



**ALIANÇAS DE MARCAS:
O ESTUDO DO CASO TAM LINHAS AÉREAS E STAR ALLIANCE**

**Brand Aliances:
Study case of TAM Airlines and STAR ALLIANCE**

Maria Flavia Mendes Possiede
Mestre em Administração de Empresas - Comunicação Interna pela PUC PR
fpossiede@onda.com.br

Diogo Benke
Mestre em Administração de Empresas - Comportamento do Consumidor pela PUC PR
diogo@rbenke.com

Giocéli Rossana Escorsin de Souza Nunes
Mestre em Administração de Empresas - Comportamento do Consumidor pela PUC PR
giocelli@hotmail.com

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a aliança entre as marcas TAM Linhas Aéreas e Star Alliance ocorrida em 2010. O artigo se divide entre o referencial teórico sobre o tema alianças de marca e a análise de dados coletados por meio de dados secundários sobre a aliança TAM e Star Alliance e entrevista com a Lufthansa (parceira da Star Alliance). Os resultados obtidos foram que a busca em fortalecer suas marcas em mercados com pouca penetração, obter ganhos operacionais, aumentar a malha aérea e maximizar anúncios publicitários foram atingidos. Por se tratar de um estudo estritamente exploratório, indica-se realizar novas pesquisas a fim de identificar padrões ou hipóteses.

PALAVRAS-CHAVE: aliança de marcas; TAM; Star Alliance.

ABSTRACT

This article aims to analyse the alliance between TAM Airlines and Star Alliance brands occurred in 2010. The article is divided between the theoretical framework on the subject of brand alliances and analysis of data collected through secondary data about TAM and Star Alliance. Also this article has interview with Lufthansa (Star Alliance partner). The results were that the quest to strengthen its brands in markets with low penetration, obtain operational gains, increase the route network and maximize commercials have been achieved.

Since this is a strictly exploratory study, it is stated more research in order to identify patterns or hypotheses.

KEYWORDS: *alliance marks; TAM; Star Alliance.*

INTRODUÇÃO

As alianças entre marcas começaram a existir na década de 30 quando da fusão de marcas hoteleiras e desde então esse tema vem sendo discutido entre os profissionais de marketing. Entre outros objetivos um dos mais aparentes é o “empréstimo” que marcas, as quais não possuem uma identificação forte com os consumidores, fazem de marcas já consolidadas no que se refere a estratégia adotada. O presente artigo tem como objetivo identificar a aliança de marca consolidada entre a companhia aérea TAM Linhas Aéreas com a Star Alliance e quais os benefícios encontrados com essa aliança. A escolha do tema se deu pelo fato desta aliança ter ocorrido recentemente e portanto, ser um tema relativamente novo para a academia, bem como esta aliança ter ocorrido entre marcas conceituadas no mercado, o que pode denotar uma estratégia bem sucedida. A aliança de marcas no setor da aviação comercial de forma estruturada é um tema relativamente recente (1997 – Star Alliance) e pouco pesquisado, levando este artigo a ser de formato estritamente exploratório. O artigo se divide em dois momentos, o primeiro uma revisão de literatura baseada nos conceitos de alianças de marcas, tipos de estratégias de alianças de marcas, alianças de marcas e comportamento do consumidor e alianças publicitárias. O segundo momento, a metodologia, se deu pelo estudo de caso da aliança entre as marcas TAM e Star Alliance, por meio de dados secundários coletados via internet e por meio de entrevista com o representante de marketing da Lufthansa no Brasil. Os resultados obtidos foram que a busca em fortalecer suas marcas em mercados com pouca penetração, obter ganhos operacionais, aumentar a malha aérea e maximizar anúncios publicitários foram atingidos. Por fim é apresentada a conclusão do artigo, bem como as limitações e indicações para futuras pesquisas.

REVISÃO DE LITERATURA

ALIANÇAS DE MARCAS

Alianças de marcas na indústria hoteleira existiram, de uma forma ou de outra, desde 1930 e na década de 1980, quando a rede de restaurantes de frutos do mar Red Lobster abriu dois restaurantes em hotéis da rede Holiday Inn (Yip, apud CORNELIS, P.C.M, 2010). Leuthesser, et.al (2003) definem alianças de marcas como qualquer composição de duas marcas em um contexto de marketing, tais como anúncios de produtos, e estágios em pontos de distribuição. Samu; et. al (1999) complementam que formar alianças tem se tornado uma ferramenta estratégica para atingir objetivos, podendo ser: entre duas empresas que reúnem seus recursos para criarem um novo produto utilizando as duas marcas; a marca de nicho aproveita seus ativos de ingredientes para estabelecer uma preferência pelo produto principal; duas fabricantes reúnem seus recursos para desenvolver uma campanha promocional com ambas as marcas mostrando os seus produtos juntos; publicidade horizontal conjunta: as partes envolvidas utilizam o mesmo canal de distribuição, neste caso os produtos podem ser

similares ou não, o gerenciamento de anúncios torna-se mais complicado para a aliança. Para Spethmann e Benezra, apud WASHBURN, et. Al (2000) as empresas

de produtos de consumo estão cada vez mais interessadas em alianças estratégicas como um meio de ganhar mais exposição mercado, afastar a ameaça de marcas próprias e compartilhar altos custos promocionais.

