



Flavia de Holanda Schmidt

**O impacto das Estratégias Colaborativas na Indústria de
Transporte Aéreo**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Jorge Ferreira da Silva

Rio de Janeiro
Março de 2006

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.



Flavia de Holanda Schmidt

**O impacto das Estratégias Colaborativas na Indústria de
Transporte Aéreo**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Jorge Ferreira da Silva

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Hélène Bertrand

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Angela Maria Cavalcanti da Rocha

UFRJ

Prof. João Pontes Nogueira

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 08 de março de 2006

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, da autora e do orientador.

Flávia de Holanda Schmidt

Concluiu o Curso de Formação de Oficiais Intendentes da Academia da Força Aérea em 1999. Especialista em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas em 2002. É Chefe da Divisão de Finanças - Exterior da Subdiretoria de Pagamento de Pessoal do Comando da Aeronáutica, tendo exercido desde 2000 outras funções inerentes ao Quadro de Oficiais Intendentes na Base Aérea de São Paulo e no Quartel-General do Quarto Comando Aéreo Regional. Publicou, no XXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), realizado entre 17 e 21 de setembro de 2005 em Brasília, o artigo “Pioneirismo e Mudança Organizacional: o caso das Primeiras Aviadoras da Força Aérea Brasileira” e, no 2005 Assembleia Anual - Conselho Latino-Americano das Escolas de Administração – CLADEA, realizado entre 20 e 22 de outubro de 2005 em Santiago do Chile, Chile, o artigo “Managing Organizational Culture in a Small Family Business: Case Study Guapo Loco”.

Ficha Catalográfica

Schmidt, Flávia de Holanda

O impacto das estratégias colaborativas na indústria de transporte aéreo / Flávia de Holanda Schmidt ; orientador: Jorge Ferreira da Silva. – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Administração, 2006.

152 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração

Inclui referências bibliográficas.

1. Administração – Teses. 2. Alianças estratégicas. 3. Desempenho organizacional. 4. Indústria de transporte aéreo. I. Silva, Jorge Ferreira da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

Ao Professor Jorge Ferreira da Silva, acima de tudo um companheiro leal, por sua orientação, amizade e apoio, manifestados desde o primeiro dia do curso, no decorrer da elaboração desse trabalho e em momentos em que a luz parecia infinitamente distante de onde me encontrava.

Aos grandes amigos que fiz durante essa jornada, especialmente Leila Curty, Karine Karam, Patrícia Ferrari, Adriana Chaves, Alexandre Fontinha e Ana Claudia Lima: “Que nossos estribos se choquem em cavalgadas futuras, pois assim estaremos selando os laços de nossa eterna amizade.”

A todos os professores do Mestrado Profissional em Administração, que muito me ensinaram, e especialmente à Prof. Patrícia Tomei e ao Prof. José Roberto Gomes da Silva, pela orientação nos dois artigos que tive a oportunidade de publicar no decorrer desse curso.

Aos meus chefes na Diretoria de Intendência, Maj Brig Int Denizart Lustosa Ribeiro, Maj Brig Int Eliseu Mendes Barbosa, Brig Int Pedro Norival de Araujo, Cel Int Julio César Lopes, Cel Int Jailton Porto de Faria, Cel Int Luiz Tirre Freire e Cel Int Nelson Hitoshi Kamino, pela compreensão e estímulo para que prosseguisse.

A Delegação Brasileira na Organização da Aviação Civil Internacional (ICAO), em Montreal – Canadá, especialmente na pessoa do Ten Cel Av Marcello de Oliveira Kauffman, pelo empenho na disponibilização dos dados que viabilizaram a consecução da presente pesquisa.

Ao meu irmão Rodrigo, minha cunhada Ana Cristina e à pequena Beatriz, pela motivação e afeto.

Ao meu esposo, Saint-Clair, por todo o amor e amizade nesses dez anos juntos e, em especial, pela compreensão e incentivo nesses últimos três anos, tão adversos para nós: te amo a perder de vista.

Aos meus pais Otto e Leila, pelo exemplo que sempre foram, pelo amor incondicional e por terem sempre investido todos os esforços na minha formação.

Aos familiares e amigos de toda uma vida, e que não preciso listar, por compreenderem as minhas ausências frequentes pela dedicação ao curso, e por me darem, nos momentos de folga, a alegria do convívio de vocês, tão necessária para que eu pudesse chegar até aqui.

