercado e os acordos de licenciamento, usados anteriormente” (POWELL, 1990, p. 314). Ao se adotar uma visão de organizações em rede, a própria dinâmica competitiva de mercado é afetada, levando as organizações a um patamar de competição por constelações (LAZZARINI, 2007). Das e Teng (1998), porém, advertem quanto à natureza volúvel e instável dos arranjos cooperativos, lembrando que, apesar das alianças estratégicas serem uma boa estratégia de benefício mútuo, esses fatores não devem ser ignorados. Cabe o alerta de Richardson (1972) citado por Child, Faulkner e Tallman (2005): “*Firmas formam parcerias para a dança, mas quando a música para, podem trocar de parceiros*” (tradução nossa).

3.1.1. Classificações das Alianças Estratégicas

A despeito das diversas classificações sugeridas por vários autores, Jarrat (1998), após estudo realizado com 60 empresas em duas cidades australiana, afirma que:

“classificações de alianças até hoje forneceram aos gestores várias opções em formações de aliança, poucas, porém, refletiram uma visão estratégica de como uma aliança determinará o desenvolvimento dos negócios.”
(JARRAT, 1998, p. 6, tradução nossa).

O autor defende que as diversas classificações de alianças propostas não são tão acuradas quanto classificá-las como “Estratégicas” e “Operacionais”. Essa

classificação seria, então, a que melhor captura a essência de uma aliança quanto às metas individuais e comuns dos parceiros.

Morgan e Hunt (1994) identificam ao menos 10 tipos de alianças estratégicas e as dividem em quatro grupos diferentes. Relacionamentos com fornecedores, onde estão alianças com fornecedores de bens e de serviços; Relacionamento com compradores, neste grupo os consumidores finais e os intermediários; Relacionamentos internos, as alianças com unidades de negócio, departamentos funcionais e com empregados; por fim, os Relacionamentos laterais, onde os autores agrupam alianças com competidores, organizações não governamentais e governos.

Ilustração 1 – O modelo KMV de Relacionamento de Marketing



Fonte: Adaptado de Morgan e Hunt (1994), p. 21, tradução nossa

Tal visão, porém, é contrária à idéia de Aliança Horizontal, onde são consideradas apenas organizações concorrentes nessa classificação. As Alianças Horizontais são também conhecidas como alianças de cooptação, uma vez que podem neutralizar potenciais concorrentes ao mesmo tempo em que trazem recursos complementares

ao negócio específico envolvido na aliança (DOZ; HAMEL, 2000; NALEBUFF; BRANDENGURGER, 1996). Por mais paradoxais que possam parecer, as Alianças Horizontais existem e são uma boa opção estratégica em alguns casos, como o desenvolvimento de padrões tecnológicos, consórcios de exportação ou distribuição de produtos, fortalecimento para competir com outros *players* (DAS; TENG, 1998). Contrariando a lógica de forças hostis (PORTER, 1998) das quais a empresa deve se proteger, Powell (1990) nota a existência de intrincados laços de colaboração que envolvem, inclusive, empresas ostensivamente concorrentes em alianças e redes de negócio complexas. Essas relações, porém, são bastante ambíguas e complexas. Doz e Hamel (2000) lembram que “o parceiro de hoje pode ser o concorrente de amanhã” (p. 7). Gerenciar esta ambigüidade é um desafio em alianças envolvendo concorrentes de mercado e determinam a necessidade de grande comprometimento e confiança entre os parceiros. Cinco fatores seriam determinantes das variáveis de comprometimento e confiança. São eles: Custos de Encerramento do Relacionamento; Benefícios do relacionamento; Valores Compartilhados; Comunicação e Comportamento oportunista (MORGAN; HUNT, 1994). Segundo Child, Faulkner e Tallman (2005),

“no mundo dos negócios cooperativos, confiança significa ter segurança suficiente no parceiro a fim de comprometer conhecimentos valiosos ou outros recursos nas transações realizadas com ele a despeito do fato que, ao fazer isso, há o risco que ele tente tirar vantagem desse comprometimento” (p. 50, tradução nossa).

A coordenação e confiança necessárias para se construir um ambiente onde cooperação e competição possam coexistir, no entanto, exige cuidado e atenção, visto que desconfiança é um dos maiores empecilhos para o sucesso de uma aliança estratégica. Essa desconfiança é potencializada quando se fala de alianças entre empresas que outrora foram concorrentes, e que possam voltar a ser no futuro (IYER, 2002). Mas Lewis (1992) sugere que a intensa concorrência global está tornando vaga a distinção entre amigos e inimigos. Para poder continuar aumentando suas forças, as empresas precisam achar recursos onde quer que eles estejam. Isso significa olhar para os concorrentes sob uma nova luz. Nesse sentido, a Teoria dos Jogos pode fornecer arcabouço para uma melhor análise dos

motivadores de cooperação/competição, indo de encontro com a proposta de Shapiro (1989). Parkhe (1993), em pesquisa realizada junto a 111 executivos sênior de empresas envolvidas em alianças estratégicas, usa o paradigma da Teoria dos Jogos para analisar – entre outros – comportamento oportunista nas alianças, que poderiam minar a confiança. De acordo com a pesquisa, a percepção de comportamento oportunista por parte de um dos parceiros tem um forte efeito negativo nos resultados das alianças. Porém, tal percepção tende a diminuir com a existência de uma história prévia de cooperação, levando a acreditar que a confiança seja construída durante o relacionamento e tende a ser benéfica para a parceria. Dessa forma, o autor sugere que, ainda que haja um grande incentivo ao oportunismo (Axelrod, 1980a,1980b), a manutenção de uma boa reputação de cooperação deve ser um bom incentivo para a sustentação da aliança. O autor ressalta, porém, a necessidade de maiores estudos nessa área.

Muitas vezes esse tipo de aliança entre concorrentes ajuda a estabelecer padrões de mercado, como no caso da Philips que se associou a Sony para o desenvolvimento do CD Player, na década de 90. A Sony, que já havia passado pela frustrante experiência de tentar estabelecer um padrão de mercado sozinha no caso VHS-Betamax, agiu de forma acertada ao buscar essa parceria com a concorrente holandesa. No final, as duas se beneficiaram com o estabelecimento do padrão CD para música, em substituição ao antigo LP, hoje produzido apenas como peças de colecionadores (MATUSITA, 2001; DENNIS; REINICKE, 2004). Grandes empresas brasileiras, como Sadia e Perdigão, fizeram algo parecido ao montarem uma *joint venture* que possibilitaria a exportação de seus produtos para a Rússia e para os países do Oriente Médio (FROUFE, 2001). Assim sendo, muitas vezes a opção por uma aliança estratégica horizontal, pode ser uma saída inteligente e compensatória para ambas as partes, bem como para o consumidor. Tentar desmistificar essas ações, bem como apagar a imagem de formação de truste que muitas vezes se forma é importante para que a opção seja ao menos levada em conta quando da construção da estratégia empresarial.

A definição de padrões de mercado como forma de se alcançar uma posição competitiva favorável é tratada também por outros autores, como Varadarajan e

Cunningham (1995) – para quem as empresas “fazem tentativas conscientes de influenciar seu ambiente através de trocas e relacionamentos entre empresas” (p. 287) – e Hymer (1976), que foi um dos primeiros a utilizar a MPT⁸ no estudo de estratégias cooperativas (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Lorange e Roos (1996) enxergam quatro classificações diferentes de alianças estratégicas, baseadas em uma estrutura de duas dimensões: recursos alocados e recursos recuperados. A primeira dimensão é composta pela quantidade de recursos empregados na formação da aliança e a segunda no retorno ou não do capital empregado na aliança. Daí deriva-se as quatro classificações distintas:

Quadro 2 – Classificação das Alianças Estratégicas

		Alocação de Recursos	
		Suficientes para operações em curto prazo	Suficientes para operações em longo prazo
Recuperação ou retenção de recursos empregados	Para empresas-mãe	Acordo Provisório	Consórcio
	Conserva na Aliança Estratégica	<i>Joint Venture</i> baseada em projeto	<i>Joint Venture</i> plena

Fonte: Alianças Estratégicas, Lorange e Ross, 1996.

- Acordo provisório: onde os recursos empregados são relativamente baixos e as empresas-mãe recuperam esses recursos rapidamente;
- Consórcio: as empresas se dispõem a investir mais recursos nas

⁸ Market-Power Theory, baseada em Porter (1980)

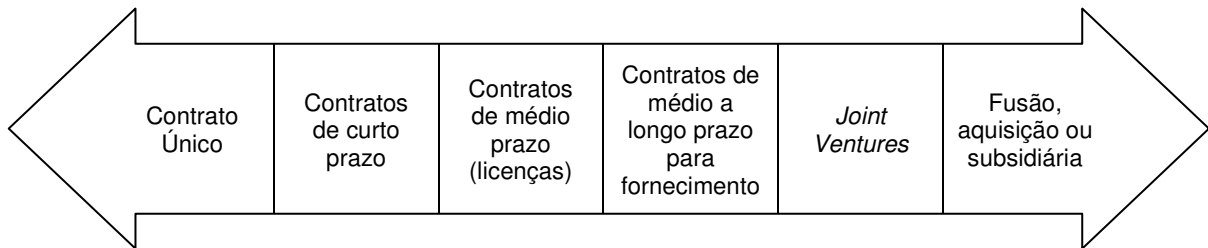
alianças, mas o investimento retorna rapidamente para a sua origem. Consórcios de P&D são um bom exemplo desse modelo;

- *Joint venture* baseada em projeto: as empresas colocam poucos recursos para a formação de uma nova entidade. Normalmente utilizada para facilitar a entrada em determinado país ou agilizar a proliferação de novas tecnologias;
- *Joint venture* plena: as partes envolvidas estão dispostas a investir considerável quantia de recursos e permitir que esses recursos permaneçam na nova empresa, criando assim uma empresa nova e com certo grau de liberdade de ação.

Alguns autores são bastante radicais quando classificam as alianças estratégicas. Lei e Slocum (1991, p. 44-62) afirmam haver apenas três tipos de alianças estratégicas que competidores globais podem adotar: acordos de licenciamento; *joint ventures* e consórcios. Segil (1996), por sua vez, propõe duas distinções entre as alianças: estratégicas e táticas. As alianças estratégicas presumem um nível de considerações e avaliações que podem mudar o futuro da empresa. Já as alianças táticas são criadas no meio das operações, sem tanto cuidado ou planejamento quando o primeiro tipo. Killing (2002) diz também diz haverem apenas duas classificações para as alianças, mas diferente das anteriores, elas seriam profundas ou superficiais. As primeiras envolvem alto risco financeiro, bem como um elevado grau de comprometimento gerencial. Já as superficiais são, em geral, temporárias e feitas de forma a criar opções em setores de constante mudança.

Williamson (1975) propõe uma escala de integração em relações comerciais, que vai desde o mercado livre até a internalização total, passando por cooperação informal, cooperação formal, *joint venture*, participação acionária, aquisições e fusão, muito similar à classificação proposta por Contractor e Lorange (2002).

Ilustração 2 – Escala de Integração



Fonte: Extraído e adaptado de Contractor e Lorange (2002)

Alianças Horizontais não são, porém, o modelo mais comum de aliança. Segundo Barbosa (2006), em levantamento de alianças que usam a internet para comunicações e transações, apenas 2,4% delas era do tipo horizontal (p. 124).

3.1.2. Motivos para formação de Alianças Estratégicas

Dentre os diversos aspectos do estudo de alianças, um deles é o que pesquisa as motivações para a formação de alianças. Lorange e Roos (1996) lembram que o negócio específico criado pela aliança estratégica deve ser avaliado em termos do seu papel no portfólio global das empresas participantes. A relação deve estabelecer uma situação de ganha-ganha, onde todos os parceiros são beneficiados. As alianças devem fazer parte de uma estratégia maior. O fato de estabelecer-se uma aliança como a estratégia em si é um grande risco, uma vez que ela é somente um meio para se alcançar algo maior. Dessa forma, muitas alianças estratégicas estão fadadas ao fracasso por não possuírem uma “estratégia da aliança”. A diferença, muito mais do que uma simples inversão de palavras, é vital para o sucesso (GOMES-CASSERES, 2000). Um exercício de planejamento pré-aliança é uma sugestão que visa aumentar as chances de sucesso na formação de alianças estratégicas. O intuito é promover um ponto de vista racional acerca das formas como a aliança pode beneficiar a organização (MANDAL et al, 2003).

Ohmae (1989) lembra que alianças estratégicas não são instrumentos de simples conveniência, mas ferramentas críticas para atender aos anseios dos consumidores em um ambiente global. A necessidade das alianças se dá, em parte, por causa da convergência de tecnologias e desejos dos consumidores. Além disso, o autor

destaca a necessidade de encontrar parceiros que ajudem a reduzir o enorme custo fixo envolvido nas operações internacionais.

Mas quais são os *drivers* que levam um gestor a optar por uma aliança estratégica? Child, Faulkner e Tallman (2005) apontam algumas das forças que trabalham atualmente (p. 81):

1. Turbulências e incertezas no mercado;
2. Possibilidades de economias de escala/escopo;
3. Globalização ou regionalização de muitos setores;
4. Globalização da tecnologia;
5. Ciclos tecnológicos cada vez mais curtos, levando a crescentes necessidades de investimento;
6. Redução do ciclo de vida de produtos

Não há consenso, porém, acerca desses fatores. Grande parte dos gestores aponta apenas parte dessas forças como *drivers* para a formação de uma aliança estratégica, sendo os fatores mais comuns a globalização dos mercados, possibilidades de economias de escala/escopo, e necessidade de alavancar o uso de novas tecnologias.

Aspectos de mercado influenciam diretamente o nível de comprometimento e, conseqüentemente, o modelo de aliança adotado. Varadarajan e Cunningham (1995) sugerem que quanto mais instável as condições de mercado, como em casos de evoluções importantes na base tecnológica da indústria, formas menos rígidas de alianças são vistas favoravelmente, uma vez que possibilitam revisões, reorganização e até mesmo o encerramento da aliança sem maiores ônus aos parceiros. Fazendo uso do trabalho de Ansoff (1957), os autores apresentam uma lista de motivos para se formar uma aliança estratégica:

- Entrar em novos mercados internacionais;

- Contornar barreiras de entrada em mercados internacionais;
- Proteger posição competitiva no mercado nacional;
- Preencher *gaps* da linha de produtos;
- Desenvolvimento de novos produtos;
- Desenvolver novos padrões de mercado;
- Reduzir ameaça potencial de competição futura;
- Criar barreiras de entrada;
- Vencer barreiras de entrada;
- Incrementar a eficiência na utilização dos recursos;
- Acesso a recursos;
- Adquirir novas habilidades

Lewis (1992) sugere que as alianças estratégicas provêm o acesso a muito mais recursos do que qualquer empresa isolada possui ou pode comprar. Alguns objetivos comuns em alianças estratégicas, dessa forma, seriam: expandir a capacidade de uma empresa para criar produtos; reduzir custos; incorporar novas tecnologias; antecipar-se aos concorrentes; atingir escala; e gerar mais recursos para investir em suas competências básicas.

Em um ambiente de competição global, as empresas devem identificar suas lacunas de habilidades de competência e preenchê-las rapidamente. Com muita frequência, descobrem que a forma mais rápida de fazê-lo é com as capacidades advindas de alianças estratégicas (DOZ; HAMEL, 2000). Dessa forma, empresas teriam tendências em formar alianças, em primeiro lugar, para potencializar o desenvolvimento de novas tecnologias. A questão da competição direta seria, então, secundária. Há ainda que se distinguir entre objetivos de aprendizado de novas habilidades e competências; e substituição dessas habilidades. Tal distinção tem

impacto direto sobre a racionalidade envolvida na formação da aliança (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Melhorar a cobertura de mercado; aumentar a eficiência mercadológica; melhorar a propaganda; abrir novos canais de distribuição melhorar o controle sobre os canais; aperfeiçoar a cadeia de suprimentos; e reduzir custos de insumo são alguns dos objetivos secundários que devem ser buscados quando se almeja melhorar o acesso a mercados através de uma aliança estratégica (LEWIS, 1992).

Alianças podem ser formadas com objetivos de curto prazo, também, como a aquisição de competências de firmas parceiras. É importante notar que, a despeito da aliança formada, as empresas podem continuar competindo no mesmo mercado. Daí, algumas empresas optam por uma estratégia cooperativa a fim de neutralizar uma possível concorrência (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

O motivo mais forte para se trabalhar com um concorrente é poder unir forças a fim de enfrentar um inimigo comum. A sinergia decorrente da aliança daria condições às parceiras de fazer frente à concorrência. A união com um concorrente também é prudente quando as empresas enfrentam condições adversas de negócio ou o poder combinado de outras alianças. Em meio a tais situações, partilhar recursos com um rival pode ser a melhor saída para conseguir atravessar fases ruins (LEWIS, 1992). De acordo com Deutsch (2003), os estudos acerca de competição e cooperação não são tão recentes, datando os primeiros das décadas de 20 e 30. Estes estudos, porém, tinham um foco muito estreito, avaliando quase que exclusivamente os efeitos da cooperação versus competição. A interação entre os indivíduos – tal qual propõe a Teoria dos Jogos – não era levada em conta em tais estudos, de forma que a avaliação era feita exclusivamente sobre os efeitos de uma ou outra estratégia, e não sobre motivações estratégicas, formas de interação e outras formas de estudos possíveis no limiar dessas estratégias (DEUTSCH, 2003).

É importante, porém, estar ciente que as alianças estratégicas também podem atuar como limitador da estratégia ou mesmo do potencial de crescimento da empresa, uma vez que a firma pode se envolver em relacionamentos que não tragam valor ou, ainda pior, que funcionem como entraves à atuação individual do parceiro (GULATI;

NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Em análise de outros artigos, Varadarajan e Cunningham (1995) apresentam uma tabela onde compara dois casos de alianças (General Mills e Nestlé; Ford Motor e Mazda Motor), levantando suas motivações e características específicas, com a contribuição de cada parceiro ao sucesso da aliança (vide Tabela 1).

Tabela 1 – Habilidades e Recursos envolvidos em Alianças Estratégicas

Pooling of Skills and Resources for Competitive Advantage					
Key resources and skills pooled in Strategic Alliance					
Alliance Partners	Alliance Purpose	Alliance Partner A	Alliance Partner B	Remarks	Sources
A. General Mills Inc. B. Nestlé S.A.	To market General Mills first in Western Europe countries, with future expansion plans into Asian, African and Latin American countries	<i>Resources.</i> Cereal brand names – Cherrios, Golden Grahams, etc. Proprietary cereals manufacturing equipments. <i>Skills.</i> Product innovation, development and marketing skills specifically related to cereals.	<i>Resources.</i> Corporate name – Nestlé – with widespread recognition in Europe, Asia, Africa and Latin America. Network of manufacturing plants with spare capacity to undertake manufacturing of cereals. Sales force and distribution infrastructure. Access to and clout with retailers in European Western countries. Rights to use Walt Disney characters in Nestlé products throughout Europe and the Middle East.	Cereal boxes the Nestlé label in addition to General Mills cereal brand names. Excluded from the scope of the alliance are the North American markets in which General Mills is already established.	Gibson (1990) Knowlton (1991) “Cafe au Lait” (1992)
A. Ford Motor Co. B. Mazda Motor Corp.	<i>Product development.</i> Styling of outside by Ford and engineering of inside by Mazda. <i>Production by proxy.</i> Ford supplies to Mazda cars and trucks assembled at some of its facilities., for marketing under the Mazda label through the Mazda dealership network and vice-versa. <i>Marketing support.</i> Ford cars and truck assembled in the United States are distributed by Mazda in Japan through Mazda’s network of Autorama showrooms.	<i>Resources.</i> Manufacturing facilities. Brand Name. Distribution network. <i>Skills.</i> Exterior styling. International market. Finance	<i>Resources.</i> Manufacturing facilities. Brand Name. Distribution network. <i>Skills.</i> Manufacturing. Product development.	Ford has 25% equity interest in Mazda. Mazda has a 39% equity, and Ford a 34% equity in Autorama, the network of showrooms in Japan through which automobiles of Mazda, Ford and the makes of Mazda others joint venture partners are sold.	“The Partners” (1990) “How Ford and Mazda shared” (1992) Rapoport (1990)

Fonte: Varadarajan e Cunningham, 1995, p. 283

Child, Faulkner e Tallman (2005) dividem a análise das estratégias cooperativas em

duas grandes perspectivas: econômica e organizacional. No primeiro grupo, os autores incluem: Teoria de Forças de Mercado; Teoria de Custos de Transação; Teoria da Agência; Resource-Based; Teoria do Valor da Transação, que engloba conceitos da *Resource-Based* e da Teoria de Custos de Transação; Teoria de *Real Options*; e Teoria dos Retornos Crescentes. De acordo com os autores, nenhuma dessas teorias pode explicar inteiramente as estratégias cooperativas, a despeito de serem bastante úteis para a compreensão de alguns de seus aspectos. A segunda perspectiva apresentada pelos autores engloba outro conjunto de teorias, a saber: Teoria da Gestão Estratégica, focando principalmente os motivos da formação de alianças, a seleção de parceiros e a necessidade de integração entre os membros; Teoria dos Jogos, com seu ferramental usado principalmente no entendimento das conseqüências das relações de cooperação e competição; Teoria de Redes Sociais; Teoria das Organizações; Teoria da Dependência de Recursos, que contribui com uma dimensão política e de poder envolvida na condução das alianças; e outras perspectivas organizacionais.

A relação de dualidade proporcionada pela cooperação entre competidores pode ser observada à luz da Teoria dos Jogos, como uma metáfora que traria este campo de estudo às análises das alianças entre concorrentes. A Teoria dos Jogos, com o uso da metáfora de jogos em sua definição e suas aplicações principalmente em economia – que posteriormente levaria o conceito para o campo da administração – tem sua origem no trabalho de Von Neumann e Morgesten, *Theory of Games and Economic Behavior*, em 1944. De acordo com Leonard (1995), os trabalhos de Nash, Lloyd Shapley, Aumann e Selten deram seqüência à evolução do conceito e ajudaram a formar o que hoje é conhecido por Teoria dos Jogos. Os efeitos do trabalho de Von Neumann e Morgesten – e daqueles que os sucederam –, porém, não ficam restritos a aplicações em Economia ou Administração, transformando a Teoria dos Jogos em um campo de estudo multidisciplinar.

Apesar de existirem desde o século XIX elementos embrionários do que seria conhecido no futuro como Teoria dos Jogos nos trabalhos de Cournot (1838), Bertrand (1883), Hilbert (1899), Zermelo (1912), foi o trabalho de Von Neumann e Morgesten que deu o tom e o devido destaque, trazendo à teoria um olhar mais

atento da academia. É clara a influência do contexto sócio-político vivido pelos dois autores na evolução dos trabalhos. O período da 2ª Guerra Mundial, somado à crescente (e ainda não no ápice) rivalidade entre socialismo e capitalismo ainda levaria o mundo a divisões e tensões profundas – uma das mais marcantes, a crise dos mísseis de Cuba, discutida por Axelrod (1997). Leonard (1995) traça, inclusive, o perfil e a biografia de cada um dos dois autores a fim de buscar delinear a contribuição de cada um à formação da teoria, apontando elementos que levaram os autores a publicar *Theory of Games and Economic Behavior* em 1944. Em 1926, por exemplo, Von Neumann já discutia a formação de coalizões (em jogos com 3 participantes) que trariam ao “jogo” certa dose de indeterminismo e em jogos com mais de 3 participantes, a combinação de cada coalizão e a sua possível contribuição para o resultado final do jogo (o funcionamento geral da teoria será tratado mais adiante).

Seguindo a década de 80, muitos avanços foram feitos mesclando o estudo de Organização Industrial e a Teoria dos Jogos. O trabalho de Shapiro (1989) busca mostrar essa tendência e apontar alguns campos de estudo ainda abertos. O autor afirma que o uso da Teoria dos Jogos para modelar as interações estratégicas força o analista a pensar com mais cuidado acerca da competição envolvida no processo e este fato já justificaria sua adoção.

Inicialmente, a Teoria dos Jogos tratava de jogos de soma zero, onde há um vencedor e um derrotado. A evolução da teoria, no entanto, apresenta outras possibilidades, como a dos jogos chamados de soma positiva. Assim, é possível, sob esta ótica, tratar da interação entre competição e cooperação. A grande utilidade dessa teoria no que tange negócios empresariais é a análise das ações e reações e, portanto, como encontrar as estratégias certas, bem como as decisões mais corretas (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996). A Teoria dos Jogos trata, portanto, da interação entre dois ou mais indivíduos e das ações adotadas por estes. É possível dizer que “estes jogos tem o resultado determinado pela adoção de estratégias de ação específica por parte de todos os jogadores, razão pela qual são chamados de jogos de estratégia, por contraste a jogos de azar” (BÉRNI, 2004, p. 10). Esses jogos podem acontecer em uma enorme gama de configurações, variando em função do

número de jogadores; seus interesses de jogo (conflito, cooperação ou ambos); o acesso e tipo de informação de que dispõem os jogadores (perfeita, imperfeita; completa, incompleta); a quantidade de repetições do jogo e as regras de comunicação existente entre os jogadores (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Deutsch (2003) salienta que a maior contribuição da Teoria dos Jogos em estudos sociais não foi o fato de esta estabelecer fórmulas e padrões matemáticos que facilitem a análise, tampouco as prescrições que visam minimizar perdas quando se leva em conta a existência de adversários inteligentes. Conforme aponta o autor, a maior contribuição da Teoria dos Jogos para os estudos em ciências sociais foi o reconhecimento da interdependência de interesses entre as partes envolvidas nas diversas situações que podem ser classificadas como jogos. Essa interdependência possibilita a existência de situações onde a competição e a cooperação fazem parte de um mesmo relacionamento (“*mixed-motive*”, de acordo com Schelling (1960) *apud* Deutsch (2003)).

Um dos estudos mais notáveis em Teoria dos Jogos envolvendo questões de cooperação e competição é a série de artigos publicados por Axelrod na década de 80 (que, posteriormente, deram origem ao livro), quando realizou torneios computacionais baseados na modelagem do Dilema do Prisioneiro, acerca da cooperação e competição entre agentes. Esses trabalhos focam-se principalmente no design das relações e tentam entender quais os fatores que motivam a competição e aqueles que estimulam a cooperação (AXELROD, 1980a, 1980b). Axelrod (1967) discute o que ele chama de “*conflitos de interesse*”, que é “*a propriedade das preferências dos participantes e da estrutura da situação em que se encontram*” (p. 87). O autor trata da questão de como o comportamento humano muda em situações com determinados níveis de conflitos de interesses. Em situações de alianças estratégicas, onde o resultado ótimo só pode ser obtido através de cooperação e confiança, a Teoria dos Jogos pode trazer importantes contribuições. Axelrod (1980a, 1980b, 1984) procura entender como se dá a cooperação (altruísmo) em um ambiente egoísta.

Essa modelagem, proposta por Rapoport e Chammah (1965), tem por finalidade estudar a Teoria dos Jogos, sub-ramo da Teoria da Decisão (BÊRNI, 2004). Neste

jogo, dois homens são presos e colocados em celas separadas. A polícia não tem provas de grandes crimes contra eles, apenas de pequenos. Ao serem colocados em celas separadas sem comunicação, cada um recebe uma proposta de redução de sua pena caso acuse o outro. Abaixo, segue a matriz de payoffs para cada combinação de ações.