Chang (2007) complementa que as organizações formam alianças de marcas em busca de expansão da base de clientes; obtenção de benefícios financeiros; responder às necessidades expressas e latentes dos clientes; reforçar a posição competitiva; introduzir um novo produto com uma imagem forte, criando ao cliente novo valor percebido; e ganhando benefícios operacionais. Leuthesser, et.al (2003) comentam que os riscos inerentes à estabelecer novas marcas são elevados, com uma taxa de falhas que vão desde 80 a 90 por cento, portanto inferem que a busca pela aliança de marcas para o aumento de portfólio pode ser menos arriscada. Washburn et al, apud Chang (2007) complementa que o sucesso de uma aliança de marca deve ter em potencial uma sinergia excelente que capitalize as forças originais de cada marca.

Nos estudos de gestão de marcas outro assunto discutido, algumas vezes confundido com alianças de marcas, é referente a arquitetura de marcas na qual pode se dar por alianças entre marcas de um mesmo grupo. Segundo Douglas, et.al (2001) a empresa dominante do grupo pode ser dividida em marcas corporativas ou marcas mãe e em marcas para cada produto específico, já marcas mistas incluem marcas endossados (o nível de produto da marca é endossada por um nome corporativo), e *dual brands*, para o qual dois nomes marcas mais são dados em igual destaque, tais como Colgate Palmolive, por fim, marca dominante, consiste de um único nível de produto marcas como Ariel (P & G) e *furtive brand*, para o qual a identidade corporativa é omitida, por exemplo, a Unilever identifica suas marcas de detergente como feita por Lever Bros e sua margarina como Van den Bergh. AAKER, et.al (1990) complementam que para o sucesso de uma extensão de marca, alguns pontos referentes ao comportamento do consumidor devem ser levados em conta, tais como, os consumidores têm crenças positivas e atitudes favoráveis em relação à marca original; essas associações positivas facilitam a formação de crenças positivas e atitudes favoráveis para a extensão de marca; e as associações negativas não devem ser transferidas nem criadas para a extensão da marca. Quando uma marca já existente é usada para introduzir um novo produto, os consumidores tendem a usar o seu valor atual de percepções (como eles se relacionam com o produto original da marca) para avaliar a nova oferta.

Rao; et.al (2010) comenta que os principais termos utilizados para os estudos em alianças de marcas são, co-branding; compositte branding; ingredient branding, mas diz preferir aliança de marca - e será a expressão utilizada neste artigo - bem como baseia seus estudos em três premissas fundamentais para o etendimento das alianças de marca, são elas: elementos que existem antes de uma aliança e essas propriedades que os tornam atraentes como parceiros de aliança, como reputação da marca, atitudes do consumidor em relação à marca, imagem e personalidade da marca; avaliação da aliança em si, tanto como uma entidade estática ou dinâmica; conseqüências pós-aliança levando em consideração as diferenças individuais entre

os consumidores. Rao, et.al (1999) afirmam que as alianças da marca são formados por uma variedade de razões, que vão desde o desejo de ter acesso mútuo às especialidades de mercados (por exemplo, Northwest Airlines e KLM) para a tentativa de incentivar o efeito de transferência (por exemplo, Lexus e Coach).

Rao; et.al (2010) afirma que questões como a economia da informação, ou seja, identificar as condições em que uma aliança de marca é desejável de forma a convencer os consumidores que a qualidade do produto é alta sob as perspectivas comportamentais baseadas na psicologia cognitiva, devem ser consideradas na avaliação das alianças de marca. Samu; et. al (1999) complementa que dependendo do grau da categoria do produto que está na memória do consumidor, a força deste grau é maior quando o consumidor reconhece à marca; lembra a marca com dicas; lembra a marca sem dicas e coloca a marca em um conjunto de considerações. Rao, et.al (1999) complementam que a credibilidade fornecida pela segunda marca em uma aliança é uma informação útil sobre a qualidade do produto quando esta é inobservável, uma vez que a marca vulnerável pode sofrer perdas econômicas no futuro.

Com relação às implicações das alianças de marca, segundo Rao; et.al (2010) uma marca que não é capaz de sinalizar se sua qualidade está em desvantagem, os sinais devem ser reconhecidos pelos consumidores. Quando uma marca não tem reputação, ela pode gastar recursos para construí-la ou pode alugar de outra marca respeitável que serve como um *endorser*. Esse “empréstimo” pode ser o mais usual do mercado, é o que alavanca as alianças de marca na maioria dos casos, pois se as duas marcas possuem alta equidade não seria necessária uma aliança. Por esses motivos é que Chang (2007) recomenda que os potenciais benefícios e riscos associados com as estratégias de alianças de marcas devem ser exploradas e cuidadosamente examinadas. As alianças podem ocorrer com o objetivo de reforçar ou alavancar algo escondido ou em decadência. Leuthesser, et.al (2003) complementam que a marca principal ou proprietária normalmente é responsável principalmente pela sua comercialização, enquanto o secundário funciona como um fornecedor ou licenciante. Segundo Washburn, et. al (2000) ainda que as marcas com baixa *brand equity*, ou seja, equidade de marca, podem se beneficiar mais de uma aliança, marcas de capital elevados não são denegridas mesmo quando emparelhado com uma parceira de baixa equidade. Por outro lado, Vaidyanathan, R., et.al (2000) afirma que por exemplo, em uma aliança entre duas marcas diferentes de cereais (como uma marca nacional) e passas (como uma marca local) para fazer um novo produto de barra de cereal, o consumidor não tem a opção de avaliar o cereal e a uva passa separadamente, portanto as chances de uma avaliação negativa da marca local são mínimos quando são avaliados fora do contexto agrupamento.