“Gracias a la vida, que me ha dado tanto” (Violeta Parra)

Resumo

Schmidt, Flávia de Holanda; da Silva, Jorge Ferreira (Orientador). **O impacto das Estratégias Colaborativas na Indústria de Transporte Aéreo.** Rio de Janeiro, 2006. 152p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O paradigma da vantagem competitiva e da visualização da arena de negócios como um “campo de batalha”, questionado desde o seu auge, na década de 80, vem sendo revisto à medida que novas configurações organizacionais, de caráter colaborativo, têm sido adotadas pelos agentes econômicos como forma de lidar com a complexidade que tem norteado o ambiente em que se encontram inseridos. O tema tem sido alvo de um expressivo número de publicações, e crescentes esforços têm sido destinados à investigação do impacto da adoção de estratégias colaborativas no desempenho das firmas participantes. Na indústria de transporte aéreo, também a formação de alianças de múltiplos parceiros, ou constelações, tem despertado o interesse de pesquisas nesse sentido. Esse trabalho soma-se a essas pesquisas, tendo por objetivo investigar o impacto da adoção de alianças estratégicas no desempenho das companhias aéreas que aderiram às grandes constelações formadas na década de 90. Trata-se de uma pesquisa empírica, em que foram comparados, por métodos quantitativos, os indicadores de desempenho de 18 firmas da indústria nos períodos definidos como anteriores e posteriores à adesão às alianças, com base no banco de dados da ICAO-International Civil Aviation Organization. Constatou-se que a simples adesão a constelações não garantiu desempenhos isolados superiores. No entanto foi observado que em alguns casos, em função das estratégias colaborativas adotadas no conjunto, as empresas acabaram por obter ganhos significativos de desempenho.

Palavras-chave

Alianças Estratégicas, Desempenho Organizacional e Indústria de Transporte Aéreo.

Abstract

Schmidt, Flávia de Holanda Schmidt; da Silva, Jorge Ferreira. (Advisor). **The Impact of Collaborative Strategies in Global Airline Industry.** Rio de Janeiro, 2006. 152p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The competitive advantage archetype, as well as the idea of considering the management as a battle field, have been questioned since its height, in the eighties. These ideas have been being reviewed as new organizational configurations, with collaborative nature, have been adopted by the economic agents as a manner to deal with the complexity that has signed the environment in which they are living in. The theme has been focus of a significant number of studies and growing efforts have been dedicated to evaluate the impact of adopting collaborative strategies on the member firms performance. In the global airline industry, also the formation of multiple partners alliances, or constellations, has received the attention of researches with the same purpose. This work sums to these researches, aiming to investigate the impact of the adoption of strategic alliances on the performance of the airlines that joined the big constellations formed in the nineties. It is an empirical research, in which have been compared, using quantitative methods, the performance measurements of 18 firms of the industry, in the periods defined as previous and subsequent to the embracing to alliances, based on data of ICAO - International Civil Aviation Organization. Among the main achievements, was found that just joining a constellation did not guarantee superior isolated performances. Nevertheless, was observed that, in some cases, due to the whole collaborative strategies used, firms ended having significant performance gains.

Keywords

Strategic Alliances, Organizational Performance, Global Airline Industry.

Sumário

1. Introdução	12
1.1. Definição do Problema	12
1.2. Definição dos Objetivos Intermediários	15
1.3. Delimitação do Estudo	16
1.4. Atualidade e Relevância do Estudo	17
2. Referencial Teórico	19
2.1. Modelo de Inter-Relação entre Ambiente Competitivo, Estratégia e Desempenho	20
2.1.1. A Escola da Organização Industrial	27
2.1.2. A Visão baseada em Recursos	36
2.2. Estratégias Colaborativas	40
2.2.1. Introdução	41
2.2.2. Definições	47
2.2.3. Competição x Colaboração	51
2.2.4. Motivação para a Formação de Alianças Estratégicas	57
2.3. Alianças e Desempenho	64
2.4. Alianças na Indústria de Transporte Aéreo	67
2.4.1. Introdução	67
2.4.2. Implicações para a Competição	71
2.4.3. Benefícios conhecidos	73
2.5. Desempenho	75
2.5.1. Desempenho Geral	75
2.5.2. Desempenho de Firms em Alianças	78
2.5.3. Desempenho na Indústria de Transporte Aéreo	81
3. Metodologia	83
3.1. Descrição da Pesquisa	83
3.2. Coleta e Tratamento dos Dados	85
3.2.1. Seleção das Empresas	87
3.2.2. Testes Estatísticos	90
3.3. Formulação de Hipóteses	92
3.4. Atendimento aos Objetivos da Pesquisa	93
3.5. Seleção de Critérios para Análise do Desempenho	95
3.6. Limitações do Método	96
3.6.1. Referencial Teórico	97
3.6.2. Indústria Analisada	97
3.6.3. Tamanho da Amostra	98
3.6.4. Variáveis de Desempenho utilizadas	98
4. Apresentação e Análise dos Resultados	99
4.1. Análise dos Dados	99
4.1.1. Estatísticas Descritivas	99
4.1.2. Verificação da Normalidade	100