Quadro 3 – Matriz de Payoffs

	C	D
C	R, R	S, T
D	T, S	P, P

$$T > R > P > S \quad \text{e} \quad 2R > S + T$$

Fonte: Rapoport e Chammah, 1966, p. 10

As letras C e D na matriz representam, respectivamente, Cooperação (*cooperate*) e Tração (*defect*) e representam as possíveis estratégias a serem adotadas. As demais letras significam: R – Recompensa (*reward*); S – Trougha (*sucker*); T – Tentação (*temptation*); e P – Punição (*punishment*).

Se cada um acusar o outro, ambos terão um payoff negativo, ao passo que se ambos cooperam entre si, ambos recebem a recompensa. O problema reside na tentação de se obter um payoff maior. Assim, partindo-se do ponto que ambos os jogadores são racionais, eles devem presumir qual será a ação do outro. Sabendo que o outro jogador é racional, é possível imaginar o que o ele irá fazer, assim como é possível imaginar que o outro jogador está tentando imaginar o que o primeiro jogador irá fazer e assim por diante. (RAPOPORT; CHAMMAH, 1965).

Axelrod (1980a, 1980b) convidou acadêmicos de todo o mundo, e das mais diversas áreas (economistas, matemáticos, cientistas políticos, psicólogos, sociólogos e até uma criança de 10 anos) que desenharam diferentes estratégias que se “enfrentariam” entre si em subseqüentes rodadas de interação (14 no primeiro torneio, 62 no segundo). A estratégia vencedora em ambos os torneios fora

submetida por Anatol Rapoport e chamada de TIT-FOR-TAT, uma espécie de “olho por olho”, que reproduz o movimento anterior do outro jogador. Tal qual a maioria das estratégias que tiveram bom desempenho geral e ocuparam as primeiras posições, TIT-FOR-TAT se caracteriza por sua propensão à cooperação – fato curioso, uma vez que deixaram estratégias mais competitivas em posições mais modestas. O autor identifica três características determinantes para o sucesso do TIT-FOR-TAT e que contribuem muito para o sucesso das estratégias que obtiveram as primeiras colocações, a saber:

1. *“Niceness”*: as estratégias vencedoras demonstraram em comum o fato de nunca serem as primeiras a não cooperar;
2. *“Provocability”*: essas estratégias realizam uma rápida retaliação quando o outro jogador abandona a cooperação;
3. *“Forgiveness”*: por fim, essas estratégias também “perdoam” a ação do oponente, voltando a cooperar quando este o faz.

Essas três características, de acordo com Axelrod (1980b) compõe as melhores estratégias nesse tipo de jogo. O autor ressalta ainda não acreditar que o TIT-FOR-TAT seja a melhor estratégia para o torneio, visto que não acredita na existência de uma melhor estratégia, mas sim de uma estratégia mais adequada àquele determinado ambiente (no caso, a combinação das diversas estratégias). Caso o ambiente do jogo fosse composto por um grupo diferente e determinado de estratégias, TIT-FOR-TAT ficaria apenas em quarto lugar. Apesar de Oskamp (1971) sugerir o bom desempenho do ser humano contra o TIT-FOR-TAT, lembra que a estrutura do conflito deva ser levada em consideração, conforme será tratado mais adiante (AXELROD, 1980a, 1980, 1984).

O fato de forçar os administradores a se colocarem no lugar do outro a fim de realizar a sua análise, é uma das grandes vantagens da Teoria dos Jogos. Por essa razão, tem sido usada por um número cada vez maior de empresas a fim de *“tomarem decisões a respeito de variáveis de marketing, expansão e redução de capacidade, entrada e impedimento à entrada, aquisições, propostas e negociação”*

(GHEMAWAT, 2000, p. 84).

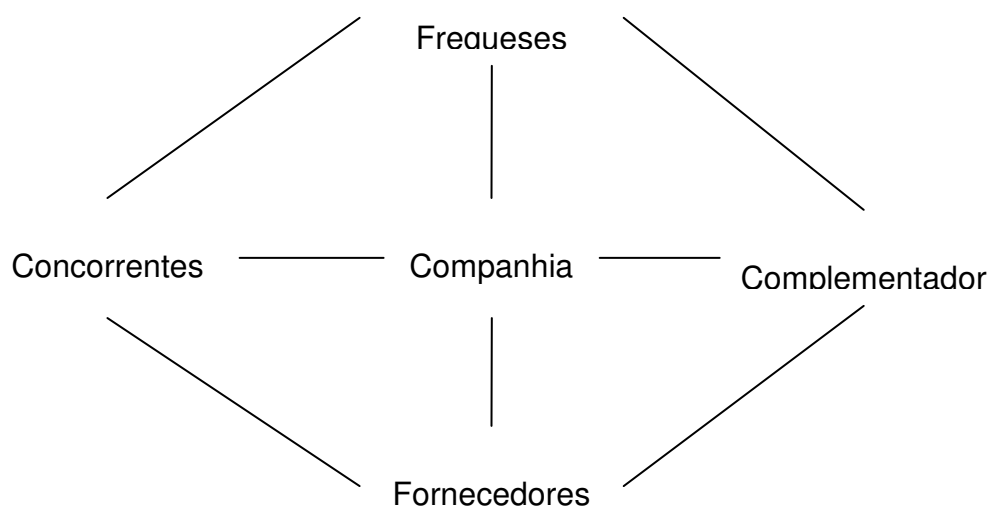
A partir do termo Co-opetição, cunhado por Ray Noorda⁹, lendário CEO da Novell e considerado o pai da computação em redes, em 1993 para definir sua estratégia de formação de alianças entre competidores no mercado de redes de computadores para definição de padrões comuns entre eles, é apresentada uma visão diferente do mundo dos negócios, onde as relações de competição e cooperação são muito mais incertas, sendo estabelecidas não por uma posição “fixa” de cada *player*, mas por uma posição situacional. Dessa forma, um competidor pode ser um colaborador em determinada situação e voltando a competir em um momento seguinte. Para exemplificar, pode-se enxergar o mercado como um grande bolo, onde cada competidor quer uma grande fatia. Em uma visão de competição tradicional, o tamanho da fatia é definido pela “força” que cada competidor tem no mercado. Ao tentar aumentar a sua fatia, um determinado competidor terá que, obrigatoriamente, diminuir o tamanho da fatia de outro. Como é de supor que nenhum competidor está interessado em ceder gratuitamente pedaços de sua fatia a outros, a rivalidade se acirra cada vez mais e, a fim de conquistar maiores fatias, a tendência é destruir o valor do mercado como um todo, como se cada competidor tivesse uma faca na mão e ficasse retalhando a fatia dos outros para tentar pegá-la para si. O resultado faria de um belo bolo uma grande massa disforme. Daí o dilema: como aumentar o tamanho da fatia sem destruir o bolo? Uma possível solução, segundo Nalebuff e Brandenburger (1996), é aumentar o tamanho do próprio bolo, de forma que as fatias possam ser cada vez maiores. Voltando ao cenário dos negócios, os autores sugerem que os jogadores cooperam quando trabalham para aumentar a base de clientes ao mesmo tempo em que competem pelas fatias do bolo. As duas principais diferenças em relação à visão tradicional de competição são o fato de que a competição e a cooperação acontecem simultaneamente; e, com fatias maiores para cada jogador, a intenção de tomar as fatias dos outros pode ser inibida pela possibilidade de destruir o valor total do mercado ao fazê-lo. Essa visão deixa

⁹ “Ray Noorda; Headed Computer, Venture Capital Companies”, Washingtonpost.com em 11-Outubro-2006. Disponível em <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/10/10/AR2006101001339.html>. Acesso em 01-Fevereiro-2008.

bastante nebulosa a fronteira entre competição e cooperação e leva à visão de competidores e parceiros apenas como jogadores que tentam desenvolver estratégias e tomar as melhores decisões (DEUTSCH, 2003). Baseados nesse contexto, Nalebuff e Brandenburger (1996) apresentam uma Rede de Valores (ver Ilustração 3), onde cada jogador pode representar um ou mais papéis dentro da rede de acordo com a situação. Além da própria organização, a Rede de Valores de Nalebuff e Brandenburger é composta por outros quatro papéis: concorrentes, complementadores, fregueses e fornecedores.

Um jogador é considerado complementador se os fregueses valorizam mais o produto de uma companhia quando têm também o produto da outra companhia. O papel de concorrentes, por sua vez, é exercido quando o produto de uma companhia faz os fregueses valorizarem menos o produto de outra empresa. Neste conceito, uma empresa pode representar dois papéis simultaneamente, o que dificilmente seria “permitido” em uma visão tradicional de competição.

Ilustração 3 – A Rede de Valores



Fonte: Nalebuff e Brandenburger, 1996, p. 29

O conceito de co-opetição permite enxergar, também, complementadores e concorrentes na disputa por clientes e, até mesmo, por fornecedores. Nalebuff e Brandenburger (1996) exemplificam ao lembrarem a competição por capital financeiro que ocorre em um mercado global. Os supridores de capital são

fornecedores, assim como empregados são fornecedores de serviços. Empresas do ramo alimentício disputam MBA's recém-formados com bancos e seguradoras. Nessa situação, empresas alimentícias são concorrentes de bancos, situação difícil de enxergar na visão tradicional.

A Matriz de Jogos Estratégicos é uma expansão do conceito de Co-opetição. Sua contribuição para a análise estratégica sob o paradigma da Teoria dos Jogos é agregar aos conceitos de cooperação e competição (tratados por Nalebuff e Brandenburger (1996)) a dimensão do poder, ou relação de forças entre os *players*. Assim, além das possibilidades estratégicas descritas anteriormente, haveria ainda posicionamentos que denotem a posição de cada player no embate de forças, podendo ser *Hegemônica*, *Fraca* ou *Equilibrada*. Estas três possibilidades combinadas com as três possibilidades na dimensão de cooperação/competição (*Rival*, *Individualista* ou *Associativa*) criam uma matriz com nove diferentes possibilidades estratégicas de jogos para cada player (ver Ilustração 4).

Ilustração 4 – Matriz de Jogos Estratégicos

		Postura dos Jogadores		
		Rival	Individualista	Associativa
Relação de Forças	Hegemônico	Dominante	Líder	Paternalista
	Equilibrado	Retaliatório	Competitivo	Cooperativo
	Fraço	Marginal	Seguidor	Solidário

Fonte: Costa et al, 2006, p. 7

A MJE, assim como a idéia de Co-opetição, visa oferecer aos gestores um ferramental teórico e analítico, oriundo da Teoria dos Jogos, que possibilite a análise

individual de cada “jogo” em que a organização está envolvida, permitindo uma melhor adequação de ações competitivo-cooperativas para cada situação (COSTA et al, 2006). A partir dessa matriz, é possível supor que, uma vez que empresas concorrentes tenham posturas associativas, a cooperação ocorreria quando essas empresas tivessem certo equilíbrio de forças. Em outras situações, a relação seria muito mais paternalista do que, de fato, cooperativa.

O uso da Teoria dos Jogos em estratégia, porém, é bastante criticado por Fisher (1989) em seu trabalho *“Games Economists Play: A Noncooperative View”*, onde o autor questiona não somente a validade do método, como também a sua real contribuição. Fisher, porém, busca na Teoria dos Jogos uma regra geral aplicável a todos os casos de interação estratégica, idéia questionada por Shapiro (1989) ao defender que a busca de uma regra geral é contrária, justamente, à multiplicidade de situações enfrentada pela teoria estratégica. Shapiro usa em sua defesa o argumento da Teoria da Evolução de Darwin, que apresentaria, em linhas gerais, o fato das espécies se adaptarem ao ambiente para sobreviver, mas que não explicaria como cada uma dessas espécies faria isso: enquanto algumas flores usam animais para disseminar seu pólen, outras usam o vento¹⁰. *“A diversidade de predições por diferentes modelos teóricos de jogos reflete nosso amplo desconhecimento de estratégia de negócios.”* (SHAPIRO, 1989, p. 126, tradução nossa). Nessa linha, Shapiro defende que há alguns conceitos gerais em estratégia (como a busca pelo lucro), mas a estratégia individual de cada *player* no mercado pode ser bastante diferente, definido por uma grande quantidade de variáveis, como o ambiente em que está inserida, o componente tecnológico envolvido, entre outros. O autor exemplifica a idéia apresentando as diferentes estratégias de proliferação das flores, algumas usando o vento para disseminar seu pólen, outras usando insetos, animais, outras ainda se valendo do fogo para quebrar as sementes. De acordo com o autor, a Teoria dos Jogos é uma *“lente poderosa para olhar estratégia de negócio”* (p. 131).

¹⁰ Veja Shapiro, 1989, e Fisher, 1989, para maiores detalhes acerca da discussão apresentada.

Abordagens alternativas da Teoria dos Jogos são possíveis em diversos campos. Swedberg (2001, p.301) propõe "*uma versão distintamente sociológica da Teoria dos Jogos*". Segundo o autor, economistas desenvolveram uma versão própria da Teoria dos Jogos a fim de aperfeiçoar suas análises econômicas. Nessa linha, Swedberg apresenta possibilidades de uso da Teoria dos Jogos em outros campos do conhecimento, principalmente quando se fala em ciências sociais. Bernard (1951) afirma, porém, que é necessário realizar algumas mudanças na forma como a Teoria dos Jogos é trabalhada a fim de utilizá-la em outros campos da sociologia, uma vez que os fenômenos sociais têm características próprias e distintas.

3.1.3. Prospecção e Escolha dos Parceiros

A escolha do parceiro ideal é importante, uma vez que a cooperação entre empresas tende a criar uma situação de dependência mútua que carece cada vez mais de confiança entre os parceiros para ser bem sucedida (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

A questão da prospecção de parceiros recebe maior atenção a partir da Teoria da Gestão Estratégica. A mudança de paradigma se dá em função de uma maior preocupação com a adequação mútua dos parceiros, adequação de estratégias, culturas e confiança. Até então, a visão dominante tratava apenas de aspectos financeiros e de mercado, onde os parceiros deveriam buscar suprir suas deficiências e potencializar forças através das parceiras. Logicamente, o questionamento seguinte à motivação da formação das alianças é a busca de parceiros, porém não parece haver critérios muito definidos sobre o tema. Tal situação é agravada pela falta de estudos sobre o tema (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). Geringer (1991) identifica dois grandes grupos de critérios: relacionados à tarefa e relacionados ao parceiro. No primeiro grupo, encontram-se variáveis como tecnologia; sistemas de distribuição; acesso a recursos financeiros. Já o segundo envolve fatores como cultura; tamanho e estrutura dos parceiros; histórico; confiança e outros. Dessa forma, o autor expande a noção de que os parceiros são selecionados apenas em função do objetivo da parceria, mas também em função de suas características "pessoais" ou organizacionais. Tallman (2000), por sua vez, divide o período pré-aliança em dois estágios: análise e busca do

parceiro; e negociação e barganha.

Ao contrário do que pode parecer, a escolha de um parceiro normalmente não é simples, analisada com informações abundantes que resultam em decisões claras e indubitáveis. Normalmente essas decisões são tomadas com base em informações escassas sobre os parceiros, grandes incertezas quanto ao retorno e benefícios da aliança e com forte apelo político e cultural (TALLMAN; SHENKAR, 1994). Além disso, uma aliança só é formada se os parceiros envolvidos identificarem recursos complementares e possibilidade de suprir deficiências através de um parceiro (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Um dos pontos críticos na gestão de uma aliança e – principalmente – no momento da escolha do melhor aliado, ou do mais adequado, é a confiança. A importância desse aspecto do relacionamento estratégico no momento da prospecção e negociação dos futuros parceiros aumenta em função de muitas vezes inexistir um histórico de relacionamento que sirva como avalista dos possíveis aliados, reduzindo riscos de comportamento oportunista e aumentando o nível de confiança. A dificuldade em se distinguir que parceiros tenderão ou não a ter um comportamento oportunista aumenta a incerteza e, conseqüentemente, os custos e riscos envolvidos, podendo minar uma aliança antes mesmo de ela começar. Em contrapartida, quanto maior a confiança entre os parceiros, maior a propensão em partilhar informações estratégicas e, conseqüentemente, o interesse e investimento no sucesso da aliança. Por essa razão, a reputação de um possível aliado é o fator mais relevante quando do momento de escolha de um parceiro específico (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Currall e Inkpen (2002) tratam a questão da confiança em alianças estratégicas em três diferentes níveis: pessoal, grupal e organizacional. A partir desta perspectiva, é possível analisar como se dão as relações de confiança na formação de uma aliança ou *joint venture*. Os autores trabalham através do cruzamento entre cada um dos níveis, gerando uma matriz de nove possibilidades de interação onde devem ser trabalhados aspectos da confiança na parceria. Exemplo desses cruzamentos acontece quando uma empresa não tem total confiança na outra, mas confia demais em um dos negociadores; ou quando um grupo dentro de um dos parceiros trata

diretamente com outro grupo do outro lado da mesa.

É necessário, então, construir as bases para que se desenvolva a confiança entre os parceiros. Quatro aspectos se destacam nesse contexto. Em primeiro lugar, os compromissos devem ser realistas e bem analisados. Em seguida, cada parceiro deve se comprometer a contribuir para um ajuste estratégico viável. O terceiro aspecto importante para construir as bases de um bom relacionamento é os parceiros estarem cientes das salvaguardas legais e institucionais disponíveis, de forma que se sintam mais confortáveis para a construção da aliança. Por fim, o quarto aspecto se relaciona diretamente à criação da aliança, através de documento escrito e com o mínimo de ambigüidades possível. Certa dose de formalidade deve fazer bem à maioria das alianças, uma vez que torna mais tranqüila a troca e o compartilhamento de informações, aumentando as chances de sucesso da aliança, porém o desenvolvimento de relacionamentos pessoais e amigáveis também pode ser um facilitador no fluxo de informações (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Harbinson e Pekar (1999) detalham alguns erros comuns e que devem ser evitados para o sucesso da aliança:

- *Focar-se apenas nos seus interesses e não nos benefícios mútuos.* Guerras de poder, comuns em algumas alianças, tiram o foco do real objetivo das alianças estratégicas: benefícios advindos da parceria;
- *Falta de participação e compromisso.* Normalmente, as alianças são negociadas diretamente pela alta cúpula administrativa e por advogados das empresas. Nesse cenário, gestores de nível médio, que conduzirão a aliança, não apresentam o comprometimento e o interesse no sucesso da aliança que se espera;
- *Comunicação ineficiente.* Falta de clareza na comunicação e exposição dos objetivos individuais pode determinar a falência da aliança estratégica;
- *Escolha errônea do parceiro.* Conhecer todos os aspectos da empresa escolhida é vital para o sucesso futuro do relacionamento;

- *Nem sempre as boas intenções são as melhores ações a serem tomadas.* Em alguns casos, imaginando que determinadas ações são o melhor para a companhia, os gestores envolvidos na condução da aliança tomam caminhos diferentes dos que foram traçados originalmente, durante a fase de formatação da aliança

Child, Faulkner e Tallman (2005) ressaltam, porém, que muitos trabalhos sobre alianças estratégicas no campo de gestão estratégica têm seu foco nas fases pré-aliança (motivações e escolha de parceiros), mas poucos trabalham a gestão da aliança em si.

3.2. Sensemaking

"People are not disturbed by things, but by the view they take of them"

Epictetus

A análise e escolha dos parceiros, portanto, não é uma tarefa corriqueira, sequer deve ser realizada sem o devido cuidado e atenção. Decisões como essas não deveriam acontecer a esmo, tampouco serem tomadas indiscriminadamente. A análise e interpretação das informações é um passo posterior ao escrutínio e sondagem do ambiente e gera elementos para a tomada das decisões e ações, propriamente ditas. *"Organizações são sistemas sociais abertos que processam informação do ambiente"* (DAFT; WEICK, 1984, p. 285). Há diferenças significativas no processo de interpretação feito por empresas e por pessoas. De acordo com os autores, no processo realizado pelas empresas há o compartilhamento de conhecimento, mapas mentais, normas, valores, comportamentos e esses elementos tendem a permanecer na organização, a despeito das idas e vindas das pessoas na estrutura. As organizações também diferem entre si na forma de ler e interpretar as informações advindas do ambiente, uma vez que o processo é influenciado por pré-concepções individuais que dificilmente são reproduzidas em outro ambiente. Tais pré-concepções, ao influenciarem a interpretação e, conseqüentemente, a ação, tendem a orientar o processo para a confirmação da própria pré-concepção, uma espécie de reforço desta. Há ainda a questão do comprometimento e da justificativa acerca da ação que é feita a *posteriori*. Encontrar razões para ações tomadas – e defendê-las – podem conduzir o processo em duas direções distintas: enquanto, de um lado, produzem significado em face à confusão e ambigüidade; também podem, em outra direção, gerar pontos cegos para futuras análises, reforçando sempre os mesmos conceitos e idéias e, possivelmente, ignorando alterações importantes no ambiente (WEICK, 1988).

Weick (1988), então, propõe a existência de uma interação entre o ambiente e as organizações, de forma que um, na interação com o outro, cria o "sentido", formando um ciclo de retro alimentação onde a informação é recebida do ambiente e selecionada. Uma vez selecionada, essa informação pode ser retida, gerando o que chama de *enactment*. O conceito de *enactment* é, de acordo com Weick (1988), uma

síntese de outros conceitos, como profecias auto-realizáveis, criação de sentido retrospectivo, comprometimento e processamento de informação social. Já em trabalho posterior, Weick et al (2005) lembram que o processo de *sensemaking* envolve o desenvolvimento retrospectivo de imagens que expliquem e justifiquem as ações atuais dos indivíduos. Assim, o processo de *sensemaking* está relacionado ao passado, não ao futuro (WEICK, 1995)

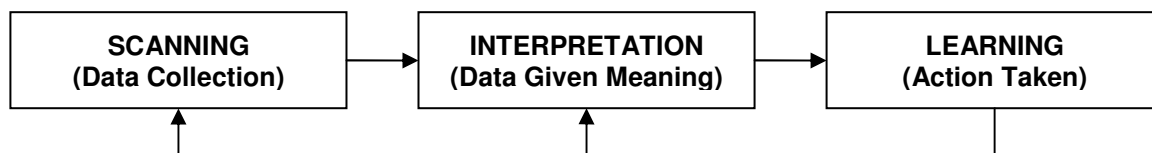
Dessa forma, a ação humana traria à existência eventos e estruturas que não existiriam antes da própria ação. As pessoas trazem à existência o ambiente que encontram, uma vez que sua própria ação é determinante do ambiente criado. Ações diferentes trariam à existência cenários que seriam percebidos de formas diferentes. Resgatando o trabalho de Smircich e Stubbart (1985, p. 726), Weick (1988) lembra que *enactment* é um processo social através do qual ‘registros materiais e simbólicos da ação’ acontecem e segue uma linha que coloca a cognição no caminho da ação, onde a “*ação precede a cognição e foca a cognição*” (1988, p. 307). Na verdade, há duas etapas de *enactment*: um na leitura do ambiente e outro na retenção e criação do ambiente. Dessa forma se daria a adaptação da organização ao ambiente ao mesmo tempo em que influencia e transforma o próprio ambiente. Enquanto a busca por informações conduz a determinadas ações (*enactment*), o resultado dessas ações conduz a um ambiente diferente do anterior (*enacted environment*), criado a partir da ação, que é, segundo o autor, um resíduo desta ação. Gulati, Nohria e Zaheer (2000) reforçam a existência de um interesse cada vez maior nessa questão, em como o contexto social em que se inserem as empresas influencia seu comportamento e desempenho.

Mas como funciona o processo de interpretação do ambiente? Como se dá a percepção das oportunidades no mercado pelas organizações? Daft e Weick (1984) afirmam que “*organizações devem fazer interpretações*” (p. 286). Essa interpretação acontece ao traduzir os eventos externos e desenvolver modelos para a compreensão desses eventos, atribuindo-lhes significado. Em uma definição um pouco mais formal – e focada em organizações – essa interpretação é o processo de traduzir eventos e desenvolver entendimento compartilhado e esquemas conceituais entre os membros da alta administração. Os autores organizam o processo, então,

em três estágios: busca (*scanning*), interpretação e aprendizado (ver Ilustração 5).

A primeira etapa, *scanning*, é processo de monitoramento e coleta das informações advindas do ambiente. Com as informações coletadas, dá-se início um processo de interpretação e atribuição de significado, através do compartilhamento de percepções e construção de mapas cognitivos. O terceiro estágio é caracterizado pela ação, quando as percepções e interpretações são colocadas em prática. Estas ações, porém, retro alimentam o processo de duas maneiras distintas: através da mudança nos pressupostos e mapas cognitivos, permitindo novas formas de interpretação das informações; e através da mudança do próprio ambiente onde acontecem, provendo novas informações a serem captadas e interpretadas pela organização. Todo esse processo, porém, não é facilmente compreendido e os autores citam diversos outros trabalhos que buscam entender como se dá a percepção e atribuição de significado dos eventos do ambiente (DAFT; WEICK, 1984).

Ilustração 5 – Relacionamento entre Busca, Interpretação e Aprendizado



Fonte: Daft e Weick (1984)

Weick et al (2005) afirma que uma vez que o ambiente percebido pelos agentes é diferente daquele esperado anteriormente, tende a ocorrer um esforço explícito de atribuição de significado, de forma que se possam reduzir as incertezas do ambiente. Os autores afirmam ainda que *sensemaking* diz respeito à ação e interpretação, não sobre avaliação e escolha (p. 409), é “*conectar o abstrato e o concreto*” (p. 412). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propõem que os estrategistas desenvolvem suas próprias estruturas de conhecimento e processos mentais através da experiência pessoal, de tal forma que essa experiência determina o que eles sabem, que, por sua vez, molda suas experiências, retroalimentando o ciclo.

Seguindo a proposição de Weick (1988), Weick et al (2005) e a proposta de Oskamp (1971), onde as organizações são partes de um jogo e interagem com ele, torna-se possível supor que as organizações e, portanto, seus gestores e decisores, tendem a “*aprender a aprender*” durante o processo de interação, alterando assim as próprias condições do jogo. A ação de entender o cenário altera o próprio cenário analisado. A compreensão é facilitada pela ação, porém a ação altera a compreensão. A questão aqui não está somente relacionada à capacidade humana de analisar o ambiente e reagir a ele, mas, também, ao sentido atribuído a cada uma dessas ações. A ação dos agentes traz à existência os eventos e estruturas e coloca-os para funcionar, demonstrando claramente a interação entre a ação e o ambiente em que se desenrola a ação.

É justamente nesse ponto que a atribuição de significado, a percepção e as ações tomadas podem ser ligadas à Teoria dos Jogos e fornecer *insights* interessantes acerca da interação entre os agentes. Child, Faulkner e Tallman (2005) reconhecem que a Teoria dos Jogos tem dificuldade em tratar aspectos como a personalidade dos jogadores, laços sociais, aspectos da comunicação entre os jogadores e outros. Quando Axelrod (1980a, 1980b) realiza os torneios computacionais sobre as melhores estratégias para o Dilema do Prisioneiro, não leva em conta o significado que a ação e o ambiente em que se desenrola têm para cada indivíduo. Suponhamos que o prisioneiro A tenha sido preso outras vezes antes daquele momento, este fato teria grande influência sobre a percepção que ele tem da situação. Digamos, para efeito de análise, que esse prisioneiro tenha sofrido maus tratos em sua primeira passagem pela cadeia. Essa condição seria suficiente para fazê-lo temer a prisão a qualquer custo. Supõe-se, daí, que o segundo prisioneiro, chamado B, conheça esse histórico do prisioneiro A. Novamente a percepção do jogo se altera em função das informações recebidas do ambiente, visto que este supõe agora que a propensão daquele à cooperação tornar-se-ia bastante alta. Estes exemplos simples visam mostrar como a percepção das informações do ambiente, influenciada por pressupostos, históricos, mapas cognitivos e outros, tendem a moldar a ação dos *players* em um jogo. Weick et al (2005) nos lembra, também, que a atribuição de sentido é guiada não pela exatidão das análises, mas por sua validade aparente.