TIPOS DE ESTRATÉGIAS DE ALIANÇAS DE MARCA

LEUTHESSER, et.al (2003) propõe o quadro abaixo para exemplificar quatro tipos de estratégia de alianças de marca.



Figure 1 Co-branding strategies

Figura 1: Co-branding Strategies Academic papers 2 + 2 = 5? A framework for using co-branding to leverage a brand. Henry Stewart Publications, Brand Management, Vol. 11, September 2003, pg. 40.

Reaching in para alcançar uma maior penetração no mercado, escolhendo um parceiro que aumenta significativamente o pacote de *co-branding* do núcleo de benefícios.

Reaching out para explorar novos mercados, escolha de um parceiro que contribui significativamente para o núcleo da *co-branding* do pacote de benefícios, ao trazer em uma nova base de clientes.

Reaching up para alcançar uma maior penetração no mercado, escolhendo um parceiro que contribui positivamente para a imagem de marca e associações que, embora que não essencial para o funcionamento do núcleo da essência da marca, eleva significativamente sua imagem e valor.

Reaching beyond optando por um *co-branding* parceiro que traz tanto imagem forte quanto acesso a novos clientes.

ALIANÇAS DE MARCA E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

A teoria da acessibilidade de Fazio, apud Vaidyanathan, R., et.al (2000) pode ser interpretada para entender como atributos de marca podem influenciar as atitudes em relação à aliança de marca. Segundo esta teoria, os indivíduos tem maior probabilidade de acesso à atitudes relacionadas a uma marca que são mais salientes ou acessíveis, bem como compartilham informações posteriores na direção da valência de tais atitudes.

Um experimento realizado por Rao, et.al (2010) em 1999 examinou a capacidade de um aliado com marca de credibilidade e o sinal não observável quando a marca original era uma marca desconhecida, manipulado a reputação da marca aliada, apresentou como resultado que quando uma marca desconhecida estava aliada com outra marca desconhecida que acreditava-

se ser vulneráveis a danos, a aliança sobre o desempenho do produto não observáveis foram considerados relativamente com maior credibilidade. Simonin and Ruth, apud Washburn, et. al (2000) afirmam que a resposta dos consumidores à marcas que se envolvem em muitas alianças anteriores são significativamente afetadas em uma nova aliança, pois as atitudes dos consumidores em relação à marca parceira antes da aliança afeta significativamente suas atitudes em relação à aliança.

Rao; et.al (2010) complementa as discussões com alguns resultados de seus estudos, no que diz respeito à percepção do consumidor em relação às alianças de marca, são eles: na medida que as marcas geram positivas reações psicológicas mais valiosas elas são; pessoas com personalidades complexas preferem alianças da marca, porque as alianças da marca são mais complexas do que uma única marca; quanto maior o *fit* entre as marcas, ou seja, quão adequadas e compatíveis forem, maior a possibilidade de sucesso da aliança; é possível que uma marca pode perder sua identidade original quando aliada a um aliado poderoso da marca, isso pode levar algumas marcas a procurar aliados com pouca ou nenhuma *brand equity*, ou seja, equidade de marca, geralmente o parceiro com a maior equidade ou reputação irá "extrair" um pagamento de royalties. Samu; et. al (1999) complementam que ao formar uma aliança, uma decisão importante é sobre a parceria com um aliado complementar ou não complementar. O grau de complementaridade é determinado pela percepção dos consumidores quanto à necessidade de um produto para o desempenho ou o uso do segundo produto. Quando percebem a complementaridade entre duas categorias de produtos, o vínculo será forte. No entanto não havendo esta familiaridade, os consumidores devem se envolver em uma maior elaboração cognitiva do anúncio e se esforçar para entender porque os dois produtos são apresentados em conjunto.

Park; Jun; Shocker (1996), complementam os estudos de Rao; et.al (2010), detectando como os consumidores formam suas percepções no composto de extensão de marca, explorando conceitos de como as empresas determinam os nomes dos produtos por seu esforço mercadológico, também determinam seu significado por meio do nome composto onde o encabeçador é um nome precedente e o modificado é o nome precedido da preposição *by*. Park; Jun; Shocker (1996), para testar essa teoria utilizaram a marca de chocolates Godiva as se aliar a marca Cake Mix de Chocolate Slim Fast a se tornar Cake Mix de Chocolate Slim Fast by Godiva. Como resultados, os produtos Cakemix são referência. Atributos são mais fortes para Slim Fast que para Godiva. Godiva é avaliada sobre bom sabor, atrativa embalagem premium, mas baixa avaliação sobre caloria e menos gordura. Quando as duas marcas são complementares em atributos salientes e performance, a marca modificada não necessariamente promove reações favoráveis para o CBE (*Composite Brand Extension*). Um nome de marca composto pode favoravelmente influenciar reações subjetivas para o produto de extensão, permitindo que atributos salientes e níveis de performance de marcas modificadas sejam assimiladas dentro das características da marca cabeçalho. Park; Jun; Shocker (1996), afirmam portanto que as posições dos nomes de marcas constituídas na composição do conteúdo do nome de marca influenciam na formação das características dos atributos. Leuthesser, et.al (2003), os consumidores tendem a assimilar as atitudes das marcas isoladamente antes da aliança de tal forma que suas atitudes em relação à aliança da marca será uma média das atitudes particulares das marcas.