4.1.3. Comparação de Médias	103
4.1.4. Análise da Correlação	106
4.1.5. Análise dos Fatores	109
4.1.6. Análise de Clusters	111
4.1.7. Análise dos Clusters de Desempenhos Formados	124
5. Conclusões	132
5.1. Resumo	132
5.2. Sugestões para Futuras Pesquisas	135
6. Referências bibliográficas	137
Anexo A – Descrição dos Indicadores de Desempenho	147
Anexo B - Extratos do SPSS	149

Lista de Figuras

Figura 1 – Estratégias Deliberadas e Emergentes (Adaptado de Mintzberg et al, 2000)	23
Figura 2 – Ciclo de Vantagem Competitiva (Adaptado de Day & Rebstein, 1997)	25
Figura 3 – Modelo de Porter (Adaptado de Hill & Deeds,1996)	26
Figura 4 – Uma abordagem neo-austríaca (Adaptado de Hill & Deeds,1996)	26
Figura 5 – Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria (Adaptado de Porter, 1980)	28
Figura 6 – O Modelo Estrutura-Condução- Desempenho (Adaptado de Barney, 1997)	33
Figura 7 – Tendências Políticas e Vantagens Dinâmicas (Adaptado de Day & Rebstein, 1997)	34
Figura 8 – Arcabouço de Austin	35
Figura 9 – Tipos de Alianças Estratégicas (Adaptado de Barney 1997)	42
Figura 10 – A amplitude de dispositivos de Intercâmbio Gerencial (adaptado de Barney, 1997)	49
Figura 11 – Adaptado de Khanna (1998)	57
Figura 12 – Teoria da Interdependência Estratégica de Formação de Aliança	61
Figura 13 – Teoria da Estrutura Social da Formação de Alianças	61
Figura 14 – Adaptado de Mohr e Spek/man (1994)	65
Figura 15 – Modelo de Ariño para o desempenho de Alianças (2003)	66
Figura 16 – Diagrama Metodológico	86

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Exemplos de Definições Alternativas de Estratégia (Adaptado de Barney, 1997)	22
Tabela 2 – A tipologia VRIO (Adaptado de Barney, 1997)	38
Tabela 3 – Companhias Aéreas	88
Tabela 4 – Companhias Aéreas	89
Tabela 5 – Atendimento aos Objetivos da Pesquisa	94
Tabela 6 – Critérios de Desempenho Utilizados na Análise Empírica	96
Tabela 7 – Estatísticas Descritivas dos Dados Analisados V1	100
Tabela 8 – Estatísticas Descritivas dos Dados Analisados V2	100
Tabela 9 – Verificação da normalidade V1	101
Tabela 10 – Verificação da Normalidade V2	102
Tabela 11 – Teste de Normalidade da Diferença entre as Médias	104
Tabela 12 – Comparação de pares de médias V1 e V2	105
Tabela 13 – Correlações observadas	106
Tabela 14 – Matriz de correlação V1	107
Tabela 15 – Matriz de correlação V2	108
Tabela 16 – Análise fatorial V1	110
Tabela 17 – Análise fatorial V2	111
Tabela 18 – Gráfico de aglomeração V1	112
Tabela 19 – Gráfico de aglomeração V2	114
Tabela 20 - Valores usados na Montagem dos Centróides Iniciais para V1	116
Tabela 21 – Matriz dos Centróides Finais dos Três Clusters Gerados para V1	116
Tabela 22 – Teste de Igualdade das Matrizes dos Centróides para V1	117
Tabela 23 – Valores usados na Montagem dos Centróides Iniciais para V2	117
Tabela 24 – Matriz dos Centróides Finais dos Três Clusters Gerados para V2	118
Tabela 25 – Teste de Igualdade das Matrizes dos Centróides para V2	118
Tabela 26 – Teste de Igualdade das Matrizes dos Centróides entre V1 e V2	119
Tabela 27 – Teste de Igualdade dos Centróides para V1	120
Tabela 28 – Teste de Igualdade dos Centróides para V2	120
Tabela 29 – Comparação entre clusters de desempenho V1	122
Tabela 30 – Comparação entre clusters de desempenho V2	123
Tabela 31 – Clusters de Desempenho formados	125
Tabela 32 - Posicionamento nos clusters e distâncias dos centróides	126

Lista de Quadros

Quadro 1 – Tipos de Alianças Estratégicas (Klotzle 2002)	43
Quadro 2 – Proposta de Tipologia para Alianças Estratégicas (Eiriz 2001)	44
Quadro 3 – Definição de Alianças Estratégicas segundo a Visão de Diversos Autores (Klotzle 2002)	48
Quadro 4 – Critérios para Análise de Desempenho (Silva et al, 1998)	78
Quadro 5 – Operações de Companhias Aéreas (Shefczvck 1993)	81
Quadro 6 – Participação das Alianças nos Clusters de Desempenho	127
Quadro 7 – Informações sobre Oneworld	129
Quadro 8 – Informações sobre Skyteam	129
Quadro 9 – Informações sobre Star Alliance	130

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Variação do coeficiente de aglomeração V1	113
Gráfico 2 – Variação do coeficiente de aglomeração V1	114

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).

