

1

Introdução

1.1

Definição do Problema

O transcorrer das últimas décadas do século XX revelou um mundo novo que, se não tão admirável, trouxe profundos reflexos para a gestão contemporânea dos negócios e, conseqüentemente, para a pesquisa em Administração. Transformações que fogem ao controle dos gestores como a globalização, as inovações tecnológicas e a alteração do papel dos Estados nos mercados acabaram tornando a gestão de organizações em ambientes de mudança um foco constante de nossos estudos.

Entretanto, em momentos de mudanças, deve-se questionar o que realmente são as organizações-alvo de nossas pesquisas. Assiste-se, na atualidade, a transição do foco tradicional da firma para novas configurações organizacionais que assumem a forma de alianças estratégicas (Koza e Lewin, 1998), como *joint ventures*, consórcios de Pesquisa e Desenvolvimento, acordos de produção ou marketing, entre outros tipos de parceria.

O paradigma da vantagem competitiva e da visualização da arena de negócios como um “campo de batalha”, vem sendo questionado desde o seu auge, o início da década de 80, como se pode ver no estudo de Astley e Fombrum (1983) *in* Nielsen (1988) :

“Organizations are seen as vying for optimal locations within their respective industrial arenas, capturing a greater share of the market at the expense of others, engaging in ‘price wars’ and ‘predatory prices’, measuring their financial success vis-à-vis the fortune of their neighbors. All of this is conceived of as a game: organizations must strategically counteract each other’s maneuvers. (...) Business policy must pay attention to the institutionalization of these collective allegiances, for they play an increasingly important role in today’s corporate society.”

A adoção de estratégias colaborativas, entretanto, não significa o fim da competição. Ela influencia o modo como ela ocorre. O impacto das relações

cooperativas entre firmas que competem entre si já foi alvo de estudos da economia da organização industrial (I/O Economics) (para revisão Mc Gahan, 1995; Scherer e Ross, 1990, Gnyawali e Madhavan, 2001).

Gulati e Gargiulo (1999) observam que as organizações buscam estabelecer ligações com outras que possam lhes oferecer recursos e capacidades complementares, embora também tenham em mente no momento da adoção da parceria a posição que os parceiros potenciais terão na estrutura social que resultará da rede. Ressaltam ainda que as alianças são uma forma de lidar com a incerteza criada pelas forças da estrutura que fogem ao seu controle direto.

Sob um arcabouço estabelecido pela maioria dos países reunidos na Convenção de Chicago, em 1944, o tráfego aéreo internacional é governado por acordos bilaterais restritivos. Ainda no final da década de 70, a indústria de transporte aéreo poderia ser caracterizada como um cartel privado, reforçado por políticas mercantilistas e anti-consumidores. No decorrer da década de 80 e início da década de 90, a liberalização dos acordos bilaterais, a privatização e a desregulamentação revolucionaram o ambiente/estrutura. As forças de mercado passaram a ter mais influência que os governos protecionistas.

Especialmente na última década, a Indústria de Transporte Aéreo Global assistiu a formação de alianças estratégicas. Embora durante os estágios iniciais do processo de globalização algumas companhias aéreas tenham tentado estabelecer a sua própria rede de serviços em outros continentes, recentemente a maioria delas já demonstrava reconhecer que uma rede global deveria ser criada por meio de alianças com companhias de outros continentes (Oum e Taylor, 1995).

A indústria, que tende a refletir diretamente as atividades dos ciclos de negócio, tem experimentado a formação de parcerias como uma possível solução para os seus problemas de desempenho, que refletem tanto a própria estrutura da indústria como políticas e fatos conjunturais.

O aumento da competitividade e a necessidade de estabelecer níveis globais de serviço, entretanto, depararam-se com a existência de restrições legais, políticas e institucionais (Pustay, 1992) que se aplicam a fusões e aquisições entre companhias aéreas de países diferentes.