ALIANÇAS PUBLICITÁRIAS

SAMU; et. al (1999), estudaram a efetividade das alianças publicitárias, onde duas marcas em diferentes categorias de produtos utilizam a mesma publicidade, para introduzir novas marcas, identificando graus de complementaridade entre os produtos, tipos de estratégia de diferenciação, tipos de estratégias adicionais como fatores importantes para determinar efetividade. Leuthesser, et.al (2003) complementam que as alianças promocionais, tais como promoções conjuntas e pacotes de produtos, ou não são percebidos como permanente (o primeiro) ou não resultarão na criação de um único produto (o último).

O objetivo do estudo de Samu; et. al (1999) foi identificar como as informações em publicidade conjunta são representadas na memória; são processadas pelos consumidores; afetam as principais medidas da marca. Para Samu; et. al (1999) existe uma resolução de congruência de como se procede a percepção dos consumidores à produtos incomuns em anúncios publicitários que se dividem em Top-Down: quando os consumidores são expostos a um anúncio que apresenta duas marcas em diferentes categorias de produtos, os consumidores organizam as informações por categorias de produtos, tipos de produtos e as marcas e os atributos; Bottom-up: o processamento da informação começa com atributos específicos e não se move para cima na estrutura da categoria para o nível de marca e finalmente ao nível categoria de produto.

Para Samu; et. al (1999), quanto mais forte for à associação da marca aos atributos do produto, maior será o desejo do consumidor para estes atributos. No entanto, a força da marca relacionada o seu atributo pode ser crítica na determinação de valor e expectativa do consumidor em relação à nova marca. Quando uma incongruência é percebida e resolvida com sucesso, o consumidor gosta de experimentar e sentir de forma positiva o anúncio da marca, especialmente quando a incongruência é resolvida com um mínimo de esforço cognitivo. Quando um único atributo é ligado à marca, isto aumenta a atitude da marca, assumindo que o atributo é positivo e valioso. Samu; et. al (1999).

METODOLOGIA

A aliança de marcas no setor da aviação comercial de forma estruturada é um tema relativamente recente (1997 – Star Alliance) e pouco pesquisado, levando este artigo a ser de formato estritamente exploratório. Sendo assim, não procura buscar padrões ou hipóteses, mas sim fornecer embasamento futuro a pesquisas vindouras a serem feitas nesta área - segmento aéreo comercial. Desta forma, o método selecionado pelos autores foi o de estudo de caso para geração de dados qualitativos.

Para concepção do artigo foram utilizadas revisões bibliográficas acerca do tema, como também dados secundários para desenvolvimento do assunto a ser abordado: aliança das marcas TAM Linhas Aéreas e a Star Alliance.

A revisão bibliográfica foi feita buscando embasamento científico para o tema. As informações levantadas alicerçaram as demais etapas do artigo. Somente após o enquadramento bibliográfico, foi possível buscar dados pertinentes ao tema em fontes secundárias.

Os dados secundários foram estruturados em dois momentos. Primeiramente, realizou-se levantamento de informações disponíveis em revistas, jornais e sítios (*sites*) da internet. A partir da revisão bibliográfica e desta primeira etapa de levantamento de dados secundários, foi estruturado questionário exploratório qualitativo, o qual foi enviado à diretoria da TAM Linhas Aéreas, Lufthansa (uma das parceiras da TAM na Star Alliance) e a própria Star Alliance. Foi recebido preenchido apenas o questionário da Lufthansa.

RESULTADOS

STAR ALLIANCE

A Star Alliance é uma aliança fundada em 1997 [2] e composta atualmente de vinte e sete companhias aéreas – Adria, Aegean, Air Canada, Air China, Air New Zeland, Ana, Asiana Airlines, Austrian, Blue1, British Midland International, Brussels Airlines, Croatia Airlines, Egyptair, Ethiopian, Lot Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, South African Airlines, Spanair, Swiss, Tam, Tap Portugal, Thai e Turkish Airlines. Com sede na cidade de Frankfurt, na Alemanha, é a primeira e maior aliança de companhias aéreas do mundo [7]. Juntas, as companhias aéreas que compõem a aliança oferecem mais de 21.050 partidas diárias para 1.167 destinos em 181 países, somando operações em 1.077 aeroportos [1]. Contabilizam, ainda, quatro mil aeronaves e meio bilhão de passageiros transportados anualmente [2]. Consegue-se uma noção da dimensão da aliança no comparativo com outras alianças: empresas concorrentes fundaram a One World e Sky Team, as quais, em conjunto, têm aproximadamente o mesmo número de aeronaves da pioneira [2].

TAM

A empresa brasileira TAM Linhas Aéreas, a seu tempo, nasceu no ano de 1961, utilizando-se do nome empresarial Táxi Aéreo Marília. Transportava, originalmente, cargas e passageiros entre o Paraná e os Estados de São Paulo e Mato Grosso. Ainda na década de 60, foi vendida, teve sua sede alterada para São Paulo e passou a transportar apenas malotes. Foi apenas no ano de 1976 que a empresa passou a ter um delineamento mais próximo do que é conhecida atualmente, com o surgimento da TAM - Transportes Aéreos Regionais. Desde então, prosseguiu sempre em expansão. No ano de 1996, já operava em todo o território nacional; no mesmo ano, adquiriu do governo paraguaio a empresa LAPSA, o que ensejou a criação da TAM Mercosul e abriu as fronteiras da empresa para o mercado internacional. Desde então, a empresa apenas se fez crescer, contando, em 2010, com o *market share* acumulado de 42,8% no mercado doméstico e de 87,6% no segmento de linhas internacionais operadas por empresas aéreas brasileiras. A companhia, no mesmo ano, transportou 34,5 milhões de passageiros no período e encerrou o ano com 151 aeronaves, a maior frota de aeronaves de passageiros que uma companhia aérea brasileira já teve. [1]

A ALIANÇA ENTRE TAM LINHAS AÉREAS E STAR ALLIANCE

Desde a retirada da VARIG do grupo, em 2007 [7], a aliança (Star Alliance) não contava com uma companhia que abrangesse a América do Sul entre seus membros e procurava uma

empresa aérea consolidada e operante nessa região [5]. Nesse contexto, evoluíram as tratativas, iniciadas junto à empresa TAM Linhas Aéreas no ano de 2006, para a adesão desta à aliança, processo que acabou sendo anunciado em outubro de 2008, com conclusão definitiva em 13 de maio de 2010 [1].