2

Referencial Teórico

O referencial teórico tem por finalidade apresentar estudos já realizados por outros autores sobre o tema ou, mais especificamente, sobre o problema de pesquisa. Devem também ser apresentadas nessa parte do trabalho eventuais lacunas existentes na bibliografia consultada ou reconstruções elaboradas pelo pesquisador a partir dela.

Adotando essa premissa, o pesquisador tem por objetivo:

- a) Homogeneizar os conceitos que serão a chave da compreensão do presente trabalho;
- b) Viabilizar a formulação de hipóteses que são aqui desenvolvidas para responder o problema da pesquisa;
- c) Transmitir ao leitor elementos suficientes para a análise da pertinência do problema e da metodologia adotados, assim como contextualizar os resultados obtidos.

No presente trabalho, o referencial teórico inicia-se com a exposição de modelos de inter-relação entre ambiente competitivo, estratégia e desempenho, no capítulo 2.1. Ainda dentro desse capítulo, as seções 2.1.1 e 2.1.2 são dedicadas, respectivamente, a uma breve revisão da literatura existente sobre as duas vertentes da pesquisa em estratégia que mais têm recebido a atenção dos autores contemporâneos: a Escola da Organização Industrial e a Escola da Visão baseada em Recursos.

No capítulo 2.2, as estratégias colaborativas serão alvo de discussão. Iniciaremos o capítulo discutindo a relevância das alianças estratégicas e discutiremos em seguida o conceito de alianças. Seguir-se-á uma revisão da literatura existente sobre a coexistência da cooperação e da competição. Encerraremos o capítulo discutindo as pesquisas já realizadas que buscaram aprofundar a compreensão das motivações para a formação de alianças estratégicas.

O capítulo 2.3 seguirá abordando os estudos existentes sobre a mensuração do desempenho de alianças estratégicas.

O capítulo 2.4 destina-se a revisar a produção científica elaborada acerca das alianças na indústria de transporte aéreo. Apresenta, inicialmente, as razões já apontadas para a formação das alianças na indústria. A seguir, aborda as influências e benefícios do fenômeno da adoção de estratégias colaborativas na indústria.

O capítulo 2.5 encerra o referencial teórico com uma apresentação das pesquisas realizadas sobre desempenho organizacional. O capítulo prossegue revisando a relação entre a adoção, pela firma, de uma estratégia colaborativa e o reflexo dessa atitude no seu desempenho. Nesse capítulo é também apresentada uma revisão das medidas de desempenho na indústria de transporte aéreo.

2.1

Modelo de Inter-Relação entre Ambiente Competitivo, Estratégia e Desempenho

A busca incessante da rentabilidade por parte das empresas faz com que estas adotem estratégias diversas dentro de um horizonte temporal (Silva et al, 1998). De maneira reflexa, a preocupação em compreender a relação entre estratégia e desempenho tem ocupado um amplo espaço de discussão na pesquisa em Administração

Para os pesquisadores em estratégia, é fundamental explicar as diferenças de desempenho entre as firmas (Rumelt et al, 1991). Para alguns autores, como Carneiro(1997), o desempenho da firma poderia ser compreendido por meio da análise de três vetores principais: ambiente competitivo (também denominado estrutura da indústria ou natureza da competição), estratégia e estruturas e processos organizacionais.

Para possibilitar a compreensão do que vem a ser ambiente competitivo, devemos, em primeiro lugar, raciocinar sobre a envoltória de uma firma (empresa) e sobre o que nesse contexto externo, estando além do seu poder de controle, pode ser relacionado com a obtenção de um desempenho superior de longo prazo. De forma intuitiva, ao considerar o desempenho, logo vem à tona contextualizar os

resultados obtidos pela firma dentro daquilo que se convencionou como a 'área de atuação'.

Transladando esse conceito para a pesquisa já realizada, deparamo-nos com o domínio produto-mercado definido por Day et al (1979). Segundo os autores, o domínio produto-mercado seria “um conjunto de produtos julgados como substitutos naquelas ocasiões de consumo em que padrões similares de benefícios são buscados, e os respectivos clientes para quem tais situações de consumo são relevantes.”.

Seguindo Porter (1980), adotaremos o conceito de indústria como o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si.

Analisando esses dois fatores de forma conjunta, podemos visualizar, de modo mais amplo, como uma firma se insere dentro do ambiente competitivo. Dessa forma, podemos afirmar que uma firma fabricante de aviões de combate pertence à indústria bélica, ou com um escopo mais amplo, à indústria aeronáutica. O escopo de análise de uma firma dentro do seu ambiente competitivo pode ser amplo ou mais estreito, guardando relação com o objetivo e profundidade necessários à análise, uma vez que as fronteiras do ambiente competitivo estão cada vez menos formalmente definidas na atualidade.