De forma análoga, podem ser citadas algumas características adicionais da indústria que funcionam como barreiras de entrada e, conseqüentemente, funcionam como limitadores do número de *competidores* na arena de competição global:

- Estrutura oligopolística;
- Políticas Governamentais protecionistas;
- Direitos limitados de Tráfego Internacional;
- Conluíus tácitos na formação dos preços/tarifas; e
- Custos Fixos Altos.

Diversos tipos de alianças estratégicas foram adotados pelas empresas aéreas, variando desde aquelas que envolviam pouca cooperação, como FFP (*frequent flyer program*), até acordos que envolviam compartilhamento de recursos em terra, como terminais, balcões de atendimento, entre outros (Chen e Ross, 2000). Uma discussão mais aprofundada das diversas formas de aliança na indústria pode ser encontrada em Oum e Park (1997) e Park (1997).

A despeito da existência de diversas definições de alianças estratégicas, para o presente trabalho será utilizada a estabelecida por Gulati (1998): '*Voluntary arrangements between firms involving exchange, sharing, or codevelopment of products, technologies or services*'.

Esta pesquisa enfoca a participação de 18 companhias aéreas em alianças estratégicas, em particular aquelas que são consideradas as de maior importância na indústria: Star Alliance, Oneworld e Skyteam.

Lazzarini (2002) define dois tipos de constelações: explícitas (envolvem acordos formais e publicamente conhecidos, normalmente com normas comuns a todos os membros) e implícitas (grupos informais, derivados de acordos bilaterais entre as firmas, podendo ser expansões das explícitas). A análise das alianças em estudo nos revela, de imediato, tratarem-se de alianças explícitas.

A partir da definição de Gomes-Casseres (1996), '*constellations are alliances among multiple autonomous firms, such that these groups compete against each other in the same or similar industries for both clients and members*', pode-se caracterizar no presente trabalho as grandes alianças explícitas

da indústria como constelações. Pesquisas recentes na área adotaram a mesma definição para a indústria em questão (Lazzarini, 2004).

O problema a ser investigado no presente trabalho vem apresentado a seguir:

Durante a década de 90, diversas empresas de transporte aéreo global experimentaram a formação de alianças estratégicas, sob a forma de constelações explícitas, buscando nelas uma forma de lidar com as características da indústria que consistem em óbices para um melhor desempenho.

Nesse contexto, é oportuno e relevante investigar o impacto da adoção de alianças estratégicas no desempenho das empresas.

1.2

Definição dos Objetivos Intermediários

A presente pesquisa é dividida em etapas cujos resultados parciais permitem compor um quadro integrado e responder ao problema proposto. As respostas obtidas para estas questões intermediárias suportam a compreensão mais adequada da indústria em estudo e uma caracterização das empresas selecionadas para compor a amostra, assim como fornecem subsídios para a análise das implicações decorrentes da adoção de alianças estratégicas para o desempenho das firmas.

No decorrer do presente trabalho, são alcançados alguns objetivos intermediários, relacionados a seguir:

- Identificar as companhias de transporte aéreo global que adotaram estratégias colaborativas;
- Pesquisar na literatura:
 - modelos que relacionem ambiente, estratégia e desempenho;
 - a dinâmica de formação de alianças e propor uma associação com a indústria em questão;
 - tipologias de estratégias colaborativas;
 - definição de critérios de desempenho.

- Descrever de que forma ocorreu a migração da adoção de estratégias competitivas para estratégias colaborativas na indústria em estudo;
- Identificar os grupos (alianças estratégicas) formados;
- Investigar o desempenho das empresas selecionadas para amostra antes da adoção das estratégias colaborativas, durante o período de três anos;
- Investigar o desempenho das empresas selecionadas para amostra após a adoção das estratégias colaborativas, durante o período de três anos;
- Identificar as alterações de desempenho decorrentes da adoção de estratégias colaborativas.