A empresa TAM Linhas Aéreas já operava no mercado internacional há mais de uma década quando anunciada a adesão à Star Alliance, no ano de 2008. Nesse ano, a antiga Táxi Aéreo Marília fundada em 1961 – e depois denominada Transportes Aéreos Regionais (década de 70) e, por fim, TAM Linhas Aéreas – ampliava sua participação entre as empresas brasileiras que voam para o exterior, registrando em dezembro de 2008 o recorde de 85,5% de *market share* internacional, com transporte de 4,5 milhões de passageiros – um crescimento de 22,4% no comparativo ao ano de 2007 – e atingindo taxa de ocupação dos voos internacionais de 75,5% [1].

Com a adesão à Star Alliance, a TAM Linhas Aéreas, que já oferecia bilhetes para dez destinos na América do Sul e a uma variedade de destinos nos Estados Unidos e Europa [1], esperava obter não apenas acesso a mais destinos, passageiros adicionais e visibilidade, como também uma receita adicional de US\$ 60 milhões no primeiro ano, com o transporte de passageiros cujos bilhetes tenham sido emitidos por membros da aliança e vice-versa [2].

ANÁLISE DA ALIANÇA

Ao iniciarem as conversações para que a TAM Linhas Aéreas incorporasse o grupo de empresas da Star Alliance [1] os benefícios a serem alcançados a todos os envolvidos já eram claros e bem definidos. Muito além de uma simples aliança estratégica com ganhos operacionais, as empresas buscavam fortalecer suas marcas em mercados com pouca penetração. Desta forma, pode-se inferir que esta aliança pode ser classificada – segundo LEUTHESSER, et.al (2003) – como “reaching beyond” por trazer tanto uma imagem mais forte aos componentes da aliança, como também uma ampliação na base de clientes.

Para as vinte e sete companhias que compõe a Star Alliance, o ganho operacional é facilmente identificável. Vôos compartilhados (codeshare) e ampliação do número de destinos operados proporciona aos membros do grupo uma considerável ampliação de sua base de clientes [2]. Em 2008, David Barioni Neto (então presidente da TAM), afirmou que a expectativa da TAM Linhas Aéreas seria de aumentar de 7% a 12% o número de passageiros transportados [3]. E no ano da formalização de entrada da TAM Linhas Aéreas ao grupo (2010), o presidente da companhia, Líbano Barroso, afirmou que a companhia espera um acréscimo de 3% a 5% no movimento dos vôos.

No entanto, Washburn et al, apud Chang (2007) afirma que o sucesso de uma aliança de marca precisa de uma sinergia excelente que capitalize as forças originais de cada marca. Em complemento, os autores Adam Bradenburger e Berry Nalebuff (2008) reforçam que em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, inúmeras empresas têm optado por estratégias de cooperação para poderem crescer, reduzirem riscos e penetrarem em novos mercados.

Tanto TAM Linhas Aéreas quanto a Star Alliance – através de seus parceiros – utilizaram a estratégia de aliança de marcas para aumentarem a penetração de suas empresas em mercados até então pouco explorados. Cada uma das empresas formadoras da Star Alliance tem forte atuação em mercados geográficos específicos, fazendo com que a aliança venha a fortalecê-las em locais onde sua atuação é praticamente inexistente (figura 2 e Tabela 1).