A estratégia, conceito há muito transportado do contexto das batalhas militares para o meio organizacional, tem sido fartamente definida na pesquisa em Administração. Ela já foi apontada como uma ação, como um plano, ou até mesmo em função de um determinado posicionamento.

No presente trabalho adotaremos que estratégia é “um conjunto de ações que buscam criar uma posição favorável em relação aos concorrentes, ou melhor, ao seu ambiente competitivo e, conseqüentemente, um maior retorno sobre os investimentos efetuados por elas” (Silva et al, 1998). Na tabela 1 podem ser observadas algumas definições alternativas de estratégia.

Tabela 1 – Exemplos de Definições Alternativas de Estratégia (Adaptado de Barney, 1997)

‘Relacionada com a projeção de um plano de guerra e a formatação de campanhas individuais, e dentro destas, com a decisão de compromissos individuais’	Von Clausewitz, 1976:177
‘A determinação de metas básicas de longo prazo e de objetivos de uma empresa, a adoção de cursos de ação e de alocação de recursos necessários para conduzir essas metas’	Chandler, 1962
‘A formulação de missões, propostas e objetivos organizacionais de uma empresa; estratégias de políticas e programas para alcançá-los e os métodos necessários para assegurar que as estratégias sejam implementadas para atingir os fins organizacionais’	Steiner and Miner, 1977:7
‘Um plano único, compreensível e integrado desenhado para garantir que os objetivos básicos da empresa sejam alcançados’	Glueck, 1980:9
‘Um padrão em uma gama de ações ou decisões’	Mintzberg and McHugh, 1985:161
‘O caminho para atingir objetivos organizacionais’	Hatten and Hatten, 1988
‘Os planos feitos, ou as ações realizadas, como um esforço para ajudar uma organização a atingir as suas propostas pretendidas.’	Miller and Dess, 1993:5
‘Um leque integrado e coordenado de compromissos e ações desenhados para explorar as competências centrais e ganhar vantagem competitiva’	Hitt, Ireland and Hoskisson, 1997:115

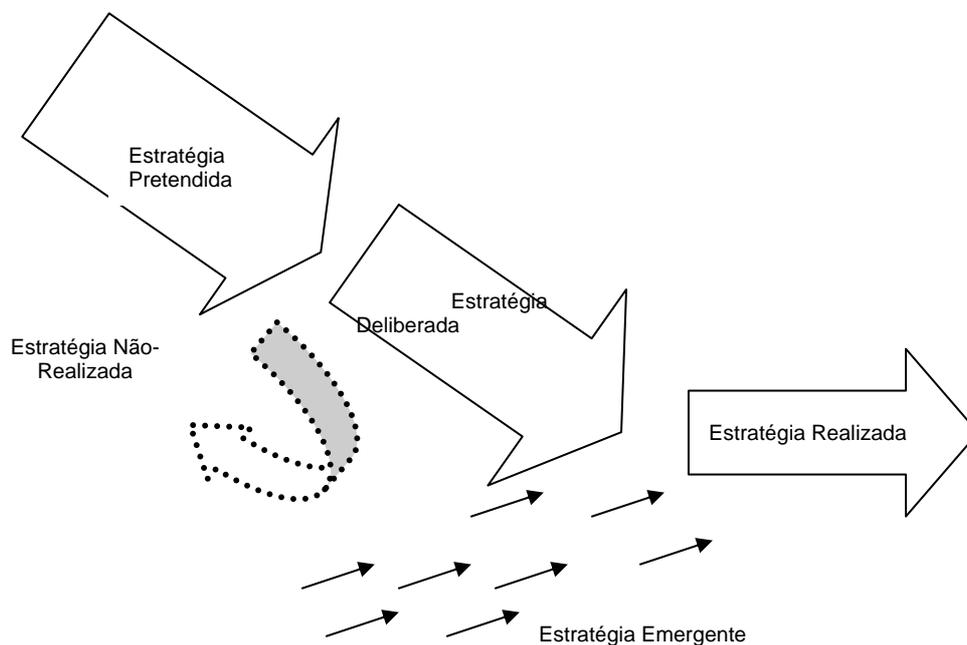
Para Mintzberg et al (2000), em uma revisão das utilizações que a palavra estratégia tem tido entre os administradores e acadêmicos, o conceito de estratégia pode ter cinco definições, todas aceitáveis:

- Estratégia seria um plano, um caminho para se chegar a algum lugar;
- Seria também um padrão, ou seja, um reflexo da consistência de comportamento ao longo do tempo;
- A estratégia seria uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados;
- Poderia ainda ser vista como uma perspectiva, refletindo assim a maneira como a organização faz as coisas;
- A estratégia como uma manobra, um truque para dissuadir a adoção de determinado comportamento competitivo pelo concorrente.