Child, Faulkner e Tallman (2005) reconhecem a freqüência cada vez maior do que chamam de “*características híbridas*” (p. 51) das alianças, que são o paradoxo entre competição e cooperação combinadas. Nessa linha, o trabalho de Nalebuff e Brandenburger (1996) se destaca ao compor, a partir dessas idéias, um ferramental de análise de negócios sob a ótica da Teoria dos Jogos, mas que não ignore as condições específicas do ambiente, uma vez que alterar condições e percepções do cenário altera o próprio jogo. Os autores sugerem formas de se alterar e manipular o jogo através de condições do cenário, ponto que será tratado mais adiante.

3.2.1. Sensemaking e Alianças Estratégicas

Acerca da percepção dos gestores, Vlaar et al (2007) sugerem que as tradicionais análises acerca de alianças estratégicas, mais especificamente acerca do papel da formalização e contratos, focam aspectos de coordenação e controle das alianças. Propõem, então, que a formalização desempenha um papel de dualidade que leve em conta aspectos tradicionais, como coordenação e controle, mas sem deixar de lado aspectos mais subjetivos como cognição e aprendizado envolvidos na formação de uma aliança estratégica. Os autores afirmam que os “*gestores precisam fazer escolhas*” (p. 440) e essas escolhas não se limitam a optar entre um extremo e outro de um pendulo de competição e cooperação, mas há funções e disfunções em cada uma das possibilidades. Dessa forma, fatores como contexto, características da transação, percepção e a própria experiência individual influenciam as escolhas realizadas. Em concordância com a proposição de Weick (1988), os autores defendem que, ao contrário da perspectiva tradicional onde o nível de formalização afeta diretamente o desempenho, uma perspectiva dialética sugere que a gestão da aliança afeta a relação entre formalização e desempenho de uma forma que nem sempre é a esperada inicialmente. Isso acontece porque a formalização, ao mesmo tempo em que oferece legitimidade e possibilita coordenação, controle e aprendizado, também pode inibir criatividade, reduzir confiança e comprometimento e aumentar os custos de gestão desta aliança.

A proposta desta pesquisa está de acordo com um dos principais temas levantados por Deustch (2003) no tocante à pesquisa social relacionada com a resolução de conflitos. A questão sobre o que determina a natureza da cooperação entre partes

conflitantes quando há possibilidade de cooperação é uma linha mais recente de pesquisa e leva em conta quais os principais fatores normativos e cognitivos que conduzem à cooperação. Uma vez que o processo de interpretação do ambiente se dá em função da cognição do indivíduo e de suas experiências prévias, a cognição no processo de formação de alianças torna-se um elemento de grande relevância para a compreensão do fenômeno (WEICK, 1988).

4. METODOLOGIA

De acordo com Allard-Poesi e Maréchal (2001), portanto, esta pesquisa é adequada à visão interpretativista fenomenológica, uma vez que busca compreender o significado atribuído pelos atores à realidade que os cerca, bem como suas motivações e intenções. Este trabalho procura avançar na linha de pesquisa da cognição em estratégica, no caso específico das alianças estratégicas, ao tentar compreender os aspectos que permitem aos gestores identificar oportunidades para formação de alianças e o significado atribuído a elas durante a sua gestão. “Os defensores do interpretativismo afirmavam que o objetivo das ciências sociais humanas era compreender a ação humana” (SCHWANDT, 2001, p. 195). A pesquisa cognitiva em estratégia visa compreender como se dá o processo estratégico na mente do estrategista. Seguindo, então, uma linha mais *subjetiva* de pesquisa, a estratégia – e a percepção do ambiente onde ela ocorre – é parte de uma *criação do mundo* através da interpretação deste, muito mais do que uma reinterpretação de uma realidade objetiva (BERGER; LUCKMANN, 1985). Nesse processo, as estruturas – ou esquemas – mentais têm papel crucial, moldando, inclusive, as questões que se levantam a partir dessa realidade. “Molduras” através das quais os gestores enxergam o mundo influenciam diretamente as informações que serão processadas e, conseqüentemente, a decisão (e posterior ação) que será tomada (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). A perspectiva interpretativista aponta que, a fim de compreender determinada ação social, deve-se compreender antes o significado dessa ação para o seu executor (SCHWANDT, 2006). Numa visão construcionista social, o ambiente onde a empresa atua é formado pela percepção que os gestores e decisores têm desse ambiente, e essas concepções moldarão diretamente as decisões tomadas por eles (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Quadro 4 – Problema de pesquisa e enfoque epistemológico

PREMISSAS	POSITIVISTA	INTERPRETATIVA	CONSTRUTIVISTA
Natureza da realidade	Ontológica	Fenomenológica	Fenomenológica
Relação sujeito-objeto	Independência	Interação	Interação

PREMISSAS	POSITIVISTA	INTERPRETATIVA	CONSTRUTIVISTA
Objetivo da pesquisa	Descobrir e explicar a estrutura da realidade	Entender como as pessoas atribuem significados à realidade, suas motivações e intenções	Propor uma nova realidade construída pelo pesquisador
Validade do conhecimento	Consistência com fatos	Consistência com a experiência	Utilidade/conveniência de acordo com o projeto
Origem do conhecimento	Observação da realidade	Empatia	Construção
Natureza do problema de pesquisa	Exame de fatos	Desenvolvimento da compreensão de um fenômeno	Desenvolvimento de um projeto de conhecimento
Origem do problema de pesquisa	Identificação de inconsistências teóricas para explicar ou prever a realidade	Imersão no fenômeno estudado	Necessidade de transformar o conhecimento proposto
Posição do problema de pesquisa no processo de pesquisa	Exterior ao processo; Guia o processo	Interior ao processo; desdobra-se como parte dele	Interior ao processo; guia e desdobra-se através do processo
Referências	Anderson (1983); Kerlinger (1973)	Hirschman (1986); Hudson e Ozanne (1988); Lincoln e Guba (1985)	Lê Moigne (1995); Von Glaserfeld (1987)

Fonte: Adaptado de ALLARD-POESI, MARÉCHAL in THIETART, 2001. cap 2

Grunow (1995), em estudo onde aponta alguns dos principais problemas no *design* de pesquisas em estudos organizacionais, propõe o que chama de “Processo Ideal de Pesquisa” (p. 94, tradução nossa), segundo o qual, o modelo de pesquisa deve ser escolhido a partir das questões de pesquisa levantadas.

Segundo a Research Methods Knowledge Base¹¹, a pesquisa qualitativa possibilita um maior aprofundamento do conhecimento, tendo grande valor para investigar temas complexos ou de caráter mais sensível. O texto sugere que, dependendo do nível de profundidade que se espera conseguir sobre o tema, o método mais indicado são as entrevistas em profundidade (TROCHIM, 2006).

Os Estudos de Caso devem ser utilizados quando:

¹¹ <http://www.socialresearchmethods.net/kb/>

“as questões em estudo focam uma situação concreta, delineada em termos de tempo e espaço, que, como exemplos singulares de mudança social, são dignos de estudos em si mesmos” (CARMEL, 1999, p. 142, tradução nossa).

Posto que se busca compreender eventos singulares com maior grau de profundidade, justifica-se o uso de métodos de Estudos de Caso para tal. Estudos de caso procuram examinar fenômenos contemporâneos em seu contexto real e onde os limites entre o fenômeno e o contexto em que ocorre não são claros (YIN, 1981).

Eisenhardt (1989) aponta o estudo conduzido por Selznick (1949) sobre a TVA como um dos primeiros – e mais relevantes – estudos de caso. Yin (1981) lembra que estudos de caso podem ser feitos tanto com casos quantitativos, quanto qualitativos.

“O que estudo de caso representa é uma estratégia de pesquisa, para ser ligada a um experimento, uma história ou uma simulação, que podem levar em conta estratégias alternativas de pesquisa.” (YIN, 1981, p. 59)

As fontes de dados podem ser combinadas de diversas fontes, como arquivos, entrevistas, questionários e observações (EISENHARDT, 1989). O uso de estudos de casos múltiplos é apontado por Carmel (1999) e Eisenhardt (1991) como importante para comparar mudanças nos contextos de casos distintos. De acordo com Carmel (1999), há 4 etapas para a construção da pesquisa utilizando estudos de caso múltiplos:

1. Análise do contexto;
2. Análise inicial dos dados;
3. Revisão do contexto e discurso;
4. Escrita do caso, através da integração da teoria, contexto e discurso.

Eisenhardt (1989) salienta a importância da escolha do objeto de estudo, lembrando que a escolha dos casos não deveria ser feita de forma aleatória. O presente estudo, portanto, foi realizado utilizando dois casos de formação de Alianças Estratégicas

Horizontais no Brasil. No primeiro caso, foi estudada a formação da Credicard, *joint venture* formada pelos bancos Itaú, Unibanco (de origem nacional) e Citibank (de origem norte-americana). O segundo caso refere-se ao *code-share* entre Varig e TAM, no início dos anos 2000. Os casos apresentam diferenças e semelhanças (EISENHARDT, 1989), mas ambos são influenciados pelos mesmos fatos político-econômicos da história recente do Brasil. Dessa forma, o estudo do contexto (CARMEL, 1999) de ambos – ressalva feita a características peculiares de cada caso – passa por um mesmo período recente do tempo. Fatos como a abertura econômica e a desregulamentação, ocorridas no início da década de 90; a estabilização da economia a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1994; e o advento da Internet no Brasil, na virada do século, são comuns aos dois casos, porém com impactos diferentes em cada um deles, como será visto mais adiante. Dessa forma, conforme aponta Eisenhardt (1989), é possível verificar casos do mesmo fenômeno – alianças estratégicas entre empresas concorrentes – em contextos diferentes e verificar padrões, reações e aspectos de cada caso em seu contexto.

A análise inicial dos dados foi feita com base em dados secundários obtidos a partir de jornais, revistas e sites institucionais das empresas e órgãos ligados aos setores de cada uma delas. Por se tratar de fatos públicos e de grande repercussão na economia brasileira, foi possível encontrar grande variedade de fontes de notícias e informações a respeito dos casos. O uso de notícias de jornais é apontado por Earl et al (2004) como uma forma de analisar diversos tipos diferentes de eventos, facilitando a comparação de eventos históricos, além de, em alguns casos, ser a única fonte disponível de informação.

Foram também utilizadas entrevistas com gestores envolvidos em ambos os casos, a fim de captar impressões e percepções, como será tratado nos próximos capítulos. Posto que não foram permitidas gravações das entrevistas, as análises não foram realizadas com uso de *softwares* de computador, ficando por conta de análises de fragmentos dos discursos, anotados durante as entrevistas, conforme sugere a Análise de Antenarrativa (ALVES; BLIKSTEIN, 2006). Foram realizadas 4 entrevistas, sendo 3 durante o primeiro semestre de 2008 e uma realizada à época

da formação do *code-share* entre Varig e TAM, em 2003. Os entrevistados ocupavam papéis executivos nas empresas pesquisadas (TAM, Varig e Credicard) à época da formação e/ou durante a existência das alianças em questão. Durante as entrevistas, foram anotados pelo entrevistador pontos-chave, palavras relevantes e frases emblemáticas relacionadas aos casos. Também foram feitas anotações acerca da forma como os gestores expressavam determinados sentimentos em relação aos fatos. Essas impressões foram confirmadas ao longo das entrevistas, com perguntas mais objetivas acerca desses sentimentos, à medida que o entrevistador conquistava a confiança dos entrevistados, criando um clima propício a uma conversa mais franca.

O terceiro passo de acordo com Carmel (1999), que trata da revisão do contexto e discurso, foi explicitado no capítulo 6 - Discussões e análises acerca dos casos. Onde as informações coletadas durante as entrevistas são contextualizadas com informações do ambiente e notícias divulgadas à época dos eventos para, por fim, resultarem na escrita do caso – 4º passo, segundo Carmel (1999), que integra teoria, contexto e discurso.

4.1. Esquema Interpretativo

Chaffee (1985) delinea três modelos de estratégia: linear, adaptativo e interpretativo¹². O primeiro tem seu foco no planejamento e assume a definição de estratégia proposta por Chandler (1962), para quem

“estratégia é a determinação das metas básicas de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingir essas metas” (p. 13, tradução nossa).

O segundo modelo, de adaptação, diferencia-se do anterior, principalmente, pela ausência do tempo para planejamento, uma vez que este ocorre simultaneamente com o monitoramento e a adaptação ao ambiente. A definição de Hofer (1973) tipifica o modelo, onde a estratégia

“está relacionada ao desenvolvimento de um acordo viável entre oportunidades e riscos presentes no ambiente externo e as capacidades e recursos organizacionais para explorar essas oportunidades” (p. 3).

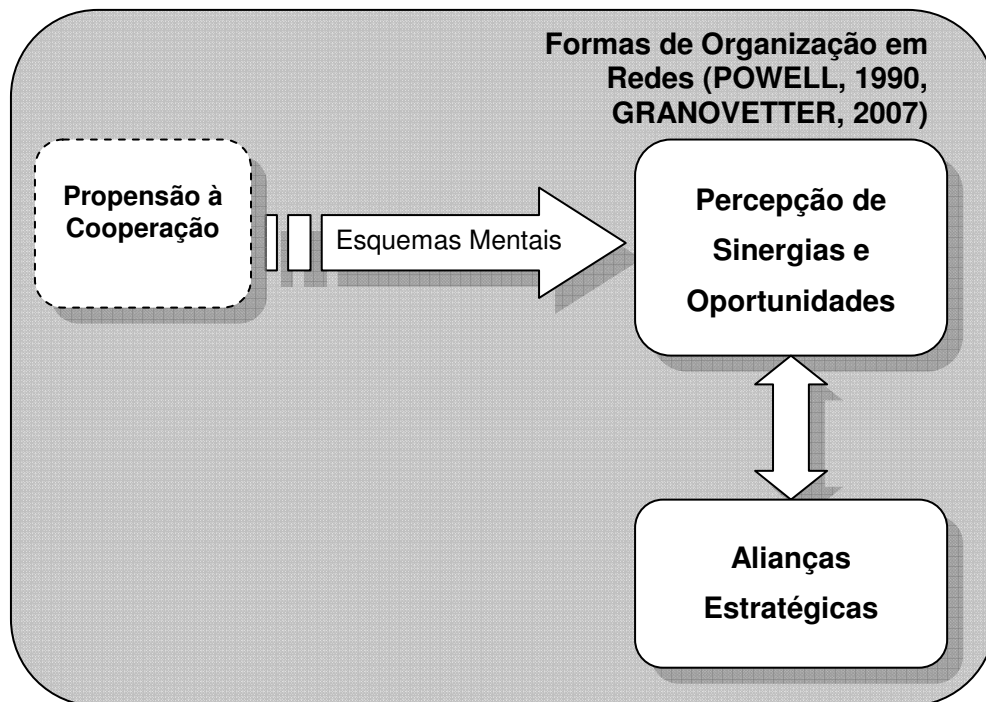
A terceira abordagem estratégica, interpretativa, baseia-se em contratos sociais e atribui a existência da organização a uma série de ações individuais que cooperam a fim de atingirem determinados objetivos. Dentro desta perspectiva, a estratégia surge a partir da interpretação dos indivíduos acerca da realidade que os cerca (BERGER; LUCKMANN, 1985). Esta última perspectiva é a que melhor se adapta à proposta deste trabalho¹³.

¹² Uma classificação mais detalhada acerca dos modelos estratégicos pode ser encontrada em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

¹³ Essa questão será melhor desenvolvida no capítulo **Metodologia**.

Propõe-se, para tal, um esquema interpretativo que busca unir o referencial exposto até então de forma lógica. O uso de esquemas interpretativos e modelos é apontado por Schwandt (2001) como uma ação inerentemente humana e que nos ajuda a compreender uma realidade subjetiva. Por ser subjetiva, essa realidade é re-significada e reconstruída à luz de novas experiências.

Ilustração 6 – Esquema interpretativo de percepção de sinergias e oportunidades de alianças



Fonte: autoria própria

Swedberg (2001) aponta três caminhos de pesquisa em ciências sociais utilizando a Teoria dos Jogos como lente de análise, todas focando a solução de problemas. Cada uma das três tem, por sua vez, características distintas na busca por essas soluções. As *soluções motivacionais* buscam afetar a motivação do ator envolvido no problema. Levando em conta que as pessoas têm motivações diferentes – individualistas, cooperativos e competidores –, essa linha de pesquisa defende que, para alterar a solução do problema, deve-se alterar a motivação do ator de egoísta para altruísta. O segundo caminho apresenta *soluções estruturais*, onde a mudança de incentivos altera a solução do problema. Essa é a linha preferida pela teoria econômica e assume que os atores mudarão seus comportamentos para um comportamento mais cooperativo se as recompensas por esse comportamento

forem maiores que outras opções. Outras soluções seriam alterar o tamanho do grupo, uma vez que é mais difícil ser altruísta em grupos maiores.

Por fim, as *soluções estratégicas* assumem que o comportamento do ator permanece egoísta, mas que ele passa a agir de forma cooperativa se isso for de seu interesse. Assim, este ator estaria disposto a agir de maneira altruísta se percebesse nos demais a mesma intenção. Nesse momento, então, surge um dilema: em que momento nasce a confiança necessária para o comportamento cooperativo. As pesquisas nessa linha têm trabalhado fortemente a questão do aprendizado e a repetição de interações como forma de criação de confiança (AXELROD, 1984; GRANOVETTER 2007).

A Ação Econômica, influenciada pelo ambiente onde estão imersos os atores (*embeddedness*), gera comportamentos nem subsocializados, nem supersocializados, mas ligados ao ambiente em que estão e imersos e nas estruturas das relações sociais envolvidas, gerando, a partir daí, confiança (GRANOVETTER, 2007). Assim, não apenas o arcabouço teórico a respeito de Alianças Estratégicas e Estratégias Cooperativas poderia fornecer arcabouço que influencie os esquemas mentais, mas o ambiente onde essas relações acontecem – ou as Formas de Organização em Redes – também é determinante para a opção por formação de uma aliança com um possível concorrente. Granovetter (2005) destaca a importância da Estrutura Social e seu impacto sobre retornos de investimentos. Há, para tanto, três razões apontadas pelo autor que justificam a importância da estrutura social: o fluxo e a qualidade da informação que trafega pelas estruturas sociais; redes sociais punem e recompensam seus membros; a confiança que emerge das estruturas sociais tende a reduzir custos das transações.

Dessa forma, buscar-se-á compreender o processo de percepção de sinergias por parte dos gestores que levem a oportunidades de formação de alianças entre concorrentes, bem como a gestão dessas alianças. Separar, porém, o momento da decisão da ação resultante dessa decisão pode não ser a tarefa mais simples para um pesquisador. Mintzberg e Waters (1990) questionam se o que estudamos e pesquisamos é, de fato, a decisão ou a ação resultante – ou não – da decisão. O questionamento se baseia no fato de que assumimos que se a ação é executada, o

é por que foi previamente decidida. Mas nem sempre é assim. Sendo a decisão não necessariamente igual à ação, estudar a decisão em si torna-se um processo bastante tortuoso. Desta feita, é importante considerarmos as constantes reinterpretações de significado que uma dada decisão pode sofrer ao longo do tempo, ou até a reinterpretação da ação, atribuindo a ela uma decisão prévia que não necessariamente existia (WEICK et al, 2005).

4.2. Análises de Narrativas

Posto que o objetivo desta pesquisa seja compreender como se dá um fenômeno – e não medir sua intensidade ou prever sua recorrência – foram realizadas Análises de Narrativas, valendo-se do Método do Incidente Crítico para coleta de dados, onde, a partir das inflexões e nuances da narrativa, buscou-se compreender o real significado e sentido formado durante a busca e opção pela formação de uma aliança estratégica, assim como o sentido criado durante a gestão dessa aliança (ALVES; BLIKSTEIN, 2006). Após essa análise, foram buscados elementos da Teoria dos Jogos, principalmente de sua aplicação aos esquemas de Alianças Estratégicas e competição, que nos ajudam a explicar a formação do sentido e as ações tomadas em consequência disso.

As entrevistas foram realizadas com executivos das empresas envolvidas nos dois casos estudados neste trabalho, Credicard, TAM e VARIG, que ocupavam funções nas respectivas empresas durante a gestão das alianças estudadas. Por conta de cuidados com sua situação profissional, esses executivos solicitaram que sua identidade não fosse revelada. É compreensível tal solicitação, visto que ambos os mercados são compostos por poucos *players* e algumas informações mais delicadas poderiam acarretar efeitos ruins e não pretendidos por esta pesquisa.

O uso da Análise de Narrativa é justificável uma vez que,

“para não interpretar equivocadamente o significado original, os intérpretes devem empregar algum tipo de método que lhes possibilite um afastamento de seus referenciais históricos.” (SCHWANDT, 2001, p.197)

De acordo com Riessman (1993), a Análise de Narrativa é basicamente aquilo que os pesquisadores fazem com suas pesquisas ao criar ordem e construtos em determinados contextos. Em relação à Etnografia, a Análise de Narrativa preocupa-se em compreender a linguagem, o texto, a forma e a história, enquanto a primeira busca compreender o evento, o fato. Já em relação às análises textuais, como a análise de discurso, as Análises de Narrativa buscam compreender a forma como o autor da história enxerga a própria história.

Riessman (1993) sugere, então, a existência de ao menos 5 níveis de representações no processo de pesquisa. Assistir (ou Viver); Contar; Transcrever; Analisar; e Ler (*tradução nossa*) são diferentes níveis de representação de uma experiência. Para efeitos das Análises de Narrativas, porém, Riessman se atém aos níveis de Contar, Transcrever e Analisar. Quando contamos uma experiência, salientamos elementos que nos chamaram a atenção, por vezes, trazendo elementos de experiências passadas que dão significado ao que se conta. A Transcrição do que se conta, porém, pode perder nuances, uma vez que transforma o que foi *enacted* no nível anterior em "*written speech*", daí o grande valor das gravações, a fim de possibilitar uma análise mais cuidadosa das inflexões, ênfases, pausas e outros elementos da língua falada. A autora afirma, porém, que não há uma forma de se representar verdadeiramente aquilo que se fala de forma escrita, a despeito dos diversos estudos realizados atualmente, posto que as diferentes formas de representações escritas trazem consigo diferentes posições ideológicas e permitem, então, diferentes interpretações.

O nível da Análise traz explicitamente o papel do pesquisador para dentro do quadro. Este pesquisador, ao buscar transformar aquilo que está escrito em algo que se possa ler por outros, cria sentido e tensão dramática. Ao final de seu trabalho de análise, este pesquisador oferece aos leitores uma meta história, ao representar o que o texto significa. Valores, posições teóricas, políticas e ideológicas estão presentes nesse meta texto e produzem uma história que não é realmente aquela que foi vivida e contada. Esse processo, de acordo com Riessman, tem seu valor, uma vez que a história que foi contada, da forma como foi contada, dificilmente teria valor de leitura dentro de um livro ou trabalho acadêmico.

Não há consenso entre autores e pesquisadores do tema acerca do que é Análise de Narrativa. Enquanto alguns consideram a narrativa como a história de uma vida, outros acreditam que as narrativas possam ser fragmentos menores de eventos específicos, com começo e fim identificáveis. Para efeitos de estudos neste trabalho, as narrativas serão consideradas em seus fragmentos menores, diretamente ligados ao objeto de pesquisa em questão (RIESSMAN, 1993). Em relação ao discurso, a narrativa é caracterizada pela ausência de um interlocutor, seja um falante, seja um

receptor (ALVES; BLIKSTEIN, 2006).

Boje (2001) classifica os fragmentos de uma narrativa de “antenarrativa” (que é diferente da anti-narrativa, uma negação da narrativa). De acordo com o autor, a antenarrativa traz os elementos que formam a história, que, por sua vez, vem antes da narrativa em si. A história é composta de fragmentos menores, é não linear e, por muitas vezes, soa incoerente. A história contada não é possível de ser lida da forma como se conta, uma vez que não traz um elemento de linearidade característico da narrativa. Dessa forma, uma antenarrativa vem antes da própria narrativa. Boje ainda atribuiu dois significados diferentes à antenarrativa: algo que vem antes; e uma “aposta”, uma suposição daquilo que, posteriormente, receberá um significado, uma linha de coerência através da narrativa. A antenarrativa de Boje apresenta cinco dimensões distintas, a saber: primeiro ela acontece antes da narrativa e seus dois significados – vir antes e ser uma aposta – estão presentes nessa dimensão; a antenarrativa abre espaço para a suposição, a ambigüidade de significados que uma história tem; a antenarrativa dá atenção ao como a história é contada, à experiência em si, muito mais do que aos elementos da narrativa “quem”, “quando”, “onde”, “pra quem”; a antenarrativa permite um emaranhado de fragmentos de histórias com diferentes significados; por fim, a antenarrativa representa uma memória coletiva antes de se tornar uma narrativa consensual, única. Assim, Boje justifica o uso de uma análise antenarrativa como forma de estudar as diferentes vozes em uma organização, de forma não consensual e com suas diferentes nuances.

Boje (2001) nos apresenta oito tipos diferentes de análises:

1. **Deconstruction:** ‘antenarrativa em ação’ (p. 10). A narrativa se move por uma rede de significados que a torna flexível, com grande participação do analista;
2. **Grand Narrative:** busca compreender as múltiplas vozes e significados que compõem uma narrativa, quebrando-a em pequenas antenarrativas;
3. **Microstoria:** são as pequenas histórias, aquelas que não são contadas pelas grandes narrativas, de locais remotos e pessoas comuns;

4. **Story Network:** a organização é vista como um sistema de histórias contadas, com seus nós, ramificações e ligações entre si;
5. **Intertextuality:** a intertextualidade promove uma espécie de diálogo entre as diversas vozes envolvidas na história, inclusive entre escritores e leitores;
6. **Causality:** busca compreender ações específicas e as atribuições de causa-efeito dadas pelo interlocutor, buscando compreender o *sensemaking*, a atribuição de significado que é dada à história a fim de justificar, a partir de causas apresentadas, os efeitos verificados;
7. **Plot:** busca analisar como se formam as linhas de uma narrativa, principalmente quando há possibilidade de que outras linhas narrativas fossem tomadas de forma coerente antes da formação da narrativa;
8. **Theme:** uma análise temática sob o paradigma da antenarrativa busca compreender não o tema da narrativa, mas a temática por trás da história que é contada.

A Análise de Narrativa deve mostrar-se útil ao ajudar a compreender e captar aquilo que não é mostrado claramente no texto, a partir de suas peculiaridades, buscar entender o todo. Weick (1999) aponta que uma história possui contexto e seqüência. A narrativa, como forma de criação do sentido, tem aderência ao referencial de *sensemaking* trabalhado anteriormente (majoritariamente a obra de Karl Weick), uma vez que criam símbolos que são então interpretados pelos ouvintes (ALVES; BLIKSTEIN, 2006). Segundo Weick (1999), as histórias e narrativas dão significado ao *Process Theory* e há quem defenda que uma boa história pode suplantar a análise do processo.