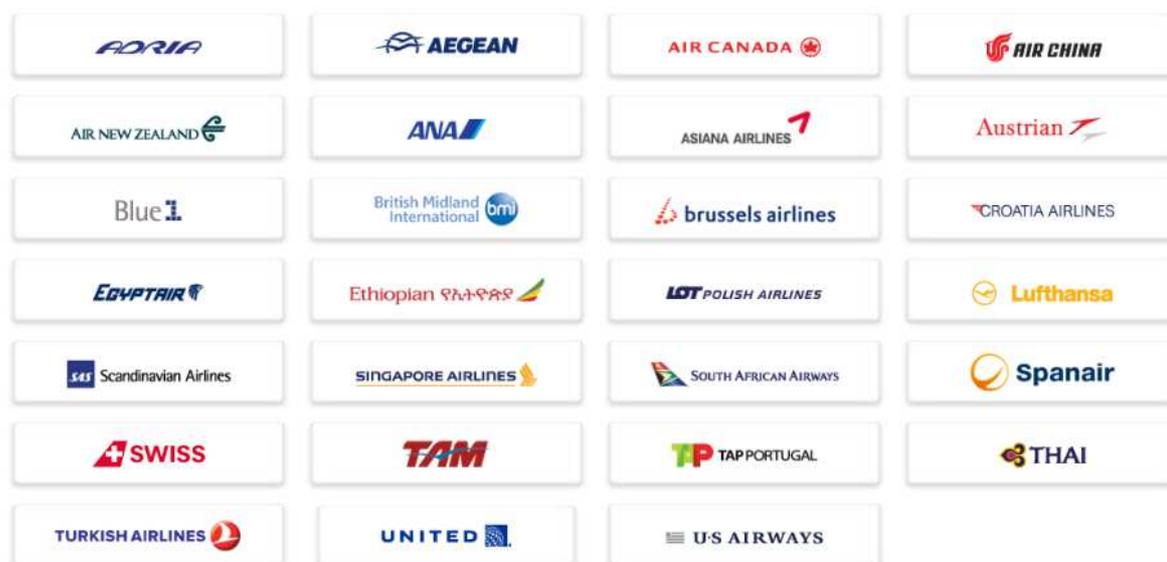


Figura 2: Companhias Aéreas componentes da Star Alliance Site oficial Star Alliance – www.staralliance.com / Acesso em 29 de janeiro de 2012 – 14.53h.

Companhia	País de Atuação	Passageiros (milhões – 2011)
Adria	Eslovênia	1.14
Aegean	Grécia	6.2
Air Canada	Canadá	32
Air China	China	46.24
Air New Zeland	Nova Zelândia	13.1
Ana	Japão	47
Asiana Airlines	Coreia do Sul	14
Austrian	Áustria	10.9
Blue1	Finlândia	1.46
British Midland International	Reino Unido	10
Brussels Airlines	Bélgica	5.5
Croatia Airlines	Croácia	1.75
Egyptair	Egito	9.1
Ethiopian	Etiópia	3.7
Lot Polish Airlines	Polônia	4.1
Lufthansa	Alemanha	58.84
Scandinavian Airlines	Dinamarca, Noruega e Suécia	21.53
Singapore Airlines	Singapura	18.29
South African Airlines	África do Sul	7.08
Spanair	Espanha	7.5

Swiss	Suiça	3.7
Tam	Brasil	34.5
Tap Portugal	Portugal	9
Thai	Tailândia	18.17
Turkish Airlines	Turquia	29.1
United	Estados Unidos da América	149
U.S Airways	Estados Unidos da América	66.1

Tabela 1: Distribuição Geográfica das Companhias formadoras da Star Alliance – elaborado pelos autores.
Fonte: Site oficial da Star Alliance

Desta forma, as companhias aéreas (marcas) até então desconhecidas por parte dos consumidores locais passam a frequentar o cotidiano destes. Até então, um consumidor brasileiro não poderia comprar, por exemplo, uma passagem para China voando pela Air China, endossada por uma companhia local, através da Star Alliance. Embora de forma direta (companhia x companhia) e não indireta (companhia x aliança), esta estratégia está se tornando cada vez mais frequente no mercado aéreo [2] para buscar internacionalização. Pode-se constatar este fenômeno através das recentes alianças estratégicas e de marca observados atualmente: Quantas – Air France (2007) ; Jal – Lan (2011) ; Royal Jordanian - Malaysia Airlines (2010) ; Gol – Air France [4].

Para a TAM Linhas Aéreas, a estratégia de internacionalização se iniciou em seu primeiro voo internacional – São Paulo a Miami. Em seguida, após diversos *codeshares* (vôos em parceria) com TAP, Lufthansa e Air Canada, a TAM Linhas Aéreas definitivamente internacionalizou sua marca ao entrar na Star Alliance. Além de endossar a Star Alliance no Brasil, sua marca passou a ser endossada por diversas marcas de peso nos 181 países (1100 destinos) onde a aliança opera. Pode-se constatar este fato ao verificar a justificativa dada através do site oficial da TAM Linhas Aéreas ao explicarem o porquê da escolha da aliança com a Star Alliance: “...tornar-se mais internacional era um de nossos sonhos” [1].

“Nossa marca passará a ser global, e a Star Alliance terá uma forte presença na América do Sul” - Líbano Barroso, presidente da TAM Linhas Aéreas [5]

Muitas das empresas (ex.: United, Lufthansa, Tam) que fazem parte da aliança possuem forte participação em seus mercados (tabela 1). Outras, apesar de não tão expressiva atuação em números (ex.: Adria e Brussels Airlines), são importantes formadoras de opinião junto aos consumidores em suas regiões. Esta foi a premissa usada pela Star Alliance para convidar a TAM Linhas Aéreas para compor seu quadro de associados.

Desde a saída da Varig da Star Alliance em 2007, a aliança estava sem um representante no continente sul-americano. Desta forma, todas as operações nestes países – em especial no Brasil – eram feitas através de alianças diretas/*codeshare*. Com o ingresso da TAM Linhas Aéreas ao grupo, as demais companhias passaram imediatamente a operar em um mercado altamente promissor.

“Com a TAM Linhas Aéreas, ganhamos uma companhia aérea baseada na América do Sul, um importante mercado para a aviação e lar de muitas economias que vêm apresentando crescimento. Combinar a malha aérea da TAM com as de nossas

companhias parceiras permitirá à Star Alliance oferecer um produto muito competitivo de, para e dentro desta região” - Jaan Albrecht, CEO da Star Alliance [5]

De acordo com entrevista realizada com uma das parceiras da TAM na Star Alliance, a Lufthansa, a principal vantagem dos parceiros da Star Alliance com a vinda da TAM é que “Esta parceria permite aumentar as opções na malha aérea para os parceiros da Star Alliance quanto para a TAM. No caso de Lufthansa temos mais opções nos destinos no Brasil quanto a TAM tem mais opções nos destinos oferecidos pela Lufthansa na Alemanha / Europa etc. Os clientes dos programas de fidelidade podem acumular pontos viajando com todos os parceiros da Star Alliance quanto podem utilizar os pontos acumulados para retirar prêmios nas parceiras da Star Alliance. Os status adquiridos neste programas de fidelidade também são reconhecido nos parceiros. Nos aeroportos também existem facilidades com as bagagens, terminais de conexões, salas vips etc. A Star Alliance também oferece produtos envolvendo todos os seus parceiros, tais como; Star Alliance Corporate Plus (acordo corporativo envolvendo parceiros), RTW (round the world fare) e Passes, Meeting Plus e Conventions Plus”, comenta o representante de marketing da Lufthansa no Brasil (Key Account Manager for Latin America at Lufthansa German Airlines).