Analisando de forma combinada a visão da estratégia como um plano e como um padrão, os autores traçaram ainda um modo de categorizar a estratégia. Sendo um plano, uma declaração de intenções, poderia ser qualificada como estratégia pretendida. De forma análoga, ter em mente a estratégia como um padrão, refletindo a consistência de ações, é visualizar a estratégia realizada.

Como, claramente, nem todas as estratégias pretendidas são realizadas, os pesquisadores propõem ainda uma outra forma de classificação. As estratégias pretendidas plenamente realizadas poderiam ser qualificadas como estratégias deliberadas. Aquelas que, mesmo pretendidas não tiveram continuidade, seriam irrealizadas. Mintzberg et al (2000) sugerem ainda a existência de estratégias emergentes, que ocorreriam quando um padrão realizado não era declaradamente o pretendido. A tipologia dos autores pode ser melhor compreendida por meio da figura a seguir.

Figura 1 – Estratégias Deliberadas e Emergentes (Adaptado de Mintzberg et al, 2000)



Além dos aspectos relacionados ao ambiente competitivo e à estratégia, a parte intangível da organização, como as suas estruturas e processos organizacionais, têm tido a dedicação de diversos autores que buscam compreender o seu impacto no desempenho da firma. Seguindo a pesquisa original de Penrose (1959), podemos dividir a firma entre o *'hardware'* e o

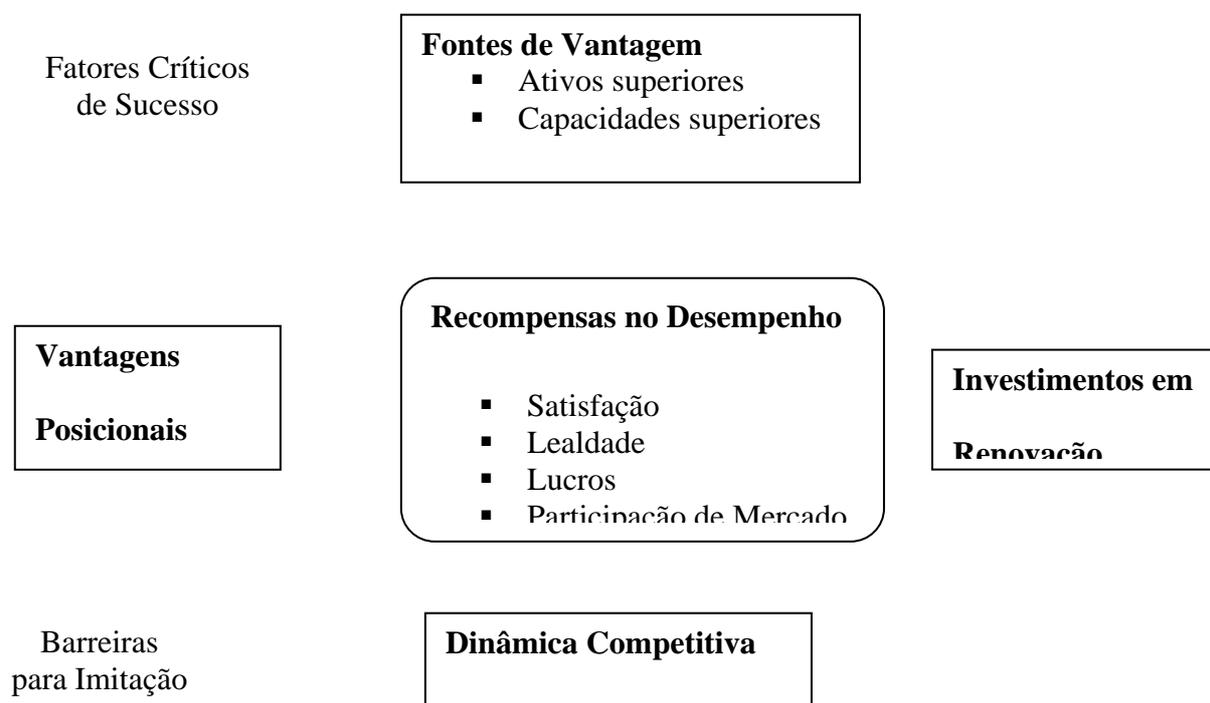
'*software*'. O *hardware* reúne os recursos dos quais se compõe a firma, como as pessoas, edificações e equipamentos. Além desses recursos tangíveis, uma firma também reúne uma gama de rotinas organizacionais para realizar a coordenação desses recursos – a essas rotinas podemos chamar de *software*. Dentro dele está embutido também o conhecimento da organização. Para os autores que têm seguido a proposta de Penrose, a diferenciação obtida pelas firmas na gestão de seus sistemas organizacionais, isto é, ao focar o que é intangível e que está dentro da empresa, seria a fonte de vantagem competitiva.