Outro ponto a favor do uso da Análise de Narrativa é o uso da temporalidade como fator importante, uma vez que a formação de alianças se trata de um fato já consumado. “*Pode-se entender a narrativa como o discurso que trata das ações que ocorreram no passado*” (ALVES; BLIKSTEIN, p. 406, 2006). Em uma análise lingüística-semiótica, a narrativa pode ser vista sob a forma de um conjunto de funções, que são as ações úteis para a seqüência da narrativa. Também as

narrativas podem ser classificadas quanto ao seu tipo, o significado que podem criar. A narratologia contemporânea busca narrativas em pequenos textos e fragmentos de textos das mais variadas fontes. É importante ressaltar, porém, que a Análise de Narrativa é “extremamente dependente da capacidade de interpretação do analista, em especial do seu repertório. O que são fixos são os instrumentos de análise.” (p. 426). A subjetividade presente nas análises, no entanto, é admitida por Riessman (1993).

Para efeitos deste estudo, será realizada uma Análise de Antenarrativa do tipo Causal, tal qual proposta por Boje (2001), sob o paradigma da antenarrativa apresentada pelo autor. Tal escolha se justifica por diversas razões, como segue:

- A análise de causalidade é a que mais se adapta aos estudos de *retrospective sensemaking*, uma vez que busca atribuir causas passadas a efeitos verificados;
- Posto que o estudo em questão tem como objeto a formação de alianças e busca compreender os fatores que levam à sua formação, é claramente uma busca pela causa que gera o efeito;
- A análise antenarrativa enxerga o tempo de forma não linear, permitindo identificar fatores paralelos que levam à formação de alianças. Visto que uma aliança é formada por, no mínimo, dois parceiros, é justo supor que os fatores que levem à sua formação não sejam lineares e subseqüentes, mas acontecem de forma independente, levando a um mesmo efeito;
- A análise causal é a que melhor se adapta ao Método do Incidente Crítico que será, também, utilizado neste estudo com objetivo de identificar fatores chave que levam à decisão de formação de uma aliança estratégica.

Em uma análise causal antenarrativa, o foco se coloca no momento em que as causas seriam apenas suposições e apostas individuais, antes do momento em que são unificadas em uma narrativa unificada com uma causa (razão) comum (BOJE,

2001).

Assertiva causal, de acordo com Boje (2001), é o princípio que aponta que um evento é necessário e suficiente para a ocorrência de outro, ou outros, eventos. Uma questão relevante levantada atualmente é que a coexistência de um evento não implica, necessariamente, uma relação de causa-efeito. Esse ponto pode representar uma limitação imposta sobre os resultados de uma pesquisa desse tipo.

Boje apresenta, também, três tipos de causalidade e um quarto tipo como possibilidade mais recente:

1. **Física (ou Geradora):** pressupõe, como em Sócrates e Hobbes, que todo efeito tem uma causa associada e essa causa pode ser acessada, é “real”;
2. **Psicológica:** este tipo de causalidade admite a existência de uma causa psicológica por trás de um evento, como uma determinada personalidade que não resiste à tentação do jogo;
3. **Sucesso:** sugere que causalidade não é um fenômeno real, mas algo que ficaria entre uma ficção de sucesso e a simples coincidência. Desta feita, as pessoas atribuiriam uma causa a um efeito que poderia, possivelmente, ser apenas uma coincidência;
4. **Caos e Causalidade:** Boje lembra que alguns *insights* pós-modernos valem-se da Teoria do Caos e da Teoria da Complexidade para explicar determinadas causalidades, baseados em ligações não-lineares. Assim, uma determinada causa poderia ter diversos efeitos diferentes, mas qual desses efeitos iria, de fato, acontecer seria uma incógnita.

Entre as causas Físicas ou Geradoras, há algumas classificações específicas, como a de Aristóteles, que apresenta quatro tipos distintos:

- **Material:** aquilo que forma o efeito, como a água que forma o gelo ou determinada tecnologia que determina o modelo de negócios da empresa;

- Formal: o agente que, atuando sobre determinado material, produz o fenômeno. Ex.: o gerente que determina a implantação de determinada estratégia;
- Eficiente: a ação específica que produz o efeito, como a decisão tomada pelo gerente do caso acima;
- Causa Final: o motivo que leva a busca de determinado efeito, como a intenção do gerente de receber seu bônus ao final do período.

Outra possível classificação das causas geradoras também é apresentada por Boje (2001), como segue:

- Causa Necessária: é o fator cuja existência se faz obrigatória para que aconteça determinado fenômeno;
- Causa Contribuinte: como o nome diz, contribui para o acontecimento de um evento, mas não poderia produzi-lo sozinha;
- Causa Suficiente: tal tipo pode gerar um determinado fenômeno por si mesma, sem a necessidade de outras causas;
- Causa Remota: a causa está distante do efeito, mas através de outros links, ela contribui ou não para a ocorrência do evento;
- Causa Próxima: acontecem e estão próximos à causa, mas não necessariamente ligados a ela

Boje (2001) apresenta duas abordagens para as análises causais de antenarrativas: *Stream Analysis* e Mapas Causais. A primeira é realizada a partir de uma análise dos possíveis problemas da organização para, então, classificá-los em grupos ou categorias (técnicos, administrativos, etc.). Então esses dados são cruzados com as histórias (eventos, pessoas e rotinas).

Na segunda abordagem – Mapas Causais – os conceitos são colocados como os nós e os links em forma de seta representam as relações causais positivas ou

negativas entre cada um deles. Uma abordagem antenarrativa, porém, não se limita às atribuições de causalidade apresentadas nas narrativas, mas busca resgatar as circunstâncias em que foram contadas. Desta feita, Boje (2001) apresenta quatro passos que visam buscar as causalidades apresentadas nas narrativas

Identificar a linguagem temporal

O autor questiona a abordagem tradicional de tempo da narrativa, onde os fatos são subseqüentes e lineares. Assim, sugere ser possível captar, através da identificação do tempo usado em cada antenarrativa, uma noção mais clara e precisa da causalidade dos fatos

Perscrutar a relação entre macro e micro histórias

As micro histórias compõem a macro história e a macro história direciona as micro histórias. Essa interação deve ser objeto de uma análise cuidadosa quando se trata do estudo de antenarrativas.

Traçar ligações intertextuais das assertivas entre as histórias

Boje sugere que a intertextualidade está presente nas antenarrativas, de forma que a história de um interlocutor é influenciada pela de outro, ao mesmo tempo em que influencia outras histórias também. Buscar e estudar essa intertextualidade pode fornecer indícios valiosos acerca dos fenômenos e suas causas.

Desenvolver um mapeamento das assertivas de causalidade nas narrativas

“Um mapeamento de narrativas pode mostrar as ligações das várias assertivas causais” (BOJE, 2001, p. 106). Porém, o autor sugere uma abordagem antenarrativa para este mapeamento, traçando as ligações entre as assertivas à medida que elas se cruzam e criam relações através de redes interpessoais. Este passo é justificado pelo fato de que as histórias organizacionais são polifônicas (múltiplas vozes) e não lineares, tendo fragmentos aparentemente soltos, mas que podem se ligar através de laços não identificados através dos mapas cognitivos da narrativa hegemônica.

Este estudo também se vale do Método do Incidente Crítico, tal qual usado em

Tjosvold e Weicker (1993) para estudar redes de competição e cooperação. O trabalho dos autores dá fortes indícios que o método tem validade para o estudo da percepção de oportunidades e formação de alianças. Usar o Método do Incidente Crítico em conjunto com métodos de Análises de Narrativas é possível, de acordo com Alves e Blikstein (2006), uma vez que esta possibilita o uso simultâneo a outras modalidades de pesquisa.

O paradigma fenomenológico seguido neste trabalho justifica-se, uma vez que se intenta compreender a forma como os gestores enxergam as oportunidades de formação de alianças e como essa percepção impacta suas ações.

De forma semelhante, o uso qualitativo da Teoria dos Jogos, assim como feito em Dixit e Skeath (2004) e em Nalebuff e Brandenburger (1996), é possível uma vez que se pretende a busca dos elementos que formam a percepção e a ação decorrente desta, bem como suas características, não a formulação matemática de seus resultados, que pode ser objeto de estudos futuros.

De acordo com o Método do Incidente Crítico (FLANAGAN, 1954), foram realizadas entrevistas com gestores envolvidos nas decisões de formação e condução de alianças estratégicas horizontais (entre empresas concorrentes) onde foi pedido que falassem de forma livre acerca de eventos específicos envolvendo o início, a gestão e o fim das alianças estratégicas em questão. Também foram buscadas notícias divulgadas na imprensa na época da duração das alianças, a fim de complementar as múltiplas vozes da análise (BOJE, 2001). Para efeito de estudo, cada elo de uma rede ou constelação de alianças foi considerado uma única aliança.

Uma vez realizadas as entrevistas e os levantamentos de notícias, estas foram estudadas com uso de técnicas de Análise de Narrativas e Análises de Antenarrativas (BOJE, 2001), identificando os Incidentes Críticos e procurando reconstruir a narrativa a partir desses dados.

Com isso, buscou-se compreender como se constrói a percepção das oportunidades de formação de alianças, dos fatores que contribuem para a formação das alianças em si e da gestão dessas alianças. Identificados os fatores, estes serão cruzados com a literatura acerca de Teoria dos Jogos, de modo que será possível verificar a

existência ou não de elementos desta teoria que facilitem a compreensão das decisões e opções pelas alianças estratégicas.

5. CASOS DE ESTUDO

Os casos escolhidos para estudo são ambos emblemáticos no desenvolvimento da economia brasileira. Ambos, também, são casos de alianças estratégicas entre empresas concorrentes com início, meio e final, permitindo, assim, uma análise do ciclo completo das alianças.

O primeiro caso estudado é a empresa Credicard, *joint venture* dos bancos Citibank, Itaú e Unibanco formada no início da década de 70 e que durante mais de 30 anos foi a principal empresa emissora de cartões de crédito do país, sendo muitas vezes confundida com uma bandeira (COELHO, 2006).

O segundo caso envolve duas das principais empresas de aviação brasileira, VARIG e TAM. No início do século XXI, para sobreviver em um mercado onde sucumbiam empresas tradicionais como Transbrasil e VASP, VARIG e TAM firmam um acordo do tipo *code-share*, reduzindo a oferta de vôos e otimizando a ocupação de suas aeronaves. A aliança teve seu fim 2 anos depois (BINDER, 2006), e cada empresa seguiu caminhos distintos. Bastante distintos.

O uso da Teoria dos Jogos como lente para analisar alianças no setor aeroviário não é absolutamente novo, mas poucos estudos procuram aplicar este olhar sobre o setor (Adler, 2005; KRETSCHMER, 1998; MING-JER et al, 1992; ANDERSON, 1984). Já quando se trata do setor de Cartões de Crédito, os poucos estudos baseados em Teoria dos Jogos atêm-se, principalmente, à questão de detecção de fraudes (VATSA et al, 2005).

5.1. Credicard: Casamento, separação e divórcio

Credicard, uma das marcas mais conhecidas no Brasil – a segunda marca de cartões de crédito mais lembrada no país, atrás apenas da VISA, com mais de 1 bilhão de unidades no mundo – foi durante anos a principal marca de cartões de crédito do Brasil. A empresa nacional, formada na década de 70 como uma *joint venture* dos bancos Itaú, Unibanco e Citibank, foi uma das principais responsáveis pelo desenvolvimento do setor de cartões de crédito e débito no país, que teve grande evolução a partir da estabilização econômica ocorrida em meados da década de 90. A partir da estabilização, o crescimento do mercado levou as três empresas a adotarem estratégias distintas que, durante algum tempo, mesclava competição e cooperação, até a separação definitiva da operação, realizada em 2007.

5.1.1. História dos Cartões de Crédito

Apesar de operações de crédito já existirem há muitos séculos, o advento do cartão de crédito aconteceu apenas no início do século XX. Em 1914, a companhia de telégrafo e transferência de dinheiro americana *Western Union* lançou no mercado aquilo que seria posteriormente conhecido como cartão de crédito: uma pequena placa de metal contendo o nome do titular. Tal objeto era distribuído entre clientes preferenciais e concedia benefícios especiais, entre os quais a possibilidade de quitar suas compras em determinado prazo, sem a cobrança de multas ou outros encargos¹⁴. Outros estabelecimentos seguiram o exemplo, como a Texaco, que lançou o seu cartão também em 1914¹⁵. Nos anos seguintes, empresas do ramo hoteleiro nos Estados Unidos e em diversos países da Europa forneciam cartões aos seus clientes que lhes permitiam pagar hospedagem e alimentação com prazos diferenciados.

Os cartões de crédito, portanto, têm origem na década de 1920, nos EUA e sua criação fora motivada pela intenção de empresas privadas de setores não-

¹⁴ http://correiogourmand.com.br/info_culturagastronomica_34.htm

¹⁵ <http://www.texaco.com>

financeiros (como redes hoteleiras e empresas de combustíveis) de permitir que seus clientes comprassem a prazo dentro dos próprios estabelecimentos (COELHO, 2007). Os primeiros modelos de cartão eram bastante simples: forneciam um prazo maior de pagamento para compras, mas exigiam o pagamento integral da fatura. O uso do crédito rotativo, com limite de crédito estabelecido por clientes só foi utilizado a partir dos anos 30, condicionado ainda à quitação do débito e, posteriormente, financiando a diferença entre o que se pagava e o que se devia, chamado crédito rotativo pleno, que permitia o uso contínuo do cartão até o limite, mesmo com dívidas financiadas ¹⁴.

O modelo de cartão universalizado, com bandeiras que fossem aceitas em diversos tipos de estabelecimentos e comercializações, por sua vez, surgiu em meados do século XX. A invenção, como tantas outras, aconteceu em parte por acaso, em parte pela engenhosidade de Frank MacNamara, após um incidente em que se descobriu sem a carteira quando recebia convidados em um restaurante de Nova York. O esquecimento levou-o a conversar com o dono do estabelecimento, que lhe permitiu assinar uma espécie de promissória onde se comprometia a pagar a conta no dia seguinte. O fato deu-lhe a idéia do cartão de crédito e, junto com o advogado Ralph Schneider, fundaram a *Diners Club Card* e emitiram o primeiro cartão em 28 de Fevereiro de 1950, distribuindo 200 cartões que podiam ser usados em 27 restaurantes da região de Nova York. Inicialmente de papelão, o cartão da *Diners* passou a ser de plástico em 1955 (COELHO, 2007; FARIAS, 2003). Um ano após seu lançamento, o cartão *Diners* já possuía mais de 20 mil usuários, muitos deles fora da região original de Nova York e em 1952 mais de 400 restaurantes, 30 hotéis, locadoras de carros e até floriculturas compunham a rede de estabelecimentos afiliados. O momento da economia do pós-guerra, fortemente aquecida, foi um dos grandes propulsores do sucesso dos cartões de crédito¹⁶.

O primeiro banco a emitir um cartão de crédito foi o *Franklin National Bank*¹⁷, em 1951, mas foi rapidamente seguido por mais de 100 outros bancos, que

¹⁶ http://correiogourmand.com.br/info_culturagastronomica_34.htm

¹⁷ Atualmente conhecido como European American Bank.

vislumbravam as possibilidades advindas desse novo negócio. A rápida expansão no segmento, porém, dificultava a lucratividade, uma vez que a base de clientes não acompanhava o aumento da oferta e esses cartões começaram a desaparecer rapidamente.

Um dos grandes *players* do mercado atualmente, a *American Express*, emitiu seu primeiro cartão em 1958, mais de 100 anos após a fundação da empresa. Apesar do pioneirismo marcante da empresa – em 1882 oferecia a forma de pagamento “*Money Order*” e em 1891, os *Travellers Cheques* – a empresa só entrou no mercado de cartões 8 anos após a *Diners*. A diferença de tempo, porém, não se refletiu em menor lucratividade ou crescimento, alcançando mais de 1 milhão de usuários e mais de 120 mil estabelecimentos conveniados apenas seis anos após seu lançamento. Em 1970 era aceito em mais de 10 países, chegando ao Brasil em 1980.

Foi outro banco, porém, que no mesmo ano de 1958 lançou o cartão de crédito nos moldes que conhecemos hoje, com crédito rotativo pleno e possibilidades de pagamento de fatura total ou parcial incidindo juros sobre o saldo remanescente. O *Bank of America* foi o responsável pela inovação, com seu cartão *BankAmericard*. O sucesso do modelo levou outros bancos a aderirem ao sistema, expandindo a marca em âmbito nacional e tornando-a uma das mais conhecidas dos Estados Unidos na época. Doze anos após o lançamento, porém, o *Bank of America* abriu mão do controle do sistema, que passou a ser administrado pela NBI (*National BankAmericard Inc*). A expansão no mercado internacional, porém, esbarrou na resistência por parte de alguns bancos estrangeiros em emitir um cartão que remetia diretamente ao *Bank of America*, ainda que apenas nominalmente. A solução foi apresentada pelo presidente da NBI, em 1976. A NBI passou a chamar-se VISA, que, na década de 90, tornou-se o maior cartão com circulação internacional, tendo hoje mais de 1 bilhão de cartões em circulação e sendo emitido por mais de 20.000 instituições financeiras (FARIAS, 2003). Uma das pioneiras no mercado de cartões de crédito, a operação da *Diners Club* foi adquirida pelo CitiCorp em 1981, depois de uma história de pioneirismo bem sucedido e apenas 6 anos após o lançamento do primeiro cartão de crédito empresarial, o “*Corporate Card*”, lançado em 1975

(COELHO, 2006).

Na história dos cartões de crédito, porém, nem sempre foram flores. Depois de controversas ações nas décadas de 50 e 60, quando empresas de cartões de crédito enviavam plásticos para as residências de tantos quanto pudessem – sem solicitação ou autorização para tal – a década de 70 representou um momento de crescimento e o encontro das grandes bandeiras (MasterCard e Visa, principalmente) com a lucratividade. No final da década, porém, as leis de usura nos Estados Unidos minavam a rentabilidade do setor. A proibição de cobrança de juros superiores a 12% e a alta inflacionária não eram uma combinação lucrativa. Segundo palavras de Walter Wriston, *chairman* do Citibank, “*Você está emprestando dinheiro a 12 por cento e pagando 20 por cento. Não é preciso ser Einstein para perceber que você está fora do negócio*”. Foi a desregulamentação do setor que propiciou crescimentos anuais de dois dígitos durante os anos 80 (STEIN, 2004). E o mesmo se repetiria no Brasil.

5.1.2. História dos Cartões de Crédito no Brasil

No Brasil, a história começa em 1956, também com a pioneira *Diners Club*. No princípio, porém, não era um cartão de crédito, mas de compra¹⁸, após a compra da franquia do *Diners Club* pelo Tcheco Hanus Tauber, que propõe, então, sociedade ao empresário Horácio Klabin. Tauber teve, portanto, o primeiro cartão *Diners Club* no Brasil. O primeiro cartão de crédito bancário surgiria no Brasil mais de 10 anos depois, em 1968, quando o Banco Bradesco lançou o Cartão Bradesco sob a bandeira internacional *BankAmericard* e constituiu a rede ELO, em 1971, em associação com 23 outros bancos. Em 1971 é fundada, no Rio de Janeiro, a ABECS (Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços), que transferiria sua sede para São Paulo em 1974 (FARIAS, 2003; COELHO; 2006; ABECS; CASTRO et al, 2006).

¹⁸ Os cartões de compra exigiam o pagamento integral da fatura ao final do mês, sendo os precursores do modelo de cartões de crédito modernos

Dois anos após o lançamento do Cartão Bradesco ELO, a subsidiária brasileira do CitiCorp lança o seu CityCard e, em 1971, firma uma *joint venture* com os bancos Itaú e Unibanco, chamada Credicard, que se tornaria a maior emissora de cartões de crédito do país, tendo, ao final da década de 70, mais de 180 mil cartões emitidos e de 15 mil estabelecimentos associados no Brasil (FARIAS, 2003).

Em 1977, a rede ELO foi desfeita e cada banco passou a emitir seu próprio cartão, no mesmo ano que a bandeira *BankAmericard* foi convertida em VISA nos Estados Unidos.

A década seguinte foi marcada pela associação com bandeiras internacionais. Ainda antes da abertura e sem poder operar de fato o crédito no mercado internacional, cartões com bandeiras internacionais eram apresentados no exterior como uma espécie de “seguro-fiança”, uma comprovação da capacidade de crédito e pagamento do turista, a fim de facilitar suas compras. A necessidade de captar turistas estrangeiros em viagens ao Brasil também influenciou na adoção de bandeiras internacionalmente conhecidas (FARIAS, 2003).

No ano de 1981, os bancos Econômico, Bamerindus e BCN trazem ao Brasil a bandeira American Express (Amex), que seria o primeiro cartão de crédito e débito do país (CASTRO et al, 2006), em um movimento semelhante àquele realizado uma década antes por Citibank, Itaú e Unibanco.

Pioneira nos mercados nacionais e internacionais, a *Diners Club* no Brasil foi vendida à Credicard em 1984, três anos após a venda da bandeira internacional para o CitiCorp (ABECS).

Um evento significativo no mercado brasileiro aconteceria 6 anos depois, com a ascensão de Collor ao governo nacional, quando o novo presidente promove a abertura do mercado brasileiro ao capital internacional e, conseqüentemente, libera a utilização de cartões de crédito emitidos no exterior. Nasce, assim, a operação de cartões de crédito internacionais no Brasil. O evento levou diretamente à possibilidade de emissão de cartões por parte de bancos nacionais, sem a necessidade de associação com as empresas reconhecidas no mercado (Amex e Credicard). O mercado brasileiro começava a se aquecer fortemente e a

estabilização da economia promovida pelo lançamento do Plano Real realizada pelo então Ministro da Fazenda Fernando Henrique Cardoso, em 1994, iniciou um ciclo de forte crescimento no setor, a taxas anuais de dois dígitos durante pelo menos uma década (FARIAS, 2003). Durante dez anos desde a estabilização da economia, o mercado de cartões de crédito teve um crescimento de 1.348% no faturamento, ante um crescimento de “apenas” 303% no número de cartões emitidos, segundo estudo divulgado pela Credicard em 2004¹⁹.

No final da década de 90, o mercado ainda estava em franca expansão e novos produtos de cartões surgiam ano após ano, como Cartões *Private Label*²⁰, Cartões de Débito, *Smart Cards*, Cartões *Co-branded* e, mais recentemente, até mesmo o pagamento de crédito via celular (FARIAS, 2003; COELHO, 2006; FÉ, 2004).

Em 2006, o Bradesco adquiriu as operações da American Express no país por R\$ 1 bilhão, assumindo a segunda colocação no mercado de cartões de crédito (MATTOS, 2006).

5.1.3. A Credicard²¹

A Credicard, *joint venture* formada pelos sócios Unibanco, Itaú e Citibank, foi criada em 1971, um ano após o lançamento do cartão CityCard pelo *The First National Bank*, representante do Citibank no Brasil. Inicialmente, a empresa fora registrada

¹⁹ “Mercado de cartões de crédito cresce 1.348% em dez anos de Real”. Disponível em <http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notas/110320044.htm>. Acesso em 02 de Junho de 2008.

²⁰ “Cartões Private Label são cartões de crédito emitidos por um varejista e, usualmente, válidos apenas para a realização de compras com este varejista. [...] São cartões direcionados a um público alvo específico e que, na maioria das vezes, já é cliente deste varejista. Seu surgimento no Brasil remonta à década de 70 com os extintos cartões Mappin e Mesbla, precursores do conceito no Brasil. De acordo com dados da ABECS [...], existiam em 2006, mais de 115 milhões de cartões de loja Private Label, no Brasil.” (COELHO, 2006, p. 46)

²¹ Acerca da história da empresa, há informações disponíveis, também, no site da Credicard Citi. Disponível em www.credicardciti.com.br. Acesso entre Maio e Junho de 2008.

como Companhia de Turismo, Promoções e Administração, não como empresa do setor financeiro, o que viria a representar problemas alguns anos depois, como será visto adiante. A fim de fazer frente à rede ELO, liderada pelo Bradesco, o Citibank se uniu ao Itaú e ao Bradesco para formar aquela que se tornaria a maior emissora de cartões de crédito do país, tendo mais de 180 mil cartões emitidos ao final da década de 70 (FARIAS, 2003; CASTRO et al, 2006).

Buscando sempre a liderança no setor, em 1978, a empresa se torna Credicard S.A. Administradora de Cartão de Crédito e, através de maciços investimentos em tecnologia, introduz no mercado brasileiro o conceito de *Credit Scoring*, metodologia de cálculo e análise de perfil de cliente para fins de concessão de crédito; *Behavior Scoring*, que avaliava o perfil de consumo do cliente; e o uso de telemarketing para atendimento aos clientes (CASTRO et al, 2006).

No ano de 1983, a empresa se associa à rede VISA Internacional e um ano depois, a empresa adquire as operações da *Diners Club* no Brasil. Quatro anos após a associação com a VISA, em 1987, a Credicard rompe com a bandeira e passa a emitir sob a bandeira MasterCard, perdurando essa relação até 1996. A década de 80 marcou também a expansão da operação bancária dos cartões Credicard, quando chegou a ter 27 bancos associados no ano de 1986 (FARIAS, 2003; CASTRO et al, 2006).

O ano de 1993 trouxe consigo uma situação alarmante para a empresa. Processada pelo Ministério Público de São Paulo, a Credicard corria o risco de dissolução caso o Tribunal de Justiça do estado acatasse a denúncia, segundo Relatório de Pesquisa nº 09, de 1999, da EAESP/FGV²². O caso foi julgado fora da alçada do Ministério Público.

A estabilização promovida pelo Real a partir de 1994 gerou um novo ciclo de crescimento no setor, e um novo cenário para a empresa começou a se desenhar.

²² Disponível em <http://www.eaespp.fgvsp.br/AppData/GVPesquisa/Rel09-1999.pdf>. Acesso em 17 de Junho de 2008.

As aquisições do Banco Francês e Brasileiro (BFB) pelo Itaú e, principalmente, do Banco Nacional pelo Unibanco alteraram as relações no setor e na empresa. Com uma base de cartões da ordem de 1,5 milhões vindos do Nacional, agregados aos 300 mil que possuía pela Credicard, o Unibanco passou a emitir cartões sem a necessidade da estrutura fornecida pela Credicard. Além disso, a empresa voltou a utilizar a bandeira VISA – que constava nos cartões do antigo Nacional, além da Mastercard operado pela Credicard. No ano de 1996, tanto Itaú quanto Citibank passaram a emitir cartões sob a bandeira VISA. A Credicard, então, volta a emitir também sob a bandeira VISA (CASTRO et al, 2006). Nesse mesmo ano, disponibiliza aos seus clientes atendimentos via internet.

“Neste momento, surgem duas novas empresas: a Redecard e a Visanet. A Redecard foi criada a partir da estrutura da Credicard, com a segregação das atividades relacionadas à filiação e ao relacionamento com os estabelecimentos comerciais. A Visanet foi formada num movimento contrário, de agrupamento das atividades de filiação e relacionamento com os estabelecimentos comerciais, realizadas principalmente pelo Banco do Brasil e Bradesco.” (CASTRO et al, 2006, p. 5)

No ano de 1997, a empresa lança o cartão Redeshop, que se tornaria uma das principais marcas de cartões de débito do país. E, no ano seguinte, é reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar pela Revista Exame. Em 1999, a revista elege a Redecard como uma das melhores para se trabalhar. A década foi marcada, também, pelo início dos investimentos no Credicard Hall, uma das maiores casas de show de São Paulo.