1.3

Delimitação do Estudo

Dentre os diversos fatores que podem ser determinantes no desempenho de uma companhia aérea, o presente estudo está adstrito, fundamentalmente, à avaliação dos reflexos do ingresso delas em alianças estratégicas, em aspectos operacionais. Como as empresas selecionadas pertencem a diversos países, fato que poderia contribuir para a ausência de padronização dos dados e também de confiabilidade dos mesmos, os indicadores de desempenho financeiros foram deixados de lado na presente análise. Schefczyk (1993) reporta que, assim como a eficiência na aquisição de recursos e nas atividades de marketing e vendas, uma boa desempenho operacional é um fator-chave para uma alta lucratividade na indústria em tela, o que é reforçado pela constatação de que companhias aéreas são vítimas dos custos fixos altos (Costa, Harned e Lundquist, 2002).

O presente estudo está delimitado quanto aos aspectos temporal e teórico.

Quanto à abrangência temporal, foi investigado o período de três anos antes e três anos depois do ingresso nas alianças, para cada uma das empresas investigadas, conforme a tabela a seguir. Dessa forma, os resultados e conclusões do presente trabalho são relativos a esses períodos.

No que tange o aspecto teórico, deve ser destacado que, embora o referencial teórico proposto trate de alianças estratégicas e estratégias colaborativas de maneira geral, a sua utilização no trabalho está restrita à indústria

de transporte aéreo global, não obstante os resultados desta pesquisa possam oferecer contribuições à pesquisa na área.

Este trabalho pretende focar a indústria de transporte aéreo global. De modo a viabilizar o estudo, a amostra compreende empresas de múltiplas origens, que foram selecionadas com base em critérios de relevância de participação dentro da indústria. Também o fato de a indústria de transporte aéreo possuir uma característica geográfica de competição, isto é, competir em múltiplos mercados ao mesmo tempo, porém concentrar as decisões estratégicas em escritórios centrais (Gimeno, 1999) torna irrelevante a utilização do aspecto espacial para delimitação desta pesquisa.

1.4

Atualidade e Relevância do Estudo

Nos últimos anos, muitas pesquisas foram realizadas sobre a rápida proliferação de alianças estratégicas. A expansão desta forma de desenho organizacional em diversos tipos de indústria é evidenciada pelo fato de que mais de 20,000 alianças foram registradas entre os anos de 1998 e 2000 (Anand and Khanna, 2000). Na indústria de transporte aéreo, o cenário não é diferente. Ela vive, atualmente, um cenário em que as alianças estratégicas parecem ser o caminho natural para a atuação e desenvolvimento das empresas do setor. O recente anúncio de que a Japan Airlines (JAL) e a Japan Air System (JAS) completaram o seu processo de integração de rotas, vendas, funções de retaguarda, operações aeroportuárias e TI (Airline Business, May 1, 2004 p. 25) e a adesão da South African Airways à Star Alliance (Airline Business, April 1, 2004 p. 8), uma das maiores do setor, com catorze companhias aéreas de todos os continentes, comprovam esta realidade.

Entretanto, a despeito do incremento de pesquisas e trabalhos acerca do tema e da constatação de que o foco da competição migrou de firmas para grupos de firmas que colaboram entre si (Gomes-Casseres, 1996; Gulati, 1998), pouca atenção tem sido oferecida à comprovação empírica do impacto da adoção de parcerias estratégicas no desempenho das empresas (Gulati, 1998). O presente estudo, ao propor a análise empírica desse impacto da formação de constelações

em empresas de uma determinada indústria, pretende contribuir para o preenchimento desta lacuna.

A tendência à formação de alianças na indústria escolhida para análise já vem sendo discutida por especialistas do setor há, pelo menos, uma década (Debbage, 1994). Poucos estudos, entretanto, examinam em detalhe as implicações desta tendência no desempenho das companhias aéreas (Lazzarinni, 2004).