Para as diversas escolas do pensamento estratégico, o entendimento da inter-relação entre esses três vetores e a definição da possível preponderância de um deles sobre o desempenho das empresas são as principais motivações de pesquisa. Entretanto, aspectos relacionados à era de mudanças que vivencia na atualidade a gestão organizacional têm requerido maior sofisticação e aprimoramento dos modelos teóricos que se propõem a tal feito.

Para Day & Rebstein (1997), a ruptura contínua que vem tomando lugar em arenas competitivas que outrora foram consideradas estáveis é um resultado da mudança tecnológica, da globalização, da desregulamentação e das exigências dos consumidores e canais e resulta no fato de que as vantagens competitivas são cada vez mais voláteis. Para os autores, dois dos principais desafios no desenvolvimento de uma estratégia competitiva seriam compreender as vantagens competitivas em uma estrutura em transformação e formular estratégias competitivas dinâmicas, reconhecendo assim que sob os auspícios de mudança, cada vez mais comuns na atualidade, captar a influência e o dinamismo da natureza da competição é determinante para um desempenho superior.

Os autores propõem, como pode ser observado na figura 2, que a criação e manutenção de vantagens competitivas é um ciclo contínuo, de longo prazo, no qual uma posição de vantagem competitiva, com resultados como maior *share* e lucratividade, está sendo continuamente desgastada pela dinâmica da competição, com suas mudanças e movimentos. Somente um processo de renovação, com investimentos constantes na renovação das fontes de vantagem competitiva, como ativos e capacidades superiores, pode funcionar como uma forma de manutenção da vantagem.

Figura 2 – Ciclo de Vantagem Competitiva (Adaptado de Day & Rebstein, 1997)



Barney (1997) sugere que uma firma possui vantagem competitiva quando as suas ações criam valor econômico e quando poucas firmas na indústria estão seguindo caminhos similares. É em torno de qual a fonte geradora da vantagem competitiva que se trava a principal discussão entre as escolas mencionadas.

A literatura recente sobre o assunto tem destacado a importância de duas vertentes principais que se propõe a compreender essa relação: a escola da economia da organização industrial- também chamada escola do posicionamento, cujo expoente maior atualmente é o modelo das cinco forças de Porter - e a visão baseada em recursos, também conhecida como Escola Neo-Austríaca ou Escola de Chicago. Ambas as perspectivas receberam suporte empírico (Mauri & Michaels, 1998), o que torna ainda mais instigante a tarefa de investigação dos pesquisadores.

Para Hill & Deeds (1996), o modelo das cinco forças de Porter (1980), apresentado no capítulo 2.1.1, dá nova interpretação ao paradigma estrutura-conduta-desempenho apresentado por Bain (1956). No modelo de Porter, a estrutura da indústria determina a natureza da competição em uma determinada

indústria e a natureza da competição é um determinante fundamental da lucratividade da firma, conforme pode ser observado na figura 3.

Figura 3 – Modelo de Porter (Adaptado de Hill & Deeds, 1996)



De acordo com Porter (1980), a estratégia da firma pode ser utilizada para modificar o ambiente e influenciá-lo a seu favor, uma vez que a estrutura da indústria teria forte influência na determinação das regras competitivas. Uma das premissas da escola da organização industrial é que determinadas indústrias são mais lucrativas do que outras; resulta daí a necessidade de homogeneizar os conceitos de indústria, setor industrial e grupos estratégicos.

Por sua vez, a visão baseada em recursos foca na heterogeneidade da firma e em sua capacidade de desenvolver recursos para alcançar um desempenho consistentemente superior.

Figura 4 – Uma abordagem neo-austríaca (Adaptado de Hill & Deeds, 1996)



O capítulo 2.1.1 apresenta a concepção do pensamento da Escola da Organização Industrial. A Visão baseada em Recursos é, a seguir, apresentada no capítulo 2.1.2.

2.1.1

A Escola da Organização Industrial

Existem grandes divergências quanto à preponderância da influência do ambiente sobre o desempenho e vice-versa (Silva et al, 1998). Indiscutível é, entretanto, o impacto que a evolução da escola da Organização Industrial, que assume esta preponderância como verdadeira, teve na pesquisa acadêmica em estratégia na segunda metade do século XX, tendo, inclusive, sido destacada por alguns autores como a escola dominante na área da estratégia (Mintzberg et al, 2000).

O pensamento original dessa vertente partiu da obra de Bain (1956), tido como precursor da organização industrial, mas foi Michael Porter, ao apresentar o modelo das cinco forças competitivas na obra Estratégia Competitiva (1980), que impulsionou a teoria ao patamar que ela hoje ocupa na literatura em Administração.