Após uma reestruturação de suas operações realizada no ano de 1999, a Credicard cria, em 2000, a Orbitall, uma processadora de cartões formada a partir das áreas de tecnologia, operações e atendimento da empresa. Esse era um movimento de mercado na época, que passou de 6 emissoras de cartão no início dos anos 90 para 60 ao final da década, dez vezes o número inicial (CASTRO et al, 2006).

Ainda sob efeito da estabilização econômica, a competitividade no setor se acirrou entre 1999 e 2004, com o aumento da relevância dos cartões de crédito no portfólio de serviços dos bancos brasileiros. A novidade nessa época foi o forte crescimento

dos serviços de cartão de crédito oferecidos ao público de baixa renda, até então esquecido pelos emissores de cartão (CASTRO et al, 2006). Nesse mesmo período, a Credicard passa a operar cartões em parceria com empresas (os cartões do tipo *co-branded*). Alguns dos principais clientes foram o Grupo Pão de Açúcar, Fiat e C&A. Em 2001, a empresa lançou o cartão Yahoo Credicard e, logo depois, o Credicard One, primeiro cartão pré-pago, destinado ao público adolescente.

A “morte” da *joint venture* se dá a partir de 2004, quando o Unibanco compra a Hipercard e passa a ter um negócio de cartões próprio ainda mais significativo que a sua operação na Credicard. Assim, o banco vende por R\$ 1,5 bilhão sua participação para os demais sócios, Itaú e Credicard, que, por sua vez, já começam a planejar o fim das operações da empresa. Os grandes ativos da empresa até então – a marca Credicard e a empresa Orbitall – passam a ser motivo de intensas negociações. A conclusão do negócio, por R\$ 1,5 bilhão foi concluída no final de 2004 (SALOMÃO, 2004; ARAUJO, 2004). No mesmo ano, o Itaú compra a participação do Citibank na Orbitall por R\$ 281 milhões (FUTEMA, 2004).

Em 2005, Itaú e Citibank dividem a base de clientes – 7,7 milhões de cartões – igualmente entre as duas empresas. A divisão foi realizada em forma de clusters de clientes, de forma que a operação tivesse as mesmas vantagens para ambos os sócios (BALARIN, 2005). A marca Credicard, considerado o maior ativo do grupo, ainda foi objeto de intensas negociações entre Itaú e Citibank. Analistas de mercado afirmavam, em 2006, que a marca valia mais para o Citibank do que para o Itaú (CARVALHO, 2006b). Tal afirmação faz sentido e vai de encontro com a estratégia adotada pelo banco brasileiro, de valorização da própria marca, a despeito de poder utilizar a marca Credicard até o final de 2008. A marca Itaú é a mais valiosa do mercado brasileiro há 5 anos e um dos fatores é justamente a consolidação das marcas em suas aquisições²³. Ainda em 2006, com preferência na aquisição da marca, o Citibank paga R\$ 280 milhões ao Itaú pela exclusividade. Pelo contrato, a

²³ Site do Banco Itaú. Disponível em http://ww28.itaú.com.br/ImprensaNet/midia/lernoticia.asp?id_noticia=4464. Acesso em 02 de Junho de 2008.

marca passa a ser exclusividade do Citibank apenas a partir do ano de 2009 (PORTES, 2006).

Preparando-se para a nova configuração do mercado, o Banco Itaú lançou, em 2007, campanhas publicitárias onde deixava de citar a marca Credicard Itaú para priorizar a marca Itaucard, em uma clara estratégia de não valorizar a marca que será sua concorrente a partir de 2009 (AZEDO, 2007).

Um último evento na história da Credicard pode estar sendo escrito ainda neste ano de 2008. Com a crise do *subprime* nos Estados Unidos, que estourou em 2007, surgem rumores de que o Citibank poderia vender suas posições nos países emergentes, entre eles, o Brasil (SCIARRETTA, 2008). De acordo com um dos entrevistados, já corre no mercado a notícia que Itaú e Bradesco estariam interessados nas operações do banco e, principalmente, na carteira de cartões de crédito – e, principalmente, na marca – da Credicard. Segundo este entrevistado, “quero crer que o Itaú tenha colocado uma cláusula de preferência na aquisição da marca caso o Citibank decida vender. Seria a melhor jogada”.

5.2. TAM e VARIG: Co-operação à brasileira

Duas das maiores companhias de aviação brasileiras, TAM e VARIG firmaram, em 2003, um acordo do tipo *code-share* para a venda de bilhetes. Pelo acordo, cada uma das companhias venderia 50% dos assentos em cada voo e ambas eliminariam voos em duplicidade. A intenção era aumentar a ocupação das aeronaves e melhorar a lucratividade (BINDER, 2006). O acordo teve início em 10 de Março de 2003 e foi encerrado em 02 de Maio de 2005²⁴.

5.2.1. Breve Histórico da TAM²⁵

Fundada em 1963²⁶, a TAM – Transportes Aéreos Marília – inicia sua operação como empresa de táxi aéreo, onde Rolim Amaro – mais conhecido como Comandante Rolim – era apenas o último piloto da escala. Para mudar essa situação, Rolim começou a agradar seus passageiros, a fim de fazer com que eles pedissem explicitamente os serviços do piloto. Esse fato é de extrema relevância para a compreensão da lógica que permeou a empresa até o início dos anos 2000. (BINDER, 2006).

Rolim demitiu-se da empresa em 1967, um ano após a mudança da sede social para São Paulo (TAM EXPRESS, 2008), por discordar da forma como era dirigida a empresa. Empregou-se como co-piloto na VASP, mas, um ano depois, foi demitido por conta de um corte de funcionários. Rolim Amaro volta para a TAM apenas em 1972, comprando 50% da operação e rebatizando-a como Taxi Aéreo Marília, em um momento quando a empresa passava por problemas operacionais e financeiros (BINDER, 2006).

Foi em 1973 que a TAM passou a operar no mercado utilizando aeronaves a jatos. A

²⁴ VARIG e TAM encerram parceria de operação em dia de operações tranquilas. **Revista Época** de 02-Maio-2005. Disponível em <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG70055-6012,00-VARIG+E+TAM+ENCERRAM+PARCERIA+DE+OPERACAO+EM+DIA+DE+OPERACOES+TRANQUILAS.html>. Acesso em 02 de Junho de 2008.

²⁵ A cronologia detalhada pode ser encontrada em Binder (2006)

²⁶ A TAM comemora oficialmente sua fundação em 1976, quando Rolim compra a participação dos sócios e a empresa passa a operar como empresa aérea regional.

entrada de Tião Maia – maior pecuarista do Brasil na época – na sociedade possibilitou a empresa chegar a esse novo patamar. A participação do novo sócio na empresa se deu com a inclusão de um Learjet de sua propriedade no capital da empresa. Dois anos depois, porém, por questões pessoais, Tião Maia muda-se para a Austrália e vende sua parte da sociedade para Orlando Ometto. Por discordância acerca da condução dos negócios, Rolim compra a participação de Ometto em 1976, por US\$ 2 milhões. No mesmo ano de 76, a VASP passa a integrar a sociedade, com um terço do capital da empresa. Tal sociedade resultou na transferência de sete aeronaves Bandeirante (Embraer) e a concessão de rotas para aviação regional (BINDER, 2006).

Como já fazia desde o princípio de sua carreira, Rolim direcionava a empresa para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos nos vôos regionais. A intenção era clara: era necessário convencer os viajantes rodoviários a utilizarem aviões. O desafio se tornou maior por conta das rotas regionais cobertas pela TAM terem, também, as melhores rodovias do país. A empresa focou-se na garantia de não cancelamento de vôos, o que trouxe um incremento de quase 300% no número de passageiros atendidos pela empresa. Tal fato se deu por conta da confiança do passageiro executivo que poderia viajar pela manhã para uma reunião de negócios e ter a certeza de voltar no final do dia (BINDER, 2006).

A regulação no mercado, porém, ainda era um forte obstáculo ao crescimento. O governo negava pedido de aquisição de aeronaves maiores e melhores, que aumentariam a lucratividade por vôo e o conforto dos passageiros. Apenas em 1980, com a contratação do Brigadeiro Oswaldo Pamplona Ponto como vice-presidente, a TAM conseguiu autorização do governo para aquisição de seu primeiro *Fokker-27*. A conquista não foi, porém, mera coincidência. Pamplona possuía ligações no governo e a experiência de ter dirigido – e recuperado – a VASP anteriormente. A entrada do novo modelo na frota possibilitou um incremento de 20% nas rotas. Em 1982, após muita pressão sobre o órgão regulador, a TAM passou a operar oito *Fokker-27* e transportava 130% a mais de passageiros que antes da entrada do novo modelo de aeronaves (BINDER, 2006).

A partir de 1986, o aeroporto de Congonhas, no centro de São Paulo, começou a

operar apenas vôos turbo-hélice e outros aviões da ponte-aérea Rio-São Paulo. Vislumbrando uma oportunidade, a TAM adquiriu outra empresa de vôos regionais e, após sua reorganização e melhoria nos serviços, passou a contar com uma taxa de ocupação 60% superior. As duas empresas passaram a operar através de acordos, o que não foi bem visto pelo DAC, uma vez que estendia, na prática, a atuação da TAM para além da região de sua concessão. A evolução natural do mercado, porém, levou o DAC a permitir, a partir 1989, que a TAM realizasse vôos entre São Paulo e Rio de Janeiro, mas fora da ponte-aérea. A qualidade do serviço oferecido, mais uma vez, foi um dos principais responsáveis pela taxa de ocupação superior a 95% no trecho, atingida em Setembro daquele ano. VASP, VARIG e Transbrasil, para não ficarem pra trás na disputa do mercado, logo substituíram sua frota no trecho Rio-São Paulo por Boeing's 737-300. A resposta da TAM só pode vir dois anos depois, em 1991, quando o DAC concedeu autorização para a compra de jatos *Fokker-100* (BINDER, 2006).

Dando continuidade à sua política de diferenciação de serviços, a TAM lança, em 1993, o seu cartão fidelidade, oferecendo vôos grátis a passageiros freqüentes. Em 1994²⁷, lança seu cartão de crédito fidelidade (TAM EXPRESS, 2008)²⁸.

A década de 90 foi, também, uma década de prêmios e reconhecimento pela qualidade dos serviços prestados. A empresa foi considerada a melhor do setor aéreo em 1993 e 1994 pelo Anuário Exame Maiores e Melhores. Ainda no ano de 94, a empresa recebeu o prêmio "Top de Marketing" e seu sistema de reserva por telefone recebeu, nos Estados Unidos, o *Computer World Smithsonian Award*, enquanto Rolim foi eleito o Homem de Vendas do Ano pela ADVB²⁹. Um dos maiores reconhecimentos da empresa veio em 1995, quando a revista *Air Transport World* elegeu a TAM como a melhor empresa aérea do mundo. O prêmio foi comemorado com bastante alarde pela empresa, que chegou a pintar uma aeronave

²⁷ Essa data é apontada como 1995 em Binder (2006). Baseou-se, portanto, na informação divulgada no website da empresa.

²⁸ Esse fato é relevante, pois cria um ponto de contato entre os dois casos de estudo, conforme será visto mais adiante.

²⁹ ADVB – Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil.

recém adquirida com a inscrição *Number One*. Em 1996 foi a vez do reconhecimento da empresa *Fokker*, principal fornecedora das aeronaves da TAM, que a elegeu como a melhor operadora de *Fokker-100* do mundo (BINDER, 2006). Infelizmente, a empresa holandesa faliu no começo daquele mesmo ano (KLOTZEL, 2006).

Esses fatos tão comemorados, porém, precederam uma das maiores tragédias da aviação nacional. Em 31 de Outubro daquele ano, o *Number One* caiu pouco depois de levantar vôo, no bairro de Jabaquara, zona sul de São Paulo. A morte de 99 pessoas e a grande comoção pública gerada por um acidente no centro da maior cidade do país tiveram impacto imediato sobre a ocupação das aeronaves. O comunicado rapidamente emitido pela TAM e as ações do comandante Rolim de visitar as famílias das vítimas, porém, tiveram efeitos positivos sobre a imagem da empresa e em pouco tempo as aeronaves já voavam com índices de ocupação até maiores que os anteriores ao acidente. Em 2001, porém, no aniversário de 5 anos da tragédia, foi necessário emitir uma nota esclarecendo questões ainda supostamente pendentes acerca das indenizações (BINDER, 2006; AGÊNCIA, 1996).

Nesse mesmo ano de 1996, a VASP saiu da sociedade, quando Wagner Canhedo vendeu a participação da empresa, que já era de apenas 3,3%, para Rolim, por R\$ 10 milhões (BINDER, 2006).

Outros incidentes envolvendo aviões da TAM ocorreram nos anos seguintes. Em 1997, um atentado a bomba arremessou um passageiro para fora da aeronave e, em 2002, dois *Fokker* tiveram problemas – felizmente sem vítimas – no mesmo dia 30 de Agosto. A fama desse tipo de jato ficou bastante desgastada³⁰ e em 2008 a empresa encerrou as operações com o modelo (OSSE, 2008; MANSUR, 2002). Em 2007, um novo acidente envolvendo a TAM acontece no Aeroporto de Congonhas, em São Paulo, causando a morte de 199 pessoas. Dessa vez, porém, os *Fokker-100* não foram responsáveis pelo ocorrido com o *Airbus-A320* (BORGES et al, 2007).

³⁰ Apesar do desgaste causado por esses acidentes, especialistas afirmam que o *Fokker-100* é um dos modelos mais seguros do mundo (MANSUR, 2002).

Outra característica marcante na história recente da TAM é a formação de diversas parcerias do tipo *code-share*. Após a contratação de Rubel Thomas, ex-executivo da VARIG, em 1995, TAM e AirFrance firmam acordo onde a primeira transportaria os clientes da segunda a partir de São Paulo e Rio de Janeiro e, no futuro, a AirFrance faria o mesmo com os passageiros da TAM na Europa. Em 1997, foi a vez da American Airlines. Dessa vez, porém, o acordo incluía também os programas de milhagens de ambas as empresas³¹ (BINDER, 2006).

5.2.2. Breve Histórico da VARIG³²

Fundada no Rio Grande do Sul com o nome de Viação Aérea Riograndense em 07 de Maio de 1927 por Otto Ernst Meyer, empresário alemão, inicialmente a VARIG operava basicamente com aeronaves alemãs e era uma companhia regional, sendo sua primeira linha a rota Porto Alegre–Pelotas–Rio Grande³³. Recebeu, em 1932, o primeiro empréstimo do governo rio-grandense e, também, isenção fiscal no estado durante 15 anos. Quatro anos depois, em 1936, a empresa inicia a primeira rota diária do mercado brasileiro e, seis anos depois, em 1942, a primeira rota internacional, com destino a Montevideú.

Com o início da Segunda Guerra Mundial, porém, o clima se tornou desfavorável para Otto Meyer, que deixa a presidência da empresa em 1941 em favor de Ruben Berta, primeiro funcionário contratado da empresa e que seria seu presidente até sua morte, por ataque cardíaco, em 1966.

Em 1945 é criada a Fundação dos Funcionários da VARIG, que posteriormente, com a morte de seu presidente, seria rebatizada como Fundação Ruben Berta. Essa fundação seria responsável pela gestão da empresa e teria os funcionários e o governo do Rio Grande do Sul como cotistas inicialmente. Durante 54 anos, apenas

³¹ Os principais tipos de alianças estratégicas no setor aeroviário internacional serão tratados em 5.2.3 - Aliança Estratégica: *code-share*

³² Baseado em Binder (2006), Folha (2007) e Turbulências (2008), salvo quando indicação em contrário.

³³ Uma linha do tempo gráfica em multimídia está disponível em <http://www.estadao.com.br/interatividade/Multimedia/ShowEspeciais!destaque.action?destaque.idEspeciais=650>.

4 presidentes estiveram à frente da fundação: Ruben Berta, Erik de Carvalho, Helio Schimidt e Rubel Thomas. O modelo de gestão só seria alterado em 1995, por pressão de credores como tentativa de sair da crise.

Em 1952, a VARIG adquiriu o Aéreo Geral, maior empresa da aviação brasileira da época. A primeira metade dos anos 50 foi marcada pela chegada dos primeiros Lockheed Constellation, que possibilitaram, em 1955, o início da linha para Nova Iorque. Em 1959, inaugurou-se a fase tecnológica, com a chegada dos primeiros aviões a jato, os Caravelle e os quadri-rottores Boeing 707. (BINDER, 2006, p. 130)

A VARIG adquiriu o direito de ser a única companhia a voar para os Estados Unidos em 1958, enquanto a Panair ficaria com as rotas da Europa e a Cruzeiro do Sul com a região do Prata. Em 1961, incorpora o Consórcio Real Aerovias e em 1965, com a falência da Panair, a VARIG assume as rotas para a Europa, tomando o monopólio das viagens internacionais e tornando-se a “empresa de bandeira” (BINDER, 2006, p. 130) do país. Há suspeitas até hoje em relação à negociação que transferiu as linhas européias da Panair para a VARIG. A história da VARIG, deve-se salientar, tem demonstrado um grande envolvimento político desde seus primeiros anos, quando conseguiu empréstimos e concessões do governo do Rio Grande do Sul. Depois, contribui fortemente com as campanhas e governos de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek, transportando-os, inclusive, para o exterior. Conforme relata o Ministro da Aeronáutica de Getúlio Vargas, Nero Moura:

“Em um dos primeiros despachos que tive com Getúlio, o presidente disse: ‘o Berta ajudou muito na campanha, e eu gostaria que você olhasse com simpatia as pretensões da VARIG atendendo-o de boa vontade’ (MOURA, 1996 apud BINDER, 2006, p. 134)

O bom relacionamento com diversos governos estaduais e federais ao longo dos anos propiciou à VARIG muitos benefícios, como rotas, empréstimos e proteção concorrencial. Um de seus mais notáveis presidentes, Ruben Berta, chegou a ser convidado para o Ministério da Agricultura de Juscelino Kubitschek. O estreitamento desse relacionamento com governos brasileiros culminou em 1973 com um decreto de Médici que garantiria o monopólio internacional à empresa durante 15 anos. Essa seria a lógica vigente na empresa durante muitos anos: trocas de favores com

diversos governos que garantiriam a operação da empresa. O sucessor de Ruben Berta na presidência da fundação, inclusive, fora trazido para a empresa por conta de seus relacionamentos políticos com Brasília. “*O comando da VARIG sempre buscou a solução dos seus problemas no governo*” (BINDER, 2006, p. 152).

Em 1974, a VARIG recebe seus primeiros DC-10, equiparando-se às principais empresas internacionais. Em 1980, com a morte de Érik de Carvalho, a presidência da empresa passa a Helio Schmidt. Na época, era considerada a maior empresa privada do setor fora dos Estados Unidos. Nesse mesmo ano, a empresa recebe seus primeiros Boeing 747, mais conhecidos como Jumbo. A empresa foi a única brasileira a possuir essas aeronaves.

Os anos seguintes não foram dos mais fáceis para a economia brasileira, mas os resultados sobre a rentabilidade da empresa foram diferentes. Em 1983, com a desvalorização do Cruzeiro realizada pelo governo, os custos das companhias aéreas deram um salto e a VARIG foi pouco afetada em função de seu monopólio internacional. Em 1986, novamente os preços das passagens foram congelados quando da implantação do plano Cruzado, mas os custos das empresas – formados principalmente em dólar – continuavam a subir. Esses eventos forçaram as demais empresas a pressionar o governo pela liberação dos vôos internacionais, que aconteceu em 1990, quando Fernando Collor de Mello abriu o mercado das rotas internacionais. VASP e Transbrasil foram as primeiras a usufruir da nova situação. Porém, companhias estrangeiras também passaram a atuar localmente, com custos e preços mais baixos e alguns incentivos fiscais do governo. Nesse ano, a VARIG começa a apresentar prejuízo. Em 1991, com a Guerra do Golfo, a alta do preço do petróleo tem forte impacto nos custos das companhias aéreas ao redor do mundo. No ano seguinte, 1992, ainda sob efeito da recessão causada pela alta do petróleo, a VARIG começa a vender aeronaves e passa a apagar aluguel por seu uso.

Em 1993, a empresa associa-se ao Amadeus, um sistema internacional para reservas por computador, que permitiria à VARIG a venda de vôos compartilhados. Nesse mesmo ano, inicia seu processo de reestruturação, visando sanar a crise iniciada no começo dos anos 90. A reestruturação termina no ano seguinte, em 1994, com o fechamento de 30 escritórios no exterior, renegociação do *leasing* de

suas aeronaves, devolução de 10 aviões e dispensa de mais de 3 mil funcionários.

Em 1996, a VARIG mudou sua presidência, assumindo Fernando Pinto e faz nova reformulação em seus serviços, privilegiando a classe executiva e a melhoria dos serviços de bordo, que geraram bons resultados. Porém, o real problema da VARIG eram seus altos custos de operação.

A VARIG passa a integrar a *Star Alliance* em 1997, mas reduziu rotas, paralelamente. No ano seguinte, suas dívidas alcançam R\$ 2,5 bilhões. A nova crise cambial brasileira, que desvalorizou o Real em 1999 teve forte impacto sobre as operações da empresa, no ano em que a TAM, sua principal concorrente então, começava a operar vôos internacionais. No ano 2000, é criada a Varig Log, empresa de transportes de cargas e logística, estreando como a terceira maior empresa do grupo. O ano seguinte, porém, foi mais um período de perdas. A entrada da Gol no mercado e os atentados de 11 de Setembro nos Estados Unidos contribuíram fortemente para mais um resultado ruim na empresa.

Após uma década de perdas, o ano de 2002 marcou o retorno do lucro nas operações internacionais. A empresa focou-se apenas nas rotas com alta demanda, mas a redução de rotas não teve o mesmo impacto sobre a redução dos custos e a empresa optou por realizar a fusão das empresas do grupo. VARIG, Rio-Sul e Nordeste são integradas, resultando numa redução de 75% do pessoal das duas empresas que foram incorporadas pela *holding*.

No ano de 2003, VARIG e TAM realizam o acordo de *code-share*, objeto deste estudo que será tratado na próxima sessão, e assinam uma carta de intenções de fusão das duas operações. O acordo duraria até meados de 2005 e abriu uma chance para a empresa se reestruturar que, mais uma vez, não foi aproveitada.

Em 2004, a VARIG ganha na Justiça direito a uma indenização de R\$ 2 bilhões referente a perdas sofridas em função do congelamento de tarifas imposto pelo governo entre 1985 e 1992. Uma vez que os custos em dólar continuavam a subir, a empresa – como outras companhias – viu seus lucros caírem no período (CUCOLO; FUTEMA, 2004).

Nesse ano (2005), a Gol ultrapassa a empresa no mercado nacional e, em Junho, a VARIG entra na Justiça com pedido de recuperação judicial. Sua dívida já somava mais de R\$ 9 bilhões. O ano foi turbulento para a empresa, com diversas ações na Justiça envolvendo a empresa, credores lutando para tomar seus aviões, a administração da Fundação sendo afastada e venda de empresas do grupo para grupos estrangeiros.

O ano de 2006 foi outro ano turbulento na história da empresa. No começo do ano, a Varig Log fora vendida. Curiosamente, no mês de Abril, a própria Varig Log faz uma proposta pela aquisição da Varig, rejeitada pelo conselho administrativo. No mesmo ano, a companhia teve um avião retido por dívidas do *leasing*. A Varig Log, que fizera proposta de cerca de US\$ 400 milhões pela empresa em Abril, acaba compondo uma empresa – VRG Linhas Aéreas – e arremata a VARIG em leilão por apenas US\$ 24 milhões.

Em 2007, em um movimento bastante ousado, a Gol – com 6 anos de vida – compra a tradicional VARIG, prestes a completar seus 80 anos, por US\$ 320 milhões e passa a controlar quase metade dos vôos domésticos (VIEIRA, 2007).

Em meados de 2008 – assim como já havia acontecido no início de 2007 – a transação envolvendo a Varig passa a ser suspeita de favorecimento político dentro do governo Lula e está sob investigação (CIRILO, 2008; CAMACHO, 2007).

5.2.3. Aliança Estratégica: *code-share*

De acordo com um dos interlocutores entrevistados, há três tipos principais de acordos entre empresas aéreas. O primeiro tipo é o MITA (*Multilateral Interline Traffic Agreements* – Acordos de Tráfego Multilateral Interlinhas, tradução nossa), que seria o primeiro passo para uma integração mais forte. O MITA é, segundo este interlocutor, um acordo tarifário, mais do que uma aliança propriamente dita, onde há gestão e resultados compartilhados. De acordo com o site da IATA, esse tipo de acordo prevê um documento padronizado através do qual, passageiros e cargas

podem se locomover com maior facilidade entre vôos das empresas participantes. O MITA prevê, inclusive, a possibilidade de participação de outras formas modais de transporte³⁴. O principal modelo de acordo firmado nessa instância é o MPA (*Multilateral Prorate Agreement*), onde diversos players da indústria – normalmente, no âmbito internacional – estabelecem compartilhamento de tarifas (WIENER; GLEAVE, 2007).

O segundo passo para uma aliança de fato é a constituição de um *Special Prorate Agreement*. A diferença entre os dois modelos de acordos é que enquanto o MPA prevê uma regra generalizável, o SPA é feito de forma bilateral, entre duas companhias e atendendo especificamente às demandas dessas companhias (GLEAVE, 2007).

O terceiro passo, considerado o modelo “mais forte” de aliança no setor aeroviário é a constituição do *code-share*. Gleave (2007) apresenta três tipos de operações de *code-share*. No primeiro caso, há vôos paralelos, operados pelas empresas, mas que compartilham a venda em ambos. Dessa forma, a empresa Blue vende vôos da empresa Red (bem como os seus próprios) e vice versa.

Ilustração 7 – Operação de code-share em rotas paralelas



Fonte: Gleave (2007) p. 97

O segundo caso de operação em code-share é o modelo unilateral, onde uma empresa vende assentos em vôos operados pela outra, porém o contrário – nesse

³⁴ Maiores informações no website da IATA (*International Air Transport Association*) em www.iata.org

vez que um dos principais motivadores da formação de *code-shares* internacionais teria sido removido.

Em 1998, TAM e VARIG eram vistas como as empresas com maior potencial no novo ambiente da aviação civil brasileira. Em reportagem do The Economist, as empresas foram consideradas “*por diferentes razões, melhor posicionadas para responder a essas mudanças*” (BUSINESS, 1998, p. 64). Na época, a entrada da Gol ainda não era esperada.