Conforme citado anteriormente neste artigo, Rao; et.al (2010) faz algumas constatações sobre as percepções positivas do consumidor em relação à aliança de marcas. No caso em estudo, pode-se perceber que são estes os fatores catalizadores para se gerar uma boa percepção por parte dos clientes:

1 - Gerar reações psicológicas nos consumidores acaba por valorizar as marcas envolvidas: além de emprestarem mutuamente os valores de suas marcas, as empresas que compõe a Star Alliance fazem parte da maior aliança no setor aéreo [5] com mais de 30 prêmios internacionais de qualidade [6]. Pode-se portanto, concluir que a percepção por parte dos consumidores é positiva perante estas companhias.

2 - Quanto maior o *fit* (*ajuste – complementariedade*) entre as marcas, maior a possibilidade de sucesso da aliança: no caso em estudo, fica claro a partir dos dados aqui apresentados, que existe uma perfeita complementariedade entre as marcas. Um cliente da Air China provavelmente tenderá a imaginar que ao viajar para o Brasil pela TAM terá um bom suporte em solo brasileiro. Isto porque é notório que a TAM Linhas Aéreas é uma das maiores operadoras na região.

3 - Não é interessante em uma aliança que uma marca perca sua identidade original quando aliada a um aliado poderoso da marca. Este fato pode fazer com que o consumidor desvalorize a marca de menor força: este risco é dirimido na aliança em estudo, uma vez que a marca de uma empresa não é ligada diretamente a outra. Ou seja, a marca Star Alliance faz a transição de valor de uma marca a outra, emprestando os quesitos positivos de uma marca para repassá-la a outra, quando necessário.

A aliança em estudo também promove ações publicitárias ao apresentarem as marcas conjuntas, como por exemplo, TAM e Star Alliance. Sendo os consumidores destas empresas

os mesmos, porém em regiões distintas, torna-se ideal o uso de alianças publicitárias. A atuação geográfica diferente por parte das companhias permite que uma empresa valorize a marca de outra (através da endossadora Star Alliance) sem se preocupar com a promoção direta da concorrência.

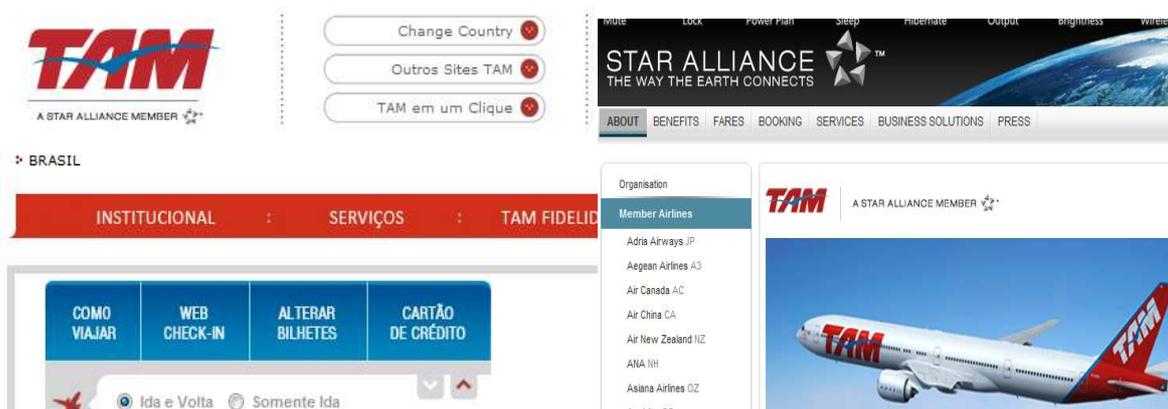


Figura 3: Publicidade no site da TAM Linhas Aéreas Figura 4: Publicidade no site da Star Alliance

Ainda, segundo SAMU; et al (1999), a associação de marcas será tão forte quanto os atributos congruentes entre elas, identificadas pelos consumidores. No caso em estudo, pode-se inferir que o atributo das marcas possui grande congruência, uma vez que o ramo de atuação é o mesmo. Companhias aéreas de renome e qualidade internacional (porém com força local) emprestando seus atributos de marca para outra companhia com as mesmas características qualitativas apresentadas acima. Desta forma, a troca de espaços publicitários (exemplos: figura 3 e figura 4) passa a ser uma ótima estratégia publicitária. A companhia aérea ao apresentar sua marca atrelada a marca da Star Alliance potencializa as duas marcas e fortalecendo a marca da endossadora (Star Alliance) passa a fortalecer indiretamente sua marca por fazer parte de associados.

