

5

Conclusões

5.1

Resumo

O presente estudo procurou investigar o impacto da adoção de alianças estratégicas no desempenho das empresas aéreas que têm aderido, desde a década de 90, às grandes constelações da indústria, a saber, Star Alliance, Skyteam e Oneworld. Esta pesquisa utilizou informações de 18 empresas extraídas da indústria de transporte aéreo extraídas de um banco de dados do desempenho da International Civil Aviation Organization (ICAO), tendo sido utilizados dados referentes ao período compreendido entre 1993 e 2003.

O procedimento de análise fatorial, comumente utilizado em pesquisas congêneres, não foi adotado no presente estudo, uma vez que a matriz de dados não possuía correlações suficientes para justificar a sua aplicação. Eliminada a adequabilidade da redução de variáveis a fatores, foi realizada a análise de clusters, primeiro com o procedimento hierárquico, com o objetivo de determinar o número ideal de clusters, e depois, a partir da definição de três clusters, foi conduzida a análise k-means.

A pesquisa comprovou que a adoção de estratégias colaborativas causou alteração no desempenho de 10 das 18 empresas componentes da amostra, uma vez que os clusters de desempenho para V1 e V2 não eram estatisticamente diferentes e as empresas migraram de um cluster para o outro.

A análise da migração das firmas entre os clusters gerados nos dois momentos analisados no presente trabalho revela de que forma se comportou o desempenho delas nesses momentos. Para oito das firmas analisadas (American, British, Ibéria, Aeromexico, Aircanada, Delta, United e Mexicana), não houve alteração de desempenho, tendo elas se mantido nos mesmos clusters relativos em que se encontravam antes da adesão às alianças.

Quatro das firmas apresentaram melhoria de desempenho, através da migração para clusters relativos com comportamento melhor que os que se encontravam antes da adesão às alianças. Nessa situação, observamos Cahay, Finnair, Korean e CZA.

Os resultados da análise indicam uma queda de desempenho para as firmas Airfrance, Lufthansa, SAS, Thai, BMI e All Nippon.

Associando os resultados revelados utilizando-se a firma como unidade de análise com a sua participação em cada uma das três constelações analisadas, a Oneworld teria sido a aliança com impacto mais positivo nas firmas participantes, uma vez que das cinco firmas analisadas, duas obtiveram incremento de desempenho e as outras três mantiveram-se estáveis.

A Skyteam, a constelação com menos tempo de existência, comportou-se da seguinte forma: também com cinco empresas dentro da amostra, três mantiveram-se estáveis, uma teve melhora e outra piora de desempenho.

A Star Alliance, pioneira no estabelecimento das constelações explícitas, teve comportamento diverso do que seria esperado: aliança com mais firmas da amostra (oito), nenhuma demonstrou melhoria de desempenho após a adesão, cinco caíram para um cluster com desempenho inferior e três mantiveram o desempenho anterior à adesão.

Depreende-se da observação dos resultados que a simples adesão a alianças não garantiu desempenhos isolados superiores. Entretanto, algumas das empresas envolvidas, em função das estratégias colaborativas adotadas de forma conjunta, experimentaram ganhos significativos de desempenho. Esses resultados, embora não conclusivos, permitem corroborar as conclusões de pesquisas empíricas anteriores na indústria e as sugestões já apresentadas por especialistas de que as alianças teriam impacto no desempenho das firmas participantes.

Dentre as principais implicações gerenciais desta pesquisa, está a de que, para os executivos envolvidos na formação de alianças, uma das mais importantes perguntas que devem ser feitas é “com quem serão formadas as alianças?”. Escolher os parceiros adequados revelou-se fundamental, uma vez que as escolhas estratégicas conjuntas da constelação podem garantir desempenhos superiores.

O fato de que várias empresas não demonstraram alteração significativa no desempenho, mantendo-se na mesma posição relativa nos dois períodos analisados pode justificar-se em função da ausência, no banco de dados disponível, de um índice de lucratividade como os que têm sido utilizados na literatura em pesquisas que investigam desempenho, como retorno sobre investimento (ROI) e retorno sobre ativos (ROA). Como já exposto no capítulo 2.5, esses indicadores têm se revelado fundamentais para o completo entendimento de uma indústria, de modo que a ausência deles nas análises realizadas no presente trabalho pode resultar em uma carência de uma compreensão mais aprofundada do fenômeno em tela. As variáveis utilizadas, a despeito de sua universalidade no transporte aéreo, podem, dessa forma, não ter sido suficientemente esclarecedoras para revelar diferenças no desempenho das firmas.

Outro fator que pode ter contribuído para a manutenção de patamares equivalentes de desempenho nos dois períodos para várias empresas da amostra é o pouco tempo de existência das constelações, o que faz com que a captação das externalidades positivas ainda estivesse em fase embrionária no período de 2001 a 2003, considerado como o pós- formação. Alianças estratégicas podem levar algum tempo até que todas as partes cheguem a um acordo de como elas devem funcionar, o que acaba refletindo no tempo de resposta dos resultados.

Como conclusão final, verificamos que a indústria de transporte aéreo global ainda está atravessando uma fase de transformações intensas, devendo emergir após essa transição de modo bastante diverso do que se configurava há pouco mais de uma década. A indústria que surgirá, então, certamente terá as constelações como parte importante de sua realidade, face ao fato de que, salvo a ocorrência de mudanças muito radicais no ambiente de negócios que hoje conhecemos e mesmo ante as alterações que já esperamos ver acontecer, a competitividade e sustentabilidade de uma empresa aérea isolada não é viável para uma operação global.

5.2

Sugestões para Futuras Pesquisas

Como sugestões para futuras pesquisas, pode-se propor estender os períodos de análise, que nesta pesquisa foi inviabilizado pelo pouco tempo decorrido da adesão. Com o decorrer do tempo de formação das alianças, será possível ser utilizado, por exemplo, os quadriênios de 93-96 e de 2001-2004. De forma análoga, será possível aumentar o tamanho da amostra.

Em função das estratégias colaborativas ainda carecerem de modelos empiricamente testados, sugere-se também que as tipologias existentes sejam testadas, de modo a enriquecer as análises realizadas à luz das escolhas estratégicas das firmas, e buscar verificar qual oferece melhor poder explanatório para pesquisas que se preocupem em investigar desempenho.

Como tentativa de amenizar os efeitos de uma das limitações do presente trabalho, propõe-se que, em futuras pesquisas com objetivos similares, seja solicitada a participação de um painel de especialistas para possibilitar a análise mais aprofundada da indústria e utilizada pesquisas tipo surveys junto aos executivos das empresas da amostra, inclusive para investigar o fenômeno da coexistência da colaboração com a competição.

Para tornar mais completa a pesquisa, poderiam também ser incorporadas variáveis de ambiente no modelo. Seria possível então o levantamento do comportamento das empresas em relação ao ambiente competitivo em que se encontram inseridas e a verificação da relação entre ambiente, estratégia e desempenho, para ações colaborativas.

Outra sugestão seria a de, em complemento ao banco de dados utilizado, consultar-se o banco de dados World Air Transport Statistics, da IATA, outra associação oficial das companhias aéreas, para enriquecer a avaliação do desempenho. Nesse caso, o intuito seria enriquecer a avaliação de desempenho, com inclusão de indicadores de participação de mercado, por exemplo, e tornar mais ampla do que a realizada com os indicadores desse trabalho.

Uma última sugestão seria realizar uma investigação mais micro-analítica do fenômeno da formação e evolução das constelações na indústria de transporte aéreo, o que poderia contribuir fortemente para a compreensão dessa pesquisa.