A abertura econômica promovida pelo governo brasileiro na década de 1990 trouxe novas possibilidades e desafios às empresas do setor aéreo. O ECR (Excesso de Capacidade Relativa) aumentou substancialmente durante o período e culminou com a guerra de preços no início da década. VASP e Transbrasil sucumbiram no início dos anos 2000 (BINDER, 2006). A VARIG não teve resultados muito melhores, mas a parceria com a TAM deu “oxigênio” para a empresa sobreviver por mais algum tempo, conforme lembrou um ex-executivo da TAM entrevistado. De acordo com o entrevistado, a VARIG estava “*sucumbindo*” e a TAM em ascensão. Neste ponto, existe uma aparente discordância nos dados fornecidos pelo interlocutor e o levantamento realizado por Binder (2006). Segundo este, três fatores ocorridos desde o final da década de 90 levaram o setor de aviação civil no Brasil a uma situação difícil. O primeiro fator foi a desvalorização cambial, ocorrida em 1999, que elevou os custos de operação, sem causar o mesmo impacto nas receitas. O resultado foi um desequilíbrio nas contas que viria a ser um dos principais responsáveis pelas quebras da Transbrasil e da VARIG.

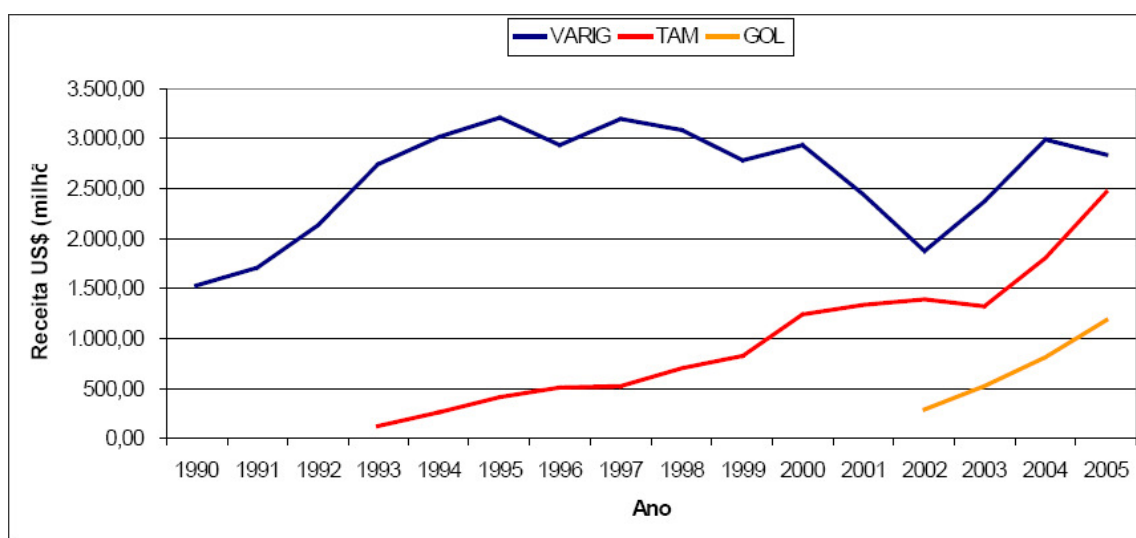
O segundo fator apontado por Binder (2006) foram os atentados terroristas acontecido nos Estados Unidos em 11 de Setembro de 2001. A utilização de aviões comerciais para a realização dos ataques criou um pânico generalizado que desmotivou muitos passageiros a voar, além de exigir maiores (e mais dispendiosas) medidas de segurança durante os vôos.

Um terceiro fator foi a guerra de preços deflagrada em 2002 pela recém entrante do mercado, a Gol. A queda na rentabilidade das principais empresas teve, paradoxalmente, efeitos contrários sobre a empresa. A Gol foi a única a não cortar

rotas ou postos de trabalho (BINDER, 2006). De acordo com o entrevistado, havia excesso de capacidade no mercado na época.

A contradição entre o entrevistado e os dados de Binder (2006), porém, é apenas aparente. De fato, a TAM mostrava sinais de crescimento da receita. O que levou a empresa a apresentar prejuízo em 2001 foi, principalmente, a variação do dólar ocorrida naquele ano. Sinais de recuperação, porém, eram sentidos desde setembro daquele ano (BINDER, 2006).

Ilustração 10 – Evolução das receitas totais - 1990 a 2005



Fonte: Resumo Anuário Exame Maiores e Melhores (1990-2005) apud Binder (2006) p. 195

As dificuldades das duas maiores empresas do setor à época geraram a necessidade de uma saída para a crise. A VARIG, fiel ao seu histórico de relacionamentos com governos, buscava uma saída através de pacotes de medidas ou aportes financeiros por parte do governo. A TAM, porém, buscava saída através da reestruturação de seus negócios (BINDER, 2006). Então, qual o motivador para a TAM formar uma parceria com uma empresa concorrente que estava, visivelmente, prestes a falir?

Diversos fatores são apontados pelo executivo entrevistado. O primeiro deles é o aspecto político.

“Do lado do governo, isso é ruim: ‘a VARIG quebrar no meu governo’”

“Não é um acordo de dois CEO’s que se juntam para o bem dos funcionários [...] tem um aspecto político muito forte”

Esse fator é importante para explicar a razão pela qual o DAC (atual ANAC) permitiu o *code-share* durante dois anos, para, apenas em 2005, condená-lo como uma prática contra concorrencial (BINDER, 2006).

O segundo aspecto apontado era a quantidade de *slots* de posse da VARIG em Congonhas, o principal aeroporto do país. Por dependerem de concessão pública, não eram fáceis de se obter. Possuir *slots* em Congonhas é fator chave para o desenvolvimento e rentabilidade das empresas³⁵.

Um terceiro motivador apontado era a intenção de levar o cliente da VARIG a “experimentar” a TAM.

“A grande visão da TAM –do Rolim – era levar o executivo da VARIG para a TAM”

Esse fato, porém, não passava em branco para os funcionários da VARIG. De acordo com um executivo da empresa na época da aliança, a TAM não teria agido de forma “leal” durante o compartilhamento de vôos.

“Houve (efeitos colaterais indesejados), principalmente a partir do momento em que começou a se cogitar a possibilidade da fusão não mais acontecer, pois a TAM renovou a frota e colocou nestas linhas compartilhadas os aviões mais novos, com o intuito de demonstrar ao passageiro que o seu serviço, mesmo que compartilhado era melhor do que o da VARIG, e, além disso, agradecia em nome TAM a escolha do vôo.”

“A Tam possui o histórico de atacar a VARIG em todos os momentos, coisa que a VARIG não fez quando os aviões da TAM caíram, justamente para não prejudicarem esta aliança.”

“Os ganhos não previstos não ocorreram em decorrência desta aliança, mas em função de fatores externos, uma vez que, durante o início desta

³⁵ Fernando Pinto, da VARIG, e Jorge Honório, da Transbrasil, consideravam a Ponte Aérea Rio-São Paulo, com base em Congonhas, como o “filé mignon” da aviação nacional (BINDER, 2006).

operação, a TAM sofreu dois acidentes aeronáuticos no início deste ano (2002). Assim, ocorreu uma procura maior para os vôos da VARIG.” (SELOTI et al, 2003, p. 111-112)

Interessante notar a diferença de percepção que cada um dos lados tinha da aliança. Enquanto a TAM acreditava dar algum “oxigênio” para a operação da VARIG e, com isso, conseguir conquistar-lhe os clientes, a VARIG enxergava a situação como uma oportunidade de receber clientes da TAM que tinham medo de voar pela companhia. Ambas as empresas acreditavam – ou diziam acreditar – que estavam em melhor posição para receber os clientes da outra. O executivo da VARIG, porém, demonstra em sua própria fala que a TAM era uma ameaça no sentido de roubar clientes de sua empresa.

“Dever-se-ia ter criado maior restrição a atitudes como esta citada acima, onde acaba gerando um descontentamento entre os dois lados.” (SELOTI et al, 2003, p. 112)

O ex-executivo da VARIG, porém, afirma que a gestão compartilhada de vôos era “tranqüila”. Aparentemente a diferença de percepção se explica pelos resultados alcançados nos objetivos individuais dos parceiros. Seria, então, o objetivo da aliança, de fato, uma fusão?

“A estratégia maior que está sendo cogitada é [...] sim, uma fusão entre as duas empresas” (SELOTI et al, 2003, p. 110)

O discurso da TAM na época, através de seu presidente Marco Bologna, apontava que o *code-share* ou uma fusão seria a resposta para não necessitarem do governo. Luiz Martins, presidente da VARIG, no entanto, continuava esperando que uma ação do governo viesse a injetar recursos financeiros na empresa (FUTEMA, 2004)

Notícias acerca da intenção da fusão se espalhavam no mercado durante os primeiros meses da aliança. Um acordo entre as empresas chegou a ser assinado em 2003 (BRAZIL, 2003). A revista *Flight International* divulgou, um ano depois, que o acordo para a fusão seria postergado para dar lugar a uma joint venture com 50% de participação de cada empresa. A nova empresa teria, inclusive, prazo para iniciar suas operações, cerca de 120 dias após a liberação por parte dos órgãos do

governo (FLORES, 2004b). A fusão, assim como a *joint venture*, na verdade, nunca chegaram a nascer. No mesmo ano de 2004, porém, a *Flight International* publicou outra matéria onde afirmava que a fusão não mais aconteceria e que TAM e VARIG já começavam a planejar seus passos individualmente (FLORES, 2004a).

Quando aventada a possibilidade de que o objetivo da TAM com o *code-share* nunca teria sido, de fato, uma fusão, o ex-executivo da empresa apontou que isso dificilmente alguém saberia dizer e que nenhum dos envolvidos admitiria algo assim. No entanto, concorda que muitos executivos passaram a viajar de TAM após conhecerem os serviços da empresa, como se objetivava inicialmente. Paradoxalmente, porém, aponta que a quebra da VARIG ocorrida logo após o fim do acordo de compartilhamento de vôos entre as empresas e a conseqüente migração do público executivo para a TAM gerou uma “explosão no uso de programas de fidelidade” que deve ser gerido pela empresa³⁶.

Um fato interessante na fala desse ex-executivo parece apontar para um aspecto político e de agência envolvido no caso do *code-share* e no setor. De acordo com o entrevistado, parecem haver interesses pessoais e políticos em jogo entre as motivações para a formação da aliança. Alberto Fajerman, responsável pelo *code-share* pelo lado da VARIG, migra para a TAM logo após o encerramento da aliança, segundo um ex-executivo da TAM, em entrevista ao Jornal do Turismo em 15 de Junho de 2008. Após poucos anos na TAM, porém, Fajerman é contratado pela Gol, em 2008, para assumir a Diretoria de Relações Institucionais. Fajerman teria sido levado para a TAM por Wagner Ferreira, ex-vice presidente comercial da TAM, demitido em Junho de 2008 (MAGNAVITTA, 2008). Essa, porém, não é a única ocasião em que acontecem trocas de executivos entre as três principais empresas brasileiras. David Barioni Neto, ex-vice-presidente de Operações da Gol, migrou para a TAM em 2007³⁷. Ubiratan da Motta, por sua vez, fez o caminho inverso em 2008, saindo da TAM e assumindo a recém criada diretoria de Novos Negócios da

³⁶ Esse momento cria mais um ponto de contato entre os dois casos estudados e será tratado em 6 - Discussões e análises acerca dos casos

³⁷ Disponível no Portal Exame, em <http://portalexame.abril.com.br/negocios/m0137468.html>. Acesso em 15 de Junho de 2008.

Gol, conforme informa o site da empresa³⁸.

As áreas correlatas à aviação, principalmente em turismo, são áreas dominadas por empresas familiares, conforme aponta Beni (1997): “os equipamentos modernos operados em economia de escala conservam uma gestão familiar aprimorada e extremamente peculiar” (p. 82). Segundo um dos interlocutores entrevistados, “ninguém está percebendo que esses caras vão sair de cena”, disse ao se referir ao tempo de experiência que os executivos das grandes empresas de aviação têm e à constante migração que tem havido entre executivos das principais companhias. De acordo com ele, a média é de 30 a 40 anos de tempo de carreira e teriam “crescido juntos” no mercado. Dessa forma, quando da substituição dessa geração de executivos, o interlocutor aponta “problemas de gestão no horizonte”. Nelson (1989) sugere que a presença desses laços fortes forma uma rede de baixo índice de conflitos, conforme se verifica no setor, com a constante migração de executivos. Mas, uma vez que essas peças saiam de cena, há a possibilidade de aumento dos conflitos e, nesse cenário, o autor cita o que seria uma “imagem do caos” (p. 396).

³⁸ Disponível em <http://www.voegol.com.br/Noticias/InstGolNoticias.asp>. Acesso em 15 de Junho de 2008.

6. DISCUSSÕES E ANÁLISES ACERCA DOS CASOS

6.1. Recursos chave e habilidades conjuntas

A complementaridade de recursos e habilidades é um dos principais fatores de influência na escolha de um parceiro em uma aliança horizontal (DOZ; HAMEL, 2000; NALEBUFF; BRANDENGURGER, 1996; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). Valendo-se do modelo proposto por Varadarajan e Cunningham (1995), foi elaborado um quadro que busca sintetizar os recursos e habilidades de cada parceiro envolvido nos casos das alianças estudadas, a fim de possibilitar uma primeira análise dos interesses de cada parceiro.

Tabela 2 – Habilidades e Recursos envolvidos nos casos de Alianças Estratégicas Horizontais

Conjunto de habilidades e recursos para Vantagem Competitiva						
Recursos chave e habilidades conjuntas na Aliança Estratégicas						
Parceiros	Propósito da Aliança	TAM		VARIG	Observações	Fontes
A. TAM B. VARIG	Compartilhamento de vôos através de um modelo de <i>code-share</i> , a fim de aumentar os índices de ocupação das aeronaves e melhorar a lucratividade de ambas.	<i>Recursos.</i> Tecnologia de vendas. Aeronaves novas. <i>Habilidades.</i> Atendimento reconhecidamente superior.		<i>Recursos.</i> Slots no aeroporto de Congonhas. Rotas internacionais. Marca reconhecida. Preferência dos consumidores para vôos internacionais e executivos. <i>Habilidades.</i> Trânsito político.	A parceria previa a venda conjunta de passagens e intercalação de vôos operados por uma e outra companhia. O objetivo aparente à época era uma futura fusão. A parceria diminuiu a oferta de vôos, aumentando a ocupação das aeronaves e a lucratividade dos vôos, porém alguns atritos começaram a minar a confiança entre os funcionários das duas empresas.	Binder (2006)
A. Citibank B. Itaú C. Unibanco	Desenvolvimento do mercado e das tecnologias de cartões de crédito no Brasil.	Citibank	Itaú	Unibanco	A joint venture formada para distribuição de cartões de crédito no início da década de 70 foi, durante 30 anos, um casamento relativamente feliz. A abertura às operações internacionais (90) e a estabilização da economia (94), mudaram o panorama, culminando com a separação das operações em 2004 e a dissolução total da sociedade em 2007.	Farias (2003) Coelho (2006) Castro et al (2006)
		<i>Recursos.</i> Tecnologia de cartões de crédito. <i>Habilidades.</i> Conhecimento da operação de cartões de crédito em sua operação internacional.	<i>Recursos.</i> Ampla rede de agências (distribuição). <i>Habilidades.</i> Conhecimento do mercado brasileiro de varejo.	<i>Recursos.</i> Ampla rede de agências (distribuição). <i>Habilidades.</i> Conhecimento do mercado brasileiro de varejo.		

Fonte: própria, segundo modelo em Varadarajan e Cunningham, 1995, p. 283

6.1.1. Complementaridade

Em ambos os casos, é possível verificar recursos e habilidades dos parceiros que complementam as operações dos demais. Iniciando pelo caso do *code-share* entre TAM e Varig, ambos tinham algo de valioso que possibilitaria ao parceiro um desempenho superior em suas operações. Do lado da Varig, fatores históricos possibilitaram que tivesse recursos valiosos ao setor, como *slots* no principal aeroporto do país, rotas internacionais, uma marca que era reconhecida como símbolo da aviação nacional e, principalmente, a preferência dos executivos brasileiros. Esse último, talvez, o mais valioso para a TAM, mas certamente resultado da soma dos outros recursos. Pelo lado da TAM, havia a tecnologia de vendas – que já operava via internet, com custos reduzidos e mais praticidade ao consumidor – aeronaves mais modernas e o atendimento reconhecidamente superior (e que se tornaria uma arma justamente contra a Varig). Ao que os indícios apontam, a TAM se valeu da proximidade para “aprender” e obter vantagem dos recursos da Varig, mas o mesmo não ocorreu do outro lado, que após o término do *code-share*, em 2005, viu suas receitas começarem a cair.

Havia complementaridades, também, entre Itaú, Unibanco e Citibank. Enquanto o Citibank trazia para a joint venture sua experiência internacional no mercado de cartões de crédito e a tecnologia já desenvolvida fora, Unibanco e Citibank possuíam uma rede ampla de agências (e em expansão) que permitiria uma maior capilaridade do sistema. Havia, também, a experiência e conhecimento do mercado brasileiro. A junção dessas habilidades e recursos em um mercado “virgem” e ainda com grande potencial de exploração deveria criar uma vantagem competitiva que tornaria a empresa uma das líderes do setor. E foi o que ocorreu por cerca de 35 anos. Há, porém, um ponto a ser destacado: enquanto os recursos e habilidades do Citibank complementavam Itaú e Unibanco e estes complementavam as operações do Citibank, o mesmo não ocorria entre os bancos brasileiros. Havia, portanto, uma situação de complementaridade, mas também havia redundância de recursos dentro da *joint venture*. Nesse ponto, há espaço para divagações como “*e se apenas Unibanco ou Itaú tivessem entrado na joint venture, estariam se separando do Citibank hoje?*”. Em função do que será exposto no subcapítulo 6.1.3, parece

razoável supor que tais divagações, apesar de fazerem sentido hoje, não eram a melhor decisão à época, uma vez que ficar de fora da *joint venture* teria significado ocupar uma posição apenas marginal no ainda inexplorado mercado de cartões.

6.1.2. Eventos determinantes

O uso do Método do Incidente Crítico (FLANAGAN, 2954) permitiu que se encontrasse e analisasse eventos chave no que concerne a ambos os casos estudados. A importância das aquisições da Hipercard e do Banco Nacional pelo Unibanco e a constante troca de executivos entre as maiores companhias de aviação do país, por exemplo, só foi constatada após a realização das entrevistas, onde os entrevistados apontaram a relevância desses e de outros fatores para o desenvolvimento das narrativas, de forma que o método se mostrou valioso para a construção dos casos.

Alguns eventos importantes do cenário econômico e político brasileiro são partilhados por ambos os casos. A abertura dos mercados promovidas pelo governo Collor em 1990, é um dos principais. No caso da Credicard, a liberação do uso de cartões internacionais gerou uma conversão da base de cartões e foi um dos grandes responsáveis, junto com a estabilização econômica, pelo forte crescimento experimentado no setor durante dez anos a partir de 1994, uma vez que abriam reais possibilidades para vendas e compras no mercado internacional. Além disso, a estabilização econômica tornou o crédito mais acessível ao consumidor, que pôde utilizar os cartões de crédito de uma forma mais racional em um ambiente de baixa inflação. Nos dez anos seguintes à estabilização, o mercado cresceria mais de 1.300%.

Já no caso do *code-share* entre TAM e VARIG, a abertura econômica gerou uma grande necessidade por melhores instrumentos de gestão e controle dos custos. Binder (2006) salienta, porém que gerir custos no setor de aviação não é uma tarefa simples. É preciso levar em conta os custos de ocupação e os custos de oportunidade de levantar vôo com assentos vazios, mas também são relevantes as possibilidades de erosão nas vendas quando se alteram preços. “*Nem sempre uma aeronave cheia é a aeronave mais rentável*” (BINDER, 2006, p. 110). Dessa forma,

no mercado aeroviário, a liberação da economia e a possibilidade de entrada de novos *players* teve um efeito negativo na concorrência, uma vez que aumentou fortemente a oferta, mas não teve o mesmo impacto sobre o consumo.

O advento da internet foi, também, significativo em ambos os casos. O aumento do volume de vendas via comércio eletrônico é um forte impulsionador da utilização do cartão de crédito, sendo esse o meio mais utilizado para pagamento via internet (GONÇALVES et al, 1998; CARVALHO, 2006a; FUHRMANN, 2006). A internet, também no caso da aviação, teve um efeito positivo. A venda de bilhetes via web e as possibilidades de *check-in* através da rede reduziram custos de emissão, bem como otimizaram processos. Ao mesmo tempo, porém, possibilitaram a entrada de novos *players*, com estruturas de custos mais enxutas e estratégias fortemente baseadas na web (BINDER, 2006).

6.1.3. Elementos da Teoria dos Jogos presentes nos casos

Em ambos os casos, também, é possível analisar os movimentos iniciais, a gestão e os movimentos finais da aliança estratégica. Esse fato é relevante, pois permitiu identificar alguns elementos da lógica da Teoria dos Jogos nas ações dos *players* individualmente. Nos dois casos estudados, é possível identificar os efeitos de “início” e “fim” da cooperação, tal qual tratados por Rapoport e Dale (1966). De acordo com os autores, em jogos onde a repetição da interação tende a ser contínua, a cooperação pelos resultados apresenta o mesmo comportamento. Os autores apontam o fato de que não vale a pena “trapacear” em jogos repetitivos, uma vez que as chances de receber uma resposta de “trapaça” dos demais jogadores aumenta. Assim, justifica-se a existência do efeito “início”, onde há maior propensão à cooperação nos primeiros movimentos de um jogo. O efeito “fim”, por sua vez, acontece em jogos onde um ou vários jogadores sabem que as interações estão chegando ao fim, quando os atores conhecem a quantidade de interações e sabem que não haverá interações futuras. Nesse momento, há grande incentivo à trapaça, uma vez que as chances de retaliação deixam de existir por conta da interrupção das interações.

No caso TAM e VARIG é bastante notória a existência desses efeitos. A fala do ex-

executivo da VARIG nos fornece esses indícios:

“Houve (efeitos colaterais indesejados), principalmente a partir do momento em que começou a se cogitar a possibilidade da fusão não mais acontecer, pois a TAM renovou a frota e colocou nestas linhas compartilhadas os aviões mais novos, com o intuito de demonstrar ao passageiro que o seu serviço, mesmo que compartilhado era melhor do que o da VARIG, e, além disso, agradecia em nome TAM a escolha do voo.” (SELOTI et al, 2003, p. 111-112)

Que é confirmado pela fala do ex-executivo da TAM:

“A grande visão da TAM –do Rolim – era levar o executivo da VARIG para a TAM”

Através das falas dos gestores envolvidos, é possível identificar claramente o efeito “fim” proposto por Rapoport e Dale (1966). Enquanto os jornais apontavam a diminuição da possibilidade de uma fusão entre as empresas, a TAM passou a demonstrar um comportamento individualista e “trapacear” o parceiro, buscando demonstrar aos clientes compartilhados a superior qualidade de seus serviços e atendimento.

O mesmo efeito se repete na Credicard, a partir do momento em que o Unibanco adquire o Banco Nacional – e, conseqüentemente, sua base de cartões – passa a demonstrar comportamento competitivo em relação aos parceiros. De acordo com um dos entrevistados, a partir da compra da Hipercard, em 2004, o banco passa a “querer que o negócio acabe”. De acordo com o vice-presidente do banco na época, a aquisição foi a “mais estratégica que o Unibanco fez neste ano”. Tendo uma grande base individual de clientes, o Unibanco passou a competir diretamente com a Credicard, da qual fazia parte. Junta-se a esse fato o montante relativamente alto pago pelo Unibanco ao Wal-Mart pelo Hipercard, “nunca se pagou tanto por um cliente de cartão de crédito no mundo”, segundo um entrevistado. O Unibanco precisava se capitalizar para pagar a nova aquisição e a venda da participação na Credicard forneceu os recursos necessários (SALOMÃO, 2004; ARAUJO, 2004).

Castro et al (2006) dividem a história da Credicard em três fases distintas, com características distintas. A primeira, de 1970 a 1995, seria a fase de criação e

consolidação da empresa, juntamente com a consolidação do mercado. Foi no início da década de 70 que os principais bancos brasileiros (Bradesco, Itaú e Unibanco) lançaram seus cartões de crédito, porém com estratégias diferentes. Enquanto o Bradesco lançava seu cartão de forma independente, Itaú e Unibanco (quarto e sexto maiores bancos do país na época) juntavam-se ao Citibank, que já possuía experiência internacional no mercado de cartões.

A segunda fase da *joint venture*, de 1996 a 2000, ainda segundo Castro et al (2006), pode ser chamada de “duas empresas sob o mesmo conselho” (p. 6). As principais características do período são a alteração da estratégia do Unibanco, a partir da aquisição do Banco Nacional, onde soma à sua base 1,5 milhões de cartões (quase 25% do que possuía a Credicard na época) e a criação da Orbitall, passando a processar cartões não apenas da Credicard e Itaú, mas passa a oferecer serviços ao mercado, acirrando a concorrência.

Consolidação das novas empresas e fim da aliança são as características da terceira e última fase da *joint venture*, segundo Castro et al (2006), que duraria de 2001 a 2005. Nesta fase, as empresas Orbitall e Redecard se consolidam como referências no mercado, acontece a saída do Unibanco da parceria e Itaú e Citibank começam a planejar a separação definitiva das operações.

Ainda que talvez não seja a melhor classificação das fases da vida da Credicard, o estudo dos autores aponta a existência das diversas – e distintas – fases que viveu a *joint venture* desde a sua criação, em 1971. Essas fases têm forte relação com ciclos e eventos econômicos vividos no Brasil durante o período: período pré-estabilização; forte crescimento pós-estabilização e alterações na estrutura do mercado em meados dos anos 2000.

Quadro 5 – Fases da Credicard

Até 1994	1995 a 2000	2001 a 2005
<ul style="list-style-type: none"> • Criação da empresa, em 1971, por um banco internacional, detentor de conhecimento nos processos de cartão de crédito, com dois grandes bancos nacionais com acesso a base de potenciais clientes • Início do ciclo de vida dos cartões de crédito no Brasil, promovido pelos grandes bancos e empresários com atuação no país • Consolidação da empresa estudada como líder do mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução e estabilização da inflação pós Plano Real • Reorganização do setor bancário • Fim do acordo de exclusividade da Credicard com a Mastercard • Crescimento acelerado do mercado de cartão de crédito • Redução da barreira de entrada, com a expansão do negócio de processamento de cartão de crédito • Reorganização da empresa, com a criação de um adquirente e uma processadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação das duas novas empresas • Sócios intensificam a concorrência entre si e com própria organização no mercado • Processadora se posiciona como integradora, buscando parceiros para otimização e captação do valor gerado na rede • Um dos sócios vende sua participação e a empresa é dividida entre os outros dois sócios • Processadora é comprada por um dos sócios e adquirente mantém estrutura societária

Fonte: adaptado de Castro et al (2006) p. 8

Uma segunda possibilidade de divisão das fases de vida da Credicard seria:

- **Formação do Mercado** (1971-1993): onde as relações entre os parceiros seriam razoavelmente estáveis. Esta fase equivaleria à etapa de criação do mercado, onde empresas se unem para definir padrões e consolidar demanda (DAS; TENG, 1998)
- **Forte crescimento** (1994-2003): a partir da estabilização da moeda, o mercado experimentou taxas anuais de crescimento sempre na casa de 2 dígitos durante, pelo menos, 10 anos. Essa foi o momento onde concorrentes se juntam para “fazer o bolo crescer”, conforme sugerem Nalebuff e Brandenburger (1996)
- **“Efeito fim”** (2004-2008): com o fortalecimento da estratégia individual do Unibanco, os parceiros experimentam um novo momento em seu relacionamento, onde as ações e objetivos individuais passam a sobrepor os objetivos coletivos. Nesse momento, a propensão à “trapaça” – ou à não-cooperação – aumenta e é estimulada pela perspectiva de encerramento do relacionamento (RAPOPORT;

DALE, 1966).