CONCLUSÃO

De acordo com o referencial teórico abordado neste artigo, formar alianças tem se tornado uma ferramenta estratégica que contribui para as empresas atinjam seus objetivos, algumas vezes inalcançáveis devido a alguma ineficiência de sua gestão de marcas. No caso da aliança entre a TAM Linhas Aéreas e a Star Alliance, ambas tinham como objetivo nesta aliança fortalecer suas marcas em mercados as quais possuíam pouca penetração em busca da internacionalização. Adam Bradenburger e Berry Nalebuff (2008) reforçam que em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, inúmeras empresas têm optado por estratégias de cooperação para poderem crescer, reduzirem riscos e penetrarem em novos mercados. É possível inferir que a aliança entre a TAM Linhas Aéreas e a Star Alliance pode ser classificada – segundo Leuthesser, et.al (2003) – como “*reaching beyond*” por trazer tanto uma imagem mais forte aos componentes da aliança, como também uma ampliação na base de

clientes. Para a Star Alliance, fazer aliança com a TAM Linhas Aéreas é ganhar uma companhia aérea baseada na América do Sul, um importante mercado para a aviação e lar de muitas economias que vêm apresentando crescimento. Outro resultado aparente foi da redução dos custos operacionais como compartilhamento de vôos e aumento das opções de destinos. Considerando que os atributos de ambas as marcas TAM Linhas Aéreas e Star Alliance possuem congruência, e segundo SAMU; et al (1999), a associação de marcas será tão forte quanto os atributos congruentes entre elas, a utilização da publicidade conjunta foi a ação escolhida pela aliança para transferir prestígio ao consumidor. Embora a parceria oficial tenha ocorrido apenas em 2010, resultados positivos são identificados por outros parceiros da Star Alliance, como Lufthansa, que afirma que mais esta aliança permite aumentar as opções na malha aérea para os parceiros, bem como aumentam as vantagens para os clientes fidelidade e vantagens em aeroportos. Devido a aliança de marcas no setor da aviação comercial de forma estruturada ser um tema relativamente recente (1997 – Star Alliance) e pouco pesquisado, este artigo tem caráter estritamente exploratório. Sendo assim, não procura buscar padrões ou hipóteses, mas sim fornecer embasamento futuro a pesquisas vindouras a serem feitas nesta área - segmento aéreo comercial. Pesquisas com consumidores pode buscar identificar a percepção destes com relação a alianças no setor da aviação comercial e se isso pode refletir em fidelidade para uma companhia aérea.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.; KELLER, K. L. Consumer evaluations of brand extensions. **Journal of marketing**. v. 54, n. 1, p. 27-41, Jan. 1990.

CHANG, Wei-Lun. A value-based pricing system for strategic co-branding goods. *Kybernetes*, Vol. 37 No. 7, 2008 pp. 978-996, **Emerald Group Publishing Limited** 0368-492X, DOI 10.1108/03684920810884360. December, 2007.

CORNELIS, P.C.M. Effects of co-branding in the theme park industry: a preliminary study. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 22, n. 6, 210. pp. 775-796, January 2010.

DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S.; NIJSSEN, E. J. Executive insights: integrating branding strategy across markets: building international brand architecture. **Journal of international marketing**. v. 9, n. 2, p. 97-114, 2001.

LEUTHESSER, Lance; KOHLI, Chiranjeev; SURI, Rajneesh. A framework for using co-branding to leverage a brand. Henry Stewart Publications, **Brand Management**, Vol. 11, September 2003.

PARK, C. W.; JUN, S. Y; SHOCKER, A. D. Composite branding alliances: an investigation

of extension and feedback effect. **Journal of marketing research**. v. 33, p. 453-466, November, 1996.

RAO, A. Brand alliances. In: LOCKEN, B.; ROHINI, A.; HOUSTON, M. J. (Org.) **Brand and brand management: contemporary research perspectives**. New York: Routledge, 2010.

RAO, A.; QU, L. ; RUEKERT, R. W. Signaling unobservable product quality through a brand ally. **Journal of marketing research**. v. 36, n. 2, p. 258-268, May, 1999.

SAMU, S.; KRISHNAN, H. Shanker; SMITH, Robert. Using advertising alliances for new product introduction: interactions between product complementarity and promotional strategies. **Journal of Marketing**, Vol. 63 p. 57-74, January 1999.

VAIDYANATHAN, R., AGGARWAL, P. Strategic brand alliances: implications of ingredient branding for national and private label brands. **Journal of Product & Brand Management**. Vol. 9 n. 4 2000, pp. 214-228.

WASHBURN, Judith. H.; TILL, B.D.; PRILUCK, R. Co-branding: brand equity and trial effects. **Journal of Consumer Marketing**, VOL. 17 NO. 7 2000, pp. 591-604.

Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.J. **Coopetition: A revolution mindset that combines competition and cooperation: The game theory strategy that's changing the game of business**, 2008

[1] Disponível em www.tam.com.br – site oficial da TAM / Acessado em 25 de janeiro de 2012 – 13:30h.

[2] Disponível em www.marcosmorita.com.br / Acessado em 21 de janeiro de 2012 – 11:25h.

[3] Disponível em www.globo.com / Acessado em 19 de janeiro de 2012 – 10:35h.

[4] Disponível em www.centreforaviation.com / Acessado em 29 de janeiro de 2012 – 8:30h.

[5] Disponível em www.tamstaralliance.com/star-alliance / Acessado em 29 de janeiro de 2012 – 10:30h.

[6] Disponível em <http://www.staralliance.com/en/about/organisation/recognitions/> / Acessado em 25 de janeiro de 2012 – 12:10h.

[7] Disponível em <http://www.voovirtual.com/t10781-star-alliance> / Acessado em 29 de janeiro de 2012 – 16h05min.