A lógica de jogos presente nos casos pode ser compreendida a partir da Matriz de Payoffs baseada em Rapoport e Chammah (1966).

Quadro 6 – Matriz de Payoffs – Developer’s Dilemma - Credicard³⁹

		Unibanco/Itaú	
		Formar <i>Credicard</i>	Atuar sozinha
Citibank	Formar <i>Credicard</i>	3,3	3,1
	Atuar sozinha	2,3	2,2

Fonte: baseado em Rapoport e Chammah, 1966, p. 10 e Kretschmer (1998)

Para montar essa matriz, foi usado o *template* do Dilema do Desenvolvedor, proposto por Kretschmer (1998). As opções de cada um dos parceiros no caso eram “Formar parceria” ou “Atuar sozinha”. Os *payoffs* envolvidos em cada uma das opções variavam em função da escolha dos demais parceiros. Por exemplo: caso Unibanco e Citibank formassem a *joint venture* sem a presença do Itaú, esta precisaria desenvolver sozinha toda a tecnologia de cartões de crédito necessária para a atuação no setor. O mesmo valeria para o Unibanco, caso Itaú e Citibank se unissem. E qual a vantagem para o Citibank se aliar às duas empresas? Apesar de ter tecnologia e experiência na época da fundação da *joint venture*, o Citibank, *The First National Bank* na época, não possuía a capilaridade e penetração de mercado fornecida por Itaú e Unibanco. Haveria tempo para que as empresas

³⁹ Neste caso, para facilitar a análise, Unibanco e Itaú foram colocadas no mesmo lado do jogo. A avaliação do jogo com as três dimensões será feita em seguida. Uma matriz com os três jogadores geraria um modelo 3x3.

desenvolvessem o mercado/tecnologia mesmo em caso de não cooperação? Sim, não fosse o fato do Bradesco formar, no 1971 de fundação da Credicard, a rede ELO com outros 23 bancos e valendo-se para tal da bandeira *BankAmericard*, que daria origem à VISA. Dessa forma, a união entre as 3 empresas parecia ser o melhor caminho para desenvolver, consolidar e liderar o mercado. Seis anos após a fundação da Credicard, a rede ELO foi desfeita e cada banco que a compunha passou a emitir cartões de forma individual. Nesse momento, portanto, passou a haver duas estratégias distintas no mercado: cooperação, representada pela Credicard, e competição, seguida pelos demais bancos. A julgar pela liderança de mercado mantida pela Credicard até divisão de suas operações (que durou mais de 30 anos), a estratégia demonstrou ser a mais acertada.

6.2. Sensemaking em Alianças Estratégicas

Os limites da Teoria dos Jogos, porém, não explicam (ao menos não de forma direta) a razão que teria levado as empresas a encerrarem a bem sucedida parceria na Credicard: eram sócios, de forma igualitária, da maior empresa do setor, crescendo a taxas acima de 10% ao ano e em um mercado ainda em franca expansão. Mesmo com o desenvolvimento de estratégias individuais pelas empresas, dividir a força da Credicard não parecia ser coerente. Nesse ponto, a análise das percepções dos parceiros passa a ter vital importância. De acordo com Doz e Hamel (2000), os próprios parceiros costumam ser fontes de instabilidade para alianças entre concorrentes e o significado atribuído à Credicard por cada um deles começou a mudar a partir das aquisições do BFB (Itaú) e Nacional e Hipercard (Unibanco). Nesse momento, a matriz de *payoffs* muda e manter a sociedade apenas entre dois parceiros deixa de ser a melhor solução, transformando o jogo em um Dilema do Prisioneiro simples (RAPOPORT; CHAMMAH, 1965). Nesse caso, segundo aponta Axelrod (1980a; 1980b) as melhores estratégias seguem três princípios: nunca são as primeiras a não cooperar; retalias quando o outro jogador abandona a cooperação; “perdoam” quando o parceiro de jogo volta a cooperar.

Quadro 7 – Estratégia vencedora - Caso Credicard

	<i>Niceness</i>	<i>Provocability</i>	<i>Forgiveness</i>
Citibank	X		
Itaú	X	X	
Unibanco			

Fonte: autoria própria, baseado em Axelrod (1980a, 1980b)

Conforme o Quadro 7 apresenta, nenhuma das empresas seguiu a “melhor escolha” (AXELROD, 1980a) em termos de estratégia para o Dilema do Prisioneiro. Vale ressaltar, porém, que não houve “chance” para o “perdão”, uma vez que a saída do Unibanco foi definitiva. Assim, levando em conta os fatores restantes, o Itaú teria

escolhido a melhor estratégia, ao não ser o primeiro a sair da parceria (assim também fez o Citibank), mas leva vantagem quando se fala da retaliação. Há indícios que apontam nessa direção, uma vez que o primeiro movimento do Itaú quando o Unibanco deixou a *joint venture* foi comprar dos parceiros a processadora Orbitall. Tal movimento aponta claramente na direção de uma estratégia de proteção, deixando claro que os próximos movimentos levariam a empresa a competir sozinha no mercado. Outro forte indício dessa estratégia foi o alto investimento feito em publicidade de seu cartão Itaucard, mesmo sob a vigência do contrato de partilha da marca Credicard. Dessa forma, conforme proposto por Axelrod (1980a, 1980b), o Itaú teria escolhido a melhor estratégia. Dois fatos apontam para a assertividade da afirmação: a indicação de um dos entrevistados que, de fato, a estratégia do Itaú foi a mais acertada e os indicadores de participação de mercado, que colocam o Itaucard como líder, à frente do Bradesco (segundo colocado), Banco do Brasil e Unibanco.

A mudança da estratégia, porém, pode ser mais facilmente compreendida se observada sob a ótica do *sensemaking*. Posto que a realidade é percebida e concebida a partir das interações entre os membros da aliança (DAFT; WEICK, 1984; WEICK, 1988; BERGER; LUCKMANN, 1985), mudanças de ações nessas interações alteram, também, a percepção acerca da aliança. O processo de atribuição de significados das alianças, influenciado tanto pelos modelos desenvolvidos para a compreensão desses eventos, quanto pelas estruturas criadas a partir da ação de cada um dos parceiros, altera o significado da própria aliança, alterando, por sua vez, as ações dos parceiros, de forma cíclica, tal qual proposto por Daft e Weick (1988).

Em ambos os casos, a percepção das ações dos parceiros alteram as ações da própria empresa. Enquanto o equilíbrio da Credicard começa a se desfazer quando uma das empresas passa a agir de maneira “egoísta” (neste caso, o Unibanco, ao passar a privilegiar sua própria operação de cartões de crédito), o code-share da TAM e Varig apresenta indícios de que havia uma “agenda oculta” (POWELL, 1990) levada para dentro da aliança. Talvez duas, se considerarmos a fala do gestor da Varig que acreditava estar levando passageiros da TAM para a sua empresa por

conta dos acidentes ocorridos pouco tempo antes com vôos da TAM (SELOTI et al, 2003).

Em um ambiente de aliança ente empresas concorrentes, onde confiança é fator chave para o sucesso (IYER, 2002), a questão da percepção que os parceiros têm uns dos outros se torna de grande relevância. As duas etapas do processo de *enactment*, que acontecem na leitura e na criação do ambiente (conforme citado no capítulo 3.2), levam as empresas a se adaptarem ao ambiente da aliança, porém, ao fazerem isso, alteram o ambiente (WEICK, 1988), alterando assim a própria aliança. O delicado equilíbrio das alianças entre concorrentes, somado às ações das empresas no ambiente (*enactement*) e às constantes alterações no ambiente causadas justamente pelas ações dos parceiros (*enacted environment*) cria uma possível situação de instabilidades nas relações (DOZ e HAMEL, 2000).

A questão da instabilidade, porém, explicaria a curta vida da aliança entre TAM e Varig, mas não totalmente dissolução da Credicard após mais de 30 anos de convivência pacífica entre os sócios. A resposta a essa questão pode vir a partir de uma das entrevistas, realizada com um gestor da empresa durante a fase final da aliança. Enquanto o mercado de cartões de crédito permaneceu relativamente estável ao longo de 30 anos desde a formação da Credicard, em 1971, até a abertura econômica trazida pelo governo Collor no início dos anos 90, a própria aliança permaneceu estável. A partir da mudança das regras no setor, poderia existir certa turbulência na parceria, porém o desenvolvimento do mercado de cartões de crédito no Brasil ainda era pequeno, não justificando rupturas entre os aliados. A estabilidade econômica (1994), por sua vez, vem trazer um elemento novo e de grande relevância. O mercado de cartões de crédito passou a ser viável financeiramente para um público maior e, durante 10 anos, o crescimento do setor foi espantoso. Como, então, essa mudança no ambiente impactaria a percepção dos sócios acerca da aliança? Há indícios que Itaú e Unibanco vislumbravam possibilidades “egoístas” já neste período. A aquisição do BFB pelo Itaú e do Banco Nacional pelo Unibanco trazem novas possibilidades para ambas as empresas, mas o mercado de cartões ainda estava em franca expansão e talvez ainda não fosse o momento para que uma delas tentasse uma operação individual. Somente com a

aquisição da Hipercard pelo Unibanco em 2004 é que houve um incentivo forte o bastante para que a aliança fosse desfeita: o Unibanco, agora, passaria a operar cartões de crédito para o público de baixa renda, que até então não era atendido pela operação da Credicard. Assim, a instabilidade, um dos resultados dos processos de *enactment* das empresas (e, conseqüentemente, de *enacted environment*), no caso da Credicard só aconteceu de forma decisiva após a entrada de pelo menos dois elementos: estabilidade econômica e operação individualizada de cartões de crédito do Unibanco. A partir daí, a “vida” da aliança foi abreviada.

É necessário, portanto, compreender melhor as fontes de instabilidade que podem levar ao fim de uma aliança estratégica entre empresas concorrentes.

6.2.1. Fontes de Instabilidade

Ambos os casos apresentam evidências dos principais fatores de instabilidade citados por Doz e Hamel (2000):

- **Mercados emergentes:** “a instabilidade é intrínseca aos mercados emergentes” (p. 16). Os autores citam empresas como IBM e NCR, que, a despeito de sua importância no mercado, não conseguiam antever os impactos que teriam os microcomputadores em seus mercados;
- **Tecnologias emergentes:** uma vez que existem novas tecnologias e é difícil prever quais são, tecnologias emergentes são fontes constantes de instabilidade em alianças estratégicas;
- **Concorrentes:** a ação dos concorrentes tem efeito decisivo na condução de algumas alianças, uma vez que alteram as relações de mercado;
- **Parceiros:** um dos principais fatores de instabilidade nas alianças são os próprios parceiros. A intenção de deixar “opções abertas” ou desenvolver estratégias individuais conflitantes com os objetivos das alianças podem causar forte instabilidade nas alianças;
- **Mudanças regulatórias:** segundo os autores, algumas alianças são formadas a fim de forçar mudanças regulatórias, em alguns casos, porém, as

mudanças regulatórias são diferentes daquelas esperadas e podem criar uma fonte de instabilidade.

Tabela 3 – Fontes de Instabilidade

Caso de Estudo Fontes de Instabilidade	Code-share TAM e Varig	Credicard
Mercados emergentes		A Credicard foi uma das pioneiras no mercado de cartões de crédito no país, sendo uma das principais responsáveis pela consolidação do setor.
Tecnologias emergentes	<p>O advento da internet trouxe a possibilidade de compras de passagens e emissão de bilhetes pela internet, além do <i>web check-in</i>.</p> <p>Novas tecnologias possibilitaram a entrada de novos players no mercado (Gol, com sua estrutura de baixo custo).</p>	<p>A internet é uma das propulsoras do uso de cartões de crédito no país, uma vez que quase metade das operações de e-commerce são realizadas utilizando este meio de pagamento.</p> <p>Os métodos digitais de validação de cartões de crédito, com aprovação de compra online aumentaram a segurança das operações, diminuindo o risco.</p> <p>Novas tecnologias possibilitaram a entrada de novos players no mercado (processadoras de cartão).</p>
Concorrentes	<p>A guerra de preços promovida pela Varig foi uma das responsáveis pela situação financeira que levou as empresas à formação da aliança.</p> <p>A entrada da Gol no mercado e a acirrou a competição e obrigou as empresas a buscar eficiência e otimização em suas operações.</p>	A aquisição das operações da Amex no Brasil pelo Bradesco em 2006 acirra ainda mais a concorrência.
Parceiros	A TAM dava sinais claros que pretendia demonstrar a diferença de seus serviços aos executivos que costumavam voar de Varig. Estes sinais foram captados pelo parceiro e geraram ruídos e instabilidades.	Após a aquisição do Nacional e da Hipercard, o Unibanco demonstrava já não ter mais interesse na manutenção da <i>joint venture</i> . O sinal foi percebido por Itaú e Citibank, que passaram a desenhar, também, suas próprias estratégias individualmente.

Caso de Estudo Fontes de Instabilidade	Code-share TAM e Varig	Credicard
Mudanças regulatórias	O mercado de aviação, apesar da liberação de 1990, continua sendo uma área militarizada e com forte regulamentação. Em um primeiro momento, o DAC (atualmente ANAC) permitiu o <i>code-share</i> e impediu o avanço da Gol com a aquisição de aeronaves. Dois anos depois, porém, o CADE condenou a prática como anti-concorrencial e o <i>code-share</i> foi proibido.	A liberação do uso de bandeiras internacionais ocorrida em 1990 trouxe consigo as bases para um forte crescimento do setor e da empresa na década de 90. Foi, paradoxalmente, esse crescimento do setor que levou as empresas a definirem estratégias individuais.

Fonte: autoria própria baseado em Doz e Hamel (2000)

A percepção de cada um dos lados acerca do ambiente no caso do *code-share* entre TAM e Varig também foi determinante no comportamento das empresas durante o processo de interação (DAFT; WEICK, 1984; WEICK, 1988). De acordo com a fala dos entrevistados, ambas as empresas demonstravam acreditar que estavam levando vantagens individualmente sobre sua parceira. Enquanto a TAM demonstrava um objetivo claro de tirar executivos da VARIG quando estes conhecessem seus serviços, a VARIG acreditava que os efeitos negativos dos vários acidentes ocorridos com vôos da TAM nos 7 anos anteriores à formação da aliança levaria clientes automaticamente para seus vôos. Em função dos índices de crescimento de cada uma das empresas (BINDER, 2006), porém, é possível supor que a interpretação da TAM acerca do ambiente parecia uma leitura mais fiel dos fatos. Assim, a TAM passa a apresentar um comportamento individualista e tenta intensificar a migração de passageiros para o seu lado, enquanto a VARIG, acreditando que a migração aconteceria automaticamente por conta dos próprios passageiros, “permite” que a TAM aja dessa forma. Há, aqui, um possível elemento de ingenuidade por conta dos executivos da VARIG, ao acreditar que, sem demonstrar nenhum valor superior, os passageiros da TAM adotariam a VARIG como companhia. Porém, em função do histórico e do forte envolvimento político por parte da VARIG, é difícil acreditar que essas suposições tenham sido meros momentos de ingenuidade. O caso aponta claramente numa direção de diferença de percepções do jogo que definiam as ações tomadas por cada um dos parceiros

(WEICK, 1988). Diferenças de percepções na VARIG, no entanto, não parecem ser tão incomuns. Palavras de um dos executivos da empresa quando da desregulamentação do setor em 1990, demonstram claramente esse fato:

“Em 90, quando as coisas começaram a mudar, ninguém na empresa tinha idéia do que poderia acontecer, por isso a VARIG demorou tanto a se mexer” (BINDER, 2006, p. 147)

Posto que a atribuição de significado (*sensemaking*) está relacionada à ação e interpretação, não a avaliação e escolha (WEICK et al (2005), a ação da VARIG está diretamente relacionada à sua interpretação do ambiente e essa interpretação foi vital para o sucesso... da TAM.

7. CONCLUSÃO

O presente estudo procurou identificar elementos – busca de informações; interpretação; atribuição de sentido – da teoria de *sensemaking* proposta por Weick (1988) na formação e condução de Alianças Estratégicas entre concorrentes. Para tal, foi necessário compreender os conceitos de Alianças Estratégicas (conforme apresentado no capítulo 3.1) e da criação de sentido nas organizações (capítulo 3.2). Como elemento auxiliar na compreensão das alianças entre empresas concorrentes, estudou-se também o funcionamento da Teoria dos Jogos, principalmente em jogos cooperativos.

A análise das antenarrativas, suas múltiplas vozes e a maneira como se agrupam os fragmentos das narrativas – extraídas de notícias antigas e novas, entrevistas e números – forneceram um valioso material a partir do qual se buscou reconstruir as histórias e experiências das empresas envolvidas nos casos. Dadas as dificuldades de obtenção de informações internas, principalmente no que tange às decisões tomadas pelos gestores, em função de seu caráter específico e temporal, uma vez que é praticamente impossível captar os elementos da decisão no momento em que ela ocorre, o uso da técnica de antenarrativas e reconstrução de fragmentos se mostrou bastante adequada à proposta deste trabalho.

Compreender esses conceitos e técnicas foi vital para que se pudessem analisar os eventos e o ambiente onde se cria o sentido acerca da formação dessas alianças, assim como a forma como esse sentido influencia a sua gestão pelos parceiros.

O uso de casos múltiplos permitiu fazer análises acerca da criação do sentido, mas, principalmente, possibilitou a pesquisa atingir um de seus objetivos específicos, que era verificar se as alianças estratégicas são percebidas como instrumentais e imediatas ou como estratégicas de longo prazo para as organizações. Os casos sugerem que esse sentido é criado em função da percepção que os parceiros têm de si mesmos e do ambiente que os cerca, podendo mudar ao longo do tempo, conforme foi verificado em ambos os casos. Tal sugestão tornaria a classificação de uma aliança como instrumental – ou tática (SEGIL, 1996) ou operacional (JARRAT, 1998) – ou estratégica algo que depende e varia em função do tempo. Uma aliança

não “estratégica” durante toda a sua vida, mas apenas no determinado momento em que se analisa, como uma fotografia, onde se capta apenas o instante, mas não o movimento todo. Essa pode ser uma questão importante em pesquisas futuras, uma vez que contrapõe a idéia de um caráter perene do significado que os parceiros atribuem às alianças. Uma possível implicação oriunda dessa forma de encarar as alianças é uma maior atenção: a) aos sinais que são transmitidos aos parceiros, uma vez que podem alterar significativamente a percepção que ele tem da empresa; b) à percepção que se tem acerca dos parceiros, já que impactam diretamente na questão da confiança e envolvimento nas alianças. Dessa forma, estudos sobre confiança em alianças deveriam levar em conta as questões de mudança da percepção entre os parceiros e como suas ações (*enactment*) impactam essas percepções, alterando o ambiente da aliança (*enacted environment*).

A respeito da Teoria dos Jogos, aqui utilizada para facilitar a compreensão da dinâmica das estratégias cooperativas entre empresas concorrentes, indo em sentido diferente da maioria dos estudos conduzidos normalmente acerca do tema – que procuram demonstrar uma matriz de *payoffs* para cada um dos *players*, que agiriam de forma racional a fim de escolherem a melhor combinação de ações para si ou para o resultado final do jogo – esta pesquisa demonstra que a interação entre agentes é fortemente influenciada pela percepção que cada um desses agentes tem do ambiente e das ações do outro. O presente estudo também procura demonstrar que um dos principais conceitos estudados em alianças estratégicas, a questão da confiança, pode ter um aspecto bastante relevante e pouco explorado, que é a forma como os parceiros se percebem e como essa percepção influencia a construção da confiança. Essa pode ser uma linha de pesquisa interessante no futuro.

Ambos os casos demonstram que, a partir de mudanças ocorridas no ambiente externo, os parceiros passaram a olhar uns aos outros de forma diferente e essas percepções influenciaram diretamente a ação dentro da parceria.

No caso da Credicard, esse efeito é sentido em dois momentos. Um primeiro, quando o Unibanco passa a desenhar estratégias individuais. O resultado direto disso foi a saída da empresa da *joint venture*. Importante notar que a alteração de cenário se deu fora do escopo da parceria, mas interferiu diretamente no

relacionamento entre os parceiros, conforme lembrou um dos entrevistados que atuava na Credicard na época, quando lembrou que o Unibanco demonstrava querer “barrar” as chances de crescimento da Credicard. O segundo momento onde a mudança da percepção alterou as condições do jogo aconteceu quando o Itaú decidiu comprar a Orbitall, processadora de cartões. O sinal que estava sendo enviado era claro: havia a perspectiva do fim da parceria. Uma vez que Unibanco e Citibank possuíam suas próprias estruturas de processamento de cartões, o Itaú percebeu que poderia “ficar na mão” caso as empresas decidissem agir individualmente. Provavelmente influenciada pela decisão de saída do Unibanco, o Itaú precisou se prevenir caso o Citibank seguisse o mesmo caminho. E, como em um jogo de múltiplas e contínuas interações, o Citibank percebe o recado do Itaú: “estou me preparando para seguir sozinho”. Não é de se estranhar que, após 2 anos da saída do primeiro sócio, a empresa já discutisse a separação definitiva. E tudo isso acontecendo em um momento de forte crescimento no mercado brasileiro de cartões de crédito.

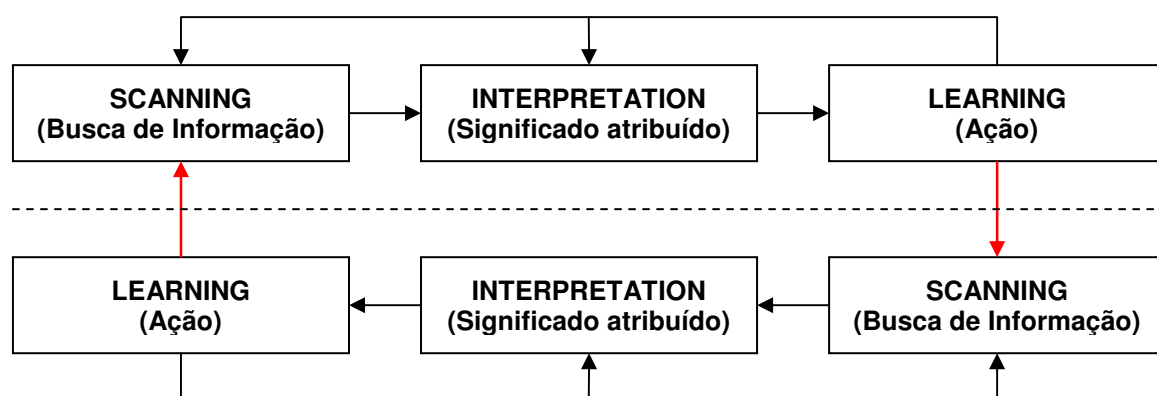
O uso do referencial de *Sensemaking*, tal qual proposto por Weick (1995, 1988), também traz novas possibilidades de estudos em Alianças Estratégicas. Estudos acerca de comprometimento – uma parcela razoável dos estudos em Alianças Estratégicas – poderiam levar em conta aspectos da atribuição de significado que cada um dos parceiros faz acerca da aliança, bem como procurar entender a forma como se dá a busca, interpretação e ação de cada um dos parceiros quando da formação e gestão das alianças estratégicas, não apenas entre empresas concorrentes.

O estudo também revela a existência de fatores que, normalmente, não são estudados em alianças estratégicas, que são os problemas de agência, apontados principalmente no caso do *code-share* entre TAM e Varig. Por estar fora do escopo deste trabalho, o tema não foi investigado mais a fundo, mas merece atenção em futuras pesquisas acerca de alianças.

Em suma, o ambiente construído a partir das alianças estratégicas entre empresas concorrentes é volátil, em função da própria característica do relacionamento, e, principalmente, é percebido e vivido de maneira diferente por cada um dos parceiros.

A diferença de percepções, junto a fatores de mercado, é determinante das ações dos membros de uma aliança e podem variar ao longo do tempo. Tais percepções, na medida em que variam, levam as empresas a agirem de acordo com essa percepção, variando a própria atuação ao longo do tempo. Essas ações (*enactment*), por sua vez, criam cenários e estruturas (*enact environment*) que não existiam antes das próprias ações, influenciando a ação do parceiro e, daí, potencializando os efeitos de pequenas alterações de cenários, em *loopings* integrados onde a ação de um parceiro impacta a percepção do outro, e vice-versa.

Ilustração 11 - Ciclos de Busca, Interpretação e Ação integrados em uma aliança estratégica



Fonte: autoria própria, baseado em Daft e Weick (1984)

A gestão das Alianças Estratégicas entre empresas concorrentes, portanto, deve levar em conta este fato: a influência da ação da empresa sobre a percepção do parceiro é vital, de forma que a gestão das percepções entre membros de uma aliança pode ser comparada a uma dança, onde as empresas devem escolher seus parceiros, se aproximar e calcular seus movimentos, a fim de passar os sinais corretos acerca dos próximos passos e de suas intenções, tomando sempre o cuidado de não pisar nos pés do outro e ver o baile acabar mais cedo.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, Nicole. *Hub-Spoke Network Choice Under Competition with an Application to Western Europe*. **Transportation Science**. Vol. 39 Issue 1, p58-72, Feb, 2005.

AFUAH, Allan. *How Much Do Your Co-Opetitors Capabilities Matter in the Face of Technological Change*. **Strategic Management Journal**, Vol. 21, No. 3, Special Issue: Strategic Networks. pp. 387-404. Mar., 2000.

ALLARD-POESI F.; MARECHAL C. *Constructing the Research Problem*. In: THIETART, Raymond-Alain. **Doing Management Research: A Comprehensive Guide**. London: Sage Publications, 2001.

ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, Izidoro. *Análise de Narrativas*. In: Godoi, Christina Kleinübig; Bandeira-De-Melo, Rodrigo; Silva. Anielson B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. P. 403-428. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

ANDERSON, James E. *Identification of Interactive Behavior in Air Service Markets: 1973-76*. **Journal of Industrial Economics**. Vol. 32 Issue 4, p.489-507, Jun, 1984.

AXELROD, R. *The analysis of cognitive maps*. **Structure of Decision: The Cognitive Maps of Political Elites**. p. 55-73. Princeton: University Press. 1976.

AXELROD, R. *The Complexity of Cooperation: Agent-Based Models of Competition and Collaboration*. New Jersey: Princeton University Press. 1997.

AXELROD, R. *The Evolution of Cooperation*. New York: HarperCollins. 1984.

AXELROD, R; MITCHELL, W; THOMAS, R E; BENNETT, D S; BRUDERER, E. *Coalition formation in standard-setting alliances*. **Management Science**; 41, 9; pg. 1493. Sep 1995.

AXELROD, Robert. *Conflict of Interest: an axiomatic approach*. **The Journal of Conflict Resolution**. Vol. 11, nº 1 pg. 87. Mar 1967.

AXELROD, Robert. *Effective Choice in the Prisoner's Dilemma*. **The Journal of Conflict Resolution**. Vol. 24, nº 2, p. 3-25. Mar 1980.

AXELROD, Robert. *More Effective Choice in the Prisoner's Dilemma*. **The Journal of Conflict Resolution**. Vol. 24, nº 3, p. 379-403. Sep 1980.

BARBOSA, Conceição A. P. *Alianças Estratégicas que usam a Web e seu Impacto para a Construção de Vantagem Competitiva em Empresas de TI*. **Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie**, 2006.

BENI, Mário Carlos. ***Análise Estrutural do Turismo***. Ed. SENAC, 1997.

BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. ***A Construção Social da Realidade***. Petrópolis: ed. Vozes, 1985.

BERNARD, Jessie. *The Thoery of Games of Strategy as a Modern Sociology of Conflict*. **American Journal of Sociology**, 59. P. 411-424. 1954.

BÊRNI, Duílio de Ávila. ***Teoria dos Jogos: Jogos de Estratégia, Estratégia Decisória, Teoria da Decisão***. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso Editores. 2004.

BERTRAND, J. "Book Review of *Théorie Mathématique de la Richese Sociale and of Researches sur les Principes Mathématiques de la Théorie des Richeses*", **Journal des Savans**, Vol. 67, p. 499-508, 1883. In: SHAPIRO, Carl. The theory of business strategy. **RAND Journal of Economics**. Vol. 20, No. 1, Spring 1989.

BINDER, Marcelo Pereira. *Recursos e Competências sob Turbulência: Estudo Longitudinal de Três Empresas Aéreas Brasileiras*. **Tese de Doutorado em Administração de Empresas, EAESP/FGV**, 2006.

BOJE, David M. ***Narrative Methods for Organizational & Communication Research***. SAGE Publications. 2001.

BURT, R. *Positions in Networks*. **Social Forces** 55(1): 93-122. 1976.

BURT, R. *Structural Holes and Good Ideas*. **American Journal of Sociology**(Forthcoming), 2004.

CARMEL, Emma. *Concepts, context and discourse in a comparative case study*. **International Journal of Social Research Methodology**. Vol. 2. nº 2., p. 141-150, 1999.

CASTRO, Henrique Gonçalves de; CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. *Aliança estratégica: um estudo de caso no setor de cartão de crédito*. **XXVI ENEGEP** - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

CHAFFEE, Ellen Earle. *Three Models of Strategy*. **The Academy of Management Review**, Vol. 10, No. 1, pp. 89-98, Jan., 1985.

CHANDLER, A. D. ***Strategy and Structure***. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHILD, John; FAULKNER, David; TALLMAN, Stephen B. ***Cooperative Strategy***. New York: Oxford University Press, 2005.

COASE, R. *The Nature of the Firm*. **Economica**, 5, p. 386-405. 1937.

COELHO, Marcelo Gonzalez. *Estratégia de Integração Vertical no Mercado de Cartões Private Label*. **Dissertação de Mestrado Profissional, Faculdade IBMEC São Paulo**, 2007.

CONTRACTOR, F.J.; LORANGE, P. *The growth of alliances in the knowledge-based economy*. In Contractor, F.J.; Lorange, P. **Cooperative Strategies and Alliances**. Oxford: Pergamon, p. 3-22. 2002.

COSTA, Eliezer A.; BOTTURA, Celso P.; BOAVENTURA, João Maurício G.; Fischmann, Adalberto A. *Expansão do Conceito de Co-Opetição e sua Aplicação para Análise dos Jogos Estratégicos na Indústria de PCs*. Salvador: **EnANPAD** 2006.

COURNOT, A.A. “**Researches into the Mathematical Principles of the Theory of Wealth**”, English Ed. Of *Researches sur les Principes Mathématiques de la Théorie des Richesses*, New York: Kelley, 1838. In: SHAPIRO, Carl. The theory of business strategy. **RAND Journal of Economics**. Vol. 20, No. 1, Spring 1989.

CURRAL, S. C; INKPEN, A.C. *A Multilevel Approach to Trust in Joint Ventures*. **Journal of International Business Studies**. 33:479-95. 2002.

CUSUMANO, Michael A; MYLONADIS, Yiorgos; ROSENBLOOM, Richard S. *Strategic maneuvering and mass-market dynamics: The triumph of VHS over Beta*. **Business History Review**. Vol.66, Num. 1; pg. 51. Boston: Spring 1992.

D’AVENI, Richard A. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DAFT, Richard L; WEICK, Karl. *Toward a model of organizations as Interpretation systems*. Academy of Management. **The Academy of Management Review** (pre-1986); 9; pg. 284; Apr 1984.

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. *Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances*. **The Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 3. pp. 491-512. Jul., 1998.

DENNIS, Alan R.; REINICKE, Bryan A. *Beta Versus VHS and the acceptance of electronic brainstorming technology*. **MIS Quarterly** Vol. 28 No. 1, pp. 1-20/March 2004.

DEUTSCH, Morton. *Cooperation and Conflict: A Personal Perspective on the History of the Social Psychological Study of Conflict Resolution*. In: TJOSVOLD, Dean; WEST, Michael A; SMITH, Ken G. **International handbook of organizational teamwork and cooperative working**. John Wiley & Sons, 2003.

DIXIT, Avinash; SKEATH, Susan. **Games of Strategy**. 2nd Edition. Norton & Company. Apr 2004.

DOZ, Yves L., HAMEL, Gary. **A Vantagem das Alianças**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. *Anticipating the evolutions and outcomes of strategic alliances between rival firms (the construction, forms, and consequences of industry networks)*. **International Studies of Management and Organization**, v. 27, n. 4, p. 104-116, 1997.

DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. *Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry*. **Journal of International Business Studies**, v. 26, p. 505-530, 1995.

EARL, Jennifer; MARTIN, Andrew; MCCARTHY, John D.; SOULE, Sarah A. *The Use of Newspaper Data in the Study of Collective Action*. **Annual Review of Sociology**, 2004.

EISENHARDT, Kathleen M. *Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic*. **Academy of Management Review**. Vol. 16. nº 3. p. 620-627. 1991.

EISENHARDT, Kathleen M. *Building Theories from Case Studies Research*. **Academy of Management Review**. Vol. 14. nº 4. p. 532-550. 1989.

FARIAS, Luiz Rogério. *A Evolução do Uso e Utilização do Cartão de Crédito pela Preferência do Consumidor*. **Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina**, 2003.

FLANAGAN, J. C. *The Critical Incident Technique*. **Psychological Bulletin**. Vol. 54. 1954.

GARAI, G. *Leveraging the rewards of strategic alliances*. **Journal of Business Strategy**, Mar-Apr. 1999.

GERINGER, J. Michael. *Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures*. **Journal of International Business Studies**, Vol. 22, No. 1, 1st Qtr, pp. 41-62, 1991.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIBSON, Richard. *Cereal Venture is Planning Honey of a Battle in Europe*. **Wall Street Journal**, 14, pp. B1-B10, November, 1990.

GLEAVE, Steer Davies. *Competition Impact of Airline Code-share Agreements: Final Report*. **European Commission. Directorate General for Competition. Unit D-2 'Transport'**. Belgium, January 2007. Disponível em <http://ec.europa.eu/comm/competition/antitrust/others/airlinecodeshare.pdf>. Acesso em 02 de Junho de 2008.

GOLDBERG, V. P. Rational Exchange: Economics and complex contracts. **American behavioral Scientists**. Vol. 23, p. 337-352, 1980.

GOMES-CASSERES B. Constellation strategy: Managing alliance groups. **Ivey Business Journal** May/June 2003

GOMES-CASSERES B. **The alliance revolution: the new shape of business rivalry**. Harvard University Press: Cambridge. 1996.

GOMES-CASSERES, Benjamin. *Strategy must lie at the heart of alliances*. **Financial Times, Mastering Management**, October 16, 2000.

GONÇALVES Filho, Cid; GONÇALVES, Carlos Alberto; SOARES, Fábio Croso; ESPÍRITO SANTO, Nívea Cristina do. *Comércio Eletrônico na Internet: Uma Pesquisa Exploratória no Mercado Consumidor*. **EnANPAD**, 1998.

GRANOVETTER, Mark. *Ação Econômica e Estrutura Social: o Problema da Imersão*. **RAE-eletrônica**, v. 6 n. 1 Art. 5, jan/jun 2007.

GRANOVETTER, Mark. *The Impact of Social Structure on Economic Outcomes*. **Journal of Economic Perspectives**. Vol. 19, N. 1, p. 33-50. Winter, 2005.

GRUNOW, Dieter. *The Research Design in Organization Studies: Problems and Prospects*. **Organization Science**. Vol. 6, nº 1, January-February, 1995.

GULATI R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal** 19: 293-317, 1998.

GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. *Strategic Networks*. **Strategic Management Journal**. 21: 203-215. 2000.

HAGEDOORN, J.; NARULA, R. *Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences*. **Journal of International Business Studies**, p. 265-284, Second Quarter 1996.

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

HOFER, C. W. *Some preliminary research on patterns of strategic behavior*. **Academy of Management Proceedings**, 46-59, 1973.

HYMER, S.H. *The International Operations of National Firms: A study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, MA: MIT Press. 1976.

IYER, Kharthik N. S. *Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective*. **Academy of Marketing Science Review**. Nº 10, vol. 2002.

JARRAT, Denise G. *A strategic classification of business alliances: a qualitative perspective built from a study of small and medium-sized enterprises*. **Qualitative Market Research**. Vol. 1, Num. 1; pg. 39. Bradford: 1998.

JOHANSON, J., MATTSSON, L. *The internationalization of the firm: a reader*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, nº 2, Maio/Agosto, 2001.

JOHNSON, David W.; JOHNSON, Roger T. *Training for Cooperative Group Work*. In: TJOSVOLD, Dean; WEST, Michael A; SMITH, Ken G. **International handbook of organizational teamwork and cooperative working**. John Wiley & Sons, 2003.

KANTER, R. M. *Collaborative advantage: the art of alliances*. **Harvard Business Review**, v. 72, n 4, p.96-108, 1994.

KILLING, Peter. *E se o rival for um parceiro?* **Revista HSM Management**, Novembro/Dezembro, 2002.

KLOTZLE, Marcelo Cabus. *Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, nº 1, p. 85-104, Jan/Abr, 2002.

KNOWLTON, Christopher. *Europe Cooks up a Cereal Brawl*. **Fortune**, June, 3, pp. 175-179, 1991.

KRETSCHMER, Martin. *Game Theory: The Developer's Dilemma, Boeing vs. Airbus*. **Strategy + Business**. Second Quarter, 1998. Disponível em <http://www.strategy-business.com/press/article/15872?pg=0>. Acesso em 27-04-2003.

LADO, Augustine A.; BOYD, Nancy G.; HANLON, Susan C. *Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*. **The Academy of Management Review**, Vol. 22, No. 1. Jan., 1997, pp. 110-141.

LARSON, Andrea. *Cooperative alliances: A study of entrepreneurship*. **Ph.D. Dissertation, Harvard Business School**, 1988.

LARSON, Andrea. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. **Administrative Science Quarterly**, 37(1): 76-104, 1992.

LAZZARINI, Sergio G. The impact of membership in competing alliance constellations: Evidence on the operational performance of global airlines. **Strategic Management Journal**. Chichester. Vol. 28, Num. 4; pg. 345. Apr 2007.

LEI, David, SLOCUM, John W. Jr. *Global Strategic Alliances: Payoffs and Pitfalls*. **Organizational Dynamics**, 3 (Winter): 44-62, 1991.

LEONARD, Robert J. *From Parlor Games to Social Science: Von Neumann, Morgenstern, and the Creation of Game Theory 1928-1944*. **Journal of Economic Literature**. Vol. 33, No. 2. pp. 730-761. Jun. 1995.

LEWIS, Jordan. *Alianças estratégicas*. São Paulo: Pioneira, 1992.

- LORANGE, Peter, ROOS, Johan. ***Alianças Estratégicas***. São Paulo: Atlas, 1996.
- LORENZONI, G; ORNATI, O. *Constellations of firms and new ventures*. **Journal of Business Venturing**, v. 3, p. 41-57, 1988.
- MANDAL, Purnendu; LOVE, Peter E. D.; IRANI, Zahir. *Pre-alliance planning: Development of an information system infrastructure to support strategic alliance activities*. **Management Decision**, 41; 2003.
- MATUSITA, Ana Paula. ***O Segmento de Eletroeletrônicos de Consumo***. Campinas: divulgado pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), 2001.
- MING-JER, Chen; SMITH, Ken G; GRIMM, Curtis M. *Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses*. **Management Science**. Vol. 38 Issue 3, p439-455, Mar, 1992.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. ***Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico***. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, Robert M; HUNT, Shelby D. *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*. **Journal of Marketing**. Vol. 58; p. 20-38. July, 1994.
- MOURA, Nero. ***Um vôo na história***. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1996.
- NALEBUFF, Barry J; BRANDENBURGER, Adam M. ***Co-operação***. Rocco, Rio de Janeiro, 1996.
- NELSON, Reed. *The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup*. **Academy of Management Journal**. Vol. 32, nº 2, Jun, 1989.
- NOWAK, Martin; SIGMUND, Karl; LEIBOWITZ, Martin. *Cooperation versus Competition*. **Financial Analysts Journal**; Vol. 56 Issue 4, p13, Jul/Aug, 2000.
- OHMAE, Kenichi. *The Global Logic of Strategic Alliances*. **Harvard Business Review**, 67 (2): 143-154, 1989.

OSKAMP, Stuart. *Effects of programmed strategies on cooperation in the Prisoner's Dilemma and other mixed-motive games*. **The Journal of Conflict resolution**. Jun, 1971.

PARKHE, Arvind. *Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances*. **Journal of International Business Studies**, Vol. 22, No. 4. 4th Qtr. pp. 579-601. 1991.

PARKHE, Arvind. *Strategic Alliance Structuring: a game theoretic and transaction cost examination of Interfirm cooperation*. **Academy of Management Journal**, Vol. 36, No. 4. pp. 794-829. 1993.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. ***The External Control of Organizations: A Resource Perspective***, Harper & Row, New York, NY. 1978.

PORTER, Michael E. *Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia*. In: MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998. P. 11-28.

PORTER, Michael E. ***Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors***. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. ***Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência***. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 30ª reimpressão, 1986.

PORTER, Michael E. *The competitive advantage of nations*. **Harvard Business Review**, March-April, pp. 73-91, 1990.

POWELL, Walter W. *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*. **Research in Organizational Behavior**. Vol. 12, p. 295-336, 1990.

RAPOPORT, Anatol; CHAMMAH, Albert M. ***Prisoner's Dilemma***. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1965.

RAPOPORT, Anatol; CHAMMAH, Albert M. *The Game of Chicken*. **The American Behavior Scientist**. Pre-1986, p. 10-28, vol. 3, Nov, 1966.

RAPOPORT, Anatol; DALE, Phillip. *The “end” and “start” effects in iterated Prisoner’s Dilemma*. **The Journal of Conflict Resolution**. Pre-1986, p. 363-366, Sep, 1966.

RICHARDSON, G. B. *The Organization of Industry*, **Economic Journal**, v 82: p. 883-896. 1972.

RIESSMAN, Catherine K. ***Narrative Analysis***. Qualitative Research Methods Series, vol. 30. Sage Publications. 1993.

RODRIGUES, Suzana Braga. ***Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional***. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHELLING, T. C. ***The Strategy of Conflict***. Cambridge: Harvard University Press. 1960.

SCHWANDT, Thomas A. *Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social*. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SEGIL, Lorraine D. *Intelligent business alliances: How to profit using today’s most important strategic tool*. **Times Business** – Random House, 1996.

SELOTI Jr, Sergio Luis; UECHI, Priscila Franco; LUJAN, Daniel Garcia; GARDELLI, Caio Augusto; CASTRO, Angela T. de. *A influência das alianças estratégicas entre concorrentes no desempenho estratégico das organizações*. Trabalho de Graduação Interdisciplinar – TGI (Administração com Habilitação em Comércio Exterior). **Universidade Presbiteriana Mackenzie**, São Paulo, 2003.

SELZNICK, P. ***TVA and the Grass roots***. California: University of California Press. 1949.

SHAPIRO, Carl. *The theory of business strategy*. **RAND Journal of Economics**. Vol. 20, No. 1, Spring 1989.

SWEDBERG, Richard. *Sociology and Game Theory: Contemporary and Historical Perspectives*. Netherlands: **Theory and Society**. v 30. p. 301-335, 2001.

TALLMAN, S. *Forming and Managing Shared Organizational Venture: Resources and Transaction Costs*. In FAULKNER e DEROND. **Cooperative Strategy**. Oxford: University Press, pp. 96-118, 2000.

TALLMAN, Stephen B.; SHENKAR, Oded. *A Managerial Decision Model of International Cooperative Venture Formation*. **Journal of International Business Studies**. Vol. 25, No. 1, 1st Qtr. pp. 91-113, 1994.

TEECE, D. J. *Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress*. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 18, p. 1-25, 1992.

TJOSVOLD, D.; WEICKER, D. *Cooperative and Competitive Networking by Entrepreneurs: A Critical Incident Study*. **Journal of Small Business Management**. P. 11-21. January, 1993.

TROCHIM, William M. K. **Research Methods Knowledge Base**. Disponível em <http://www.socialresearchmethods.net/kb/>. Copyright 2006. Acesso em 14-Ago-2007.

VARADARAJAN, P. Rajan; CUNNINGHAM, Margareth H. *Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations*. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 23, nº 4, pg. 282-296, 1995.

VATSA, Vishal; SURAL, Shamik; MAJUMDAR, A.K. *A Game-Theoretic Approach to Credit Card Fraud Detection*. **Information Systems Security: Lecture Notes in Computer Science**. Volume 3803, 2005.

VLAAR, Paul W.L.; VAN DEN BOSCH, Frans A.J.; VOLBERDA, Henk W. *Towards Dialectic Perspective on Formalization in Interorganizational Relationships: How Alliance Managers Capitalize on the Duality Inherent in Contracts, Rules and Procedures*. **Organizational Studies**, 28, 437-466. 2007.

WEICK, K. E. **Sensemaking in Organizations**. USA: Sage Publications, 1995.

WEICK, Karl E. Conclusion: *Theory Construction as Disciplined Reflexivity: Tradeoffs in the 90s*. **The Academy of Management Review**, Vol. 24, No. 4. , pp. 797-806. Oct., 1999.

WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M; OBSTFELD, David. *Organizing and the Process of Sensemaking*. **Organization Science**. Vol. 16, nº 4, p. 409-421, Jul/Aug, 2005.

WEICK, Karl. *Enacted Sensemaking in Crisis Situation*. **Journal of Management Studies**. 25:4, pp. 305-317, July, 1988.

WHIPP, R. *Creative deconstruction: strategy and organizations*. **Handbook of Organizations Studies**. London: Sage, 1996.

WIENER, Peter; GLEAVE, Steer Davies. *Airline Code-shares and Competition*. **Infraday Conference**. Berlin, October 2007. Disponível em http://www.wip.tu-berlin.de/typo3/fileadmin/documents/infraday/2007/papers/presentation_wiener_v01_jew_02.10.2007.pdf. Acesso em 02 de Junho de 2008.

WILLIAMSON, O. E. ***Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications***. New York: The Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. ***The Economic Institutions of Capitalism***. New York: The Free Press, 1985.

YIN, Robert K. *The Case Study Crisis: Some Answers*. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, No. 1, pp. 58-65, Mar., 1981.

YOSHINO, Michael Y., RANGAN, U. Srinivasa. ***Alianças Estratégicas***. São Paulo: Makron Books, 1996.

9. FONTES DE NOTÍCIAS CONSULTADAS

“*CAFE Au Lait, a Croissant-And Trix*”. **Business Week**, 24, pp.50-51, August, 1992

“*HOW Ford and Mazda Shared the Driver's Seat*”. **Business Week**, 26, pp. 94-95, March, 1992.

“*THE Partners*”. **Business Week**, 10, pp. 102-107, February, 1990.

ABECS – **Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços**. Website disponível em www.abecs.org.br. Acessos realizados entre os meses de Maio e Junho de 2008.

AGÊNCIA Folha. *TAM garante indenização às vítimas*. **BOL**, 01 de Novembro de 1996. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/fol/geral/tam/tam90.htm>. Acesso em 02 de Junho de 2008.

ARAUJO, Silvia. *Unibanco vai pagar ágio com venda da Credicard*. **Notícias Financeiras**, 11 de Novembro de 2004.

AZEDO, Sandra. *Itaú opta por novos horizontes em publicidade para este ano*. **Gazeta Mercantil** de 02 de Abril de 2007.

BALARIN, Raquel. *Credicard divide a base de 7,7 milhões de cartões entre Itaú e Citibank*. **Valor Econômico** de 14 de Junho de 2005.

BORGES, Laryssa; NASCIMENTO, Camila; SPÓSITO, Fausto. *TAM atualiza número de vítimas de acidente aéreo*. **Ultimo Segundo**, 17-07- 2007. Disponível em http://ultimosegundo.ig.com.br/brasil/2007/07/17/explosao_bloqueia_pistas_da_aveni_da_washington_luis_em_sp_927057.html. Acesso em 02 de Junho de 2008.

BRAZIL industry: VARIG and TAM sign formal merger agreement. **EIU ViewsWire**. New York: Sep 24, 2003.

BUSINESS: As free as a bird. **The Economist**. Vol. 347, Num. 8067; pg. 64. London: May 9, 1998.

CAMACHO, Karen. *Gol nega influência do governo na decisão de comprar Varig*. **Folha Online** de 29 de Março de 2007. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u115659.shtml>. Acesso em 05 de Junho de 2008.

CARVALHO, Jiane. *47% dos compradores on-line utilizam o cartão de credito*. **InvestNews** de 12 de Julho de 2006.

CARVALHO, Jiane. *Credicard vale mais para Citibank, analisam especialistas*. **Gazeta Mercantil** de 05 de Maio de 2006.

CBSNEWS.COM. *Bye Bye Betamax!* Tóquio, 28 de Agosto de 2002. **Seção SciTech**. Disponível em <http://www.cbsnews.com/stories/2002/08/28/tech/main520011.shtml>. Acesso em 15 de Março de 2003.

CIRILO Jr. *Nelson Jobim nega envolvimento do governo no caso Varig*. **Folha Online** de 05 de Junho de 2008. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u409235.shtml>. Acesso em 06 de Junho de 2008.

CUCOLO, Eduardo; FUTEMA, Fabiana. *Varig ganha direito à indenização bilionária do governo no STJ*. **Folha Online** de 14 de Dezembro de 2004. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u91672.shtml>. Acesso em 06 de Junho de 2008.

FÉ, Ana Lúcia Moura. *Celular Oi vira terminal de cartão de crédito*. **Plantão INFO**, 02-06-04. Disponível em <http://info.abril.com.br/aberto/infonews/062004/02062004-6.shl>. Acesso em 25-05-2008.

FLORES, Jackson. *Fight to survive*. **Flight International**, 23-29 March, 2004.

FLORES, Jackson. *TAM and VARIG postpone full merger and plan joint venture*. **Flight International**, 17-23 February, 2004.

FOLHA de São Paulo. *Confira a cronologia da história da VARIG*. **Folha de São Paulo** e da Folha Online. Rio de Janeiro. 28 de Março de 2007. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u115631.shtml>. Acesso em 02 de Junho de 2008.

FROUFE, Célia. *Aumento na demanda favorece atuação de Sadia e Perdigão no mercado externo*. São Paulo: **O Estado de São Paulo**, 30 de Abril de 2001.

FUHRMANN, Leonardo. *Vendas online com cartão de crédito devem movimentar R\$ 3,8 bilhões neste ano*. **Jornal do Comércio** de 13 de Julho de 2006.

FUTEMA, Fabiana. *Com Credicard, Itaú e Citi viram líderes em cartões*. **Folha Online** de 08 de Novembro de 2004. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u90512.shtml>. Acesso em 02 de Junho de 2008.

FUTEMA, Fabiana. *Para TAM, associação com Varig pode evitar crise*. **Folha Online** de 23 de Março de 2004. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u82312.shtml>. Acesso em 05 de Junho de 2008.

KLOTZEL, Ernesto. *Falência da Fokker foi 'morte anunciada'*. **Folha de São Paulo** de 15-04-96. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/fol/geral/tam/tam7.htm>. Acesso em 02 de Junho de 2008.

MAGNAVITTA, Cláudio. *TAM anunciará saída de Wagner Ferreira nesta segunda*. **Jornal do Turismo** de 15 de Junho de 2008. Disponível em <http://www.jornaldeturismo.com.br/noticias/6-aviacao/16527-tam-anunciara-saida-de-wagner-ferreira.html>. Acesso em 15 de Junho de 2008.

MATTOS, Adriana. *Por R\$ 1 bilhão, Bradesco compra American Express no Brasil*. **Folha de São Paulo** de 21 de Março de 2006. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u106112.shtml>. Acesso em 02 de Junho de 2008.

OSSE, José Sérgio. *TAM encerra definitivamente operações com Fokker-100*. **Valor Online**, 27 de Maio de 2008. Disponível em http://oglobo.globo.com/economia/mat/2008/05/27/tam_encerra_definitivamente_operacoes_com_fokker-100-546525144.asp. Acesso em 02 de Junho de 2008.

PORTES, Ivone. *Marca Credicard ficará só com Citibank a partir de 2009*. **Folha Online** de 07 de Dezembro de 2006. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u112957.shtml>. Acesso em 02 de Junho de 2008.

RAPOPORT, Carla. *Mazda's Bold New Global Strategy*. **Fortune**, 17, pp. 109-113, December, 1990.

SALOMÃO, Alexa. *A Credicard fatiada*. **Portal Exame** em 08 de Novembro de 2004. Disponível em <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0830/financas/m0041141.html>. Acesso em 25 de Maio de 2004.

SCIARRETTA, Toni. *Crise faz Citibank mudar estratégia no Brasil*. **Folha de São Paulo** de 16 de Janeiro de 2008. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u363983.shtml>. Acesso em 02 de Junho de 2008.

STEIN, Robin. *Secret History of the Credit Card: The Ascendancy of the Credit Card History*. **The New York Times**, November 23, 2004. Disponível em <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/credit/more/rise.html>. Acesso em 01 de Junho 2008.

TAM EXPRESS. *Principais dados e fatos marcantes na trajetória do grupo TAM*. Disponível em <http://www.tamexpress.com.br/ste/jsp/default.jhtml?adPagina=459&adArtigo=2846>. Acesso em 02 de Junho de 2008.

TURBULÊNCIAS na Varig. Especiais. **O Estado de São Paulo**, 05 de Junho de 2008. Disponível em <http://www.estadao.com.br/interatividade/Multimedia/ShowEspeciais!destaque.action?destaque.idEspeciais=650>. Acesso em 05 de Junho de 2008.

VARIG e TAM encerram parceria de operação em dia de operações tranquilas.

Revista Época de 02-Maio-2005. Disponível em

<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG70055-6012,00->

[VARIG+E+TAM+ENCERRAM+PARCERIA+DE+OPERACAO+EM+DIA+DE+OPERAcoes+TRANQUILAS.html](http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG70055-6012,00-VARIG+E+TAM+ENCERRAM+PARCERIA+DE+OPERACAO+EM+DIA+DE+OPERAcoes+TRANQUILAS.html). Acesso em 02 de Junho de 2008.

VIEIRA, Eduardo. *Ele tem muitas razões para estar rindo.* **Revista Época**. Seção

Economia e Negócios de 30 de Março de 2007. Disponível em

<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG76856-6012-463-1,00->

[ELE+TEM+MUITAS+RAZOES+PARA+ESTAR+RINDO.html](http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG76856-6012-463-1,00-ELE+TEM+MUITAS+RAZOES+PARA+ESTAR+RINDO.html). Acesso em 08 de Junho de 2008.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)