O Modelo das Cinco Forças

O modelo das cinco forças de Porter é baseado em duas premissas principais: (1) a estrutura da indústria determina a natureza da competição e (2) a natureza da competição é o principal determinante da lucratividade da firma (Hill & Deeds, 1996). Para essa vertente da pesquisa, poucas posições estratégicas são desejáveis e a adoção consistente delas garantiria à firma um resultado superior aos das concorrentes que não adotaram essas estratégias.

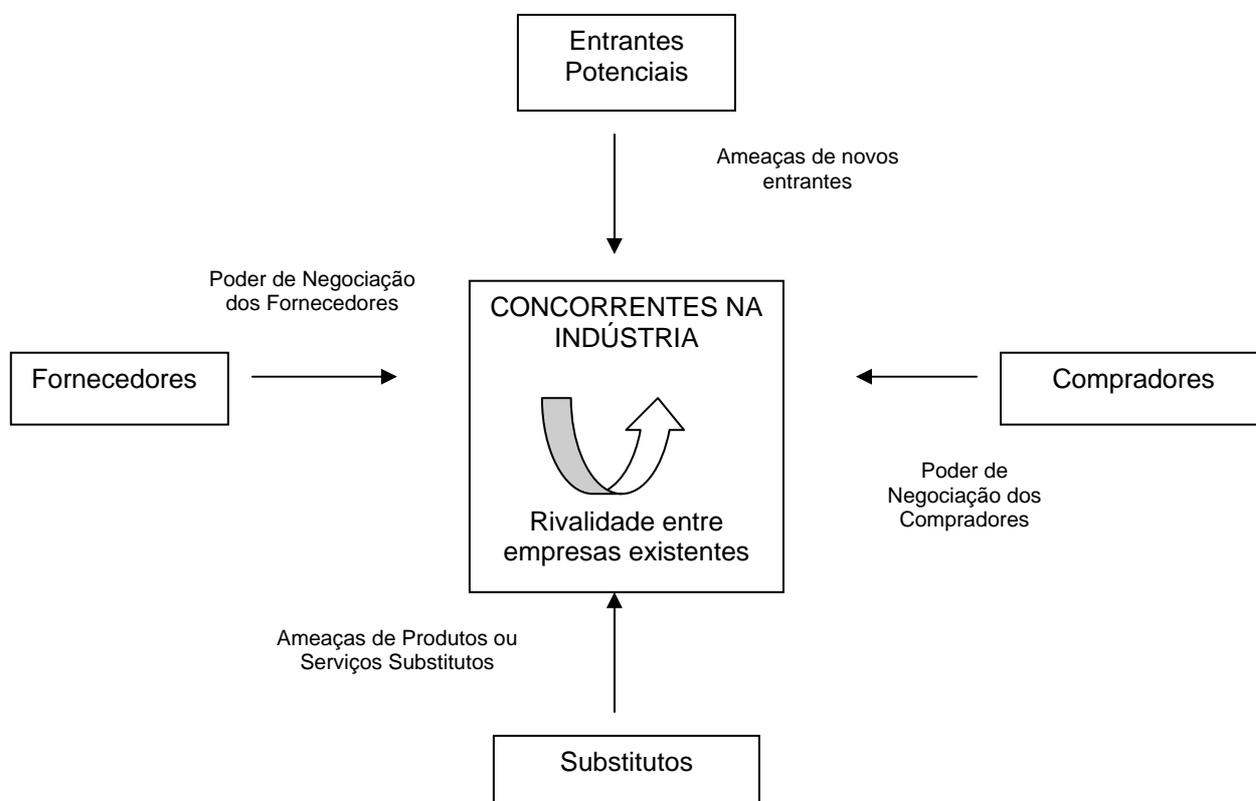
Expandindo a sugestão de Hill & Deeds (1996), Mintzberg et al (2000), buscaram resumir as premissas da também denominada escola do posicionamento:

- As estratégias seriam posições genéricas, comuns e identificáveis no contexto do mercado;
- O ambiente (ou mercado) é econômico e competitivo;
- A formulação de uma estratégia seria, portanto, o processo de seleção dessas posições genéricas, tidas como desejáveis;

- O papel dos analistas mereceria destaque, uma vez que ficaria a cargo deles a execução dos cálculos que os gerentes utilizariam para selecionar a estratégia genérica adequada; e
- A estrutura de mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas.

O conhecido modelo das cinco forças, apresentado por Michael Porter na obra *Estratégia Competitiva* (1980), é resumido na figura a seguir.

Figura 5 – Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria (Adaptado de Porter, 1980)



Para Porter (1980), a estrutura da indústria é o ponto de partida para análise. Como já visto no item 2.1, para o autor, a indústria é como o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si. O modelo tem ainda como premissa que as firmas dentro de uma indústria são todas iguais, exceto por diferenças de tamanho (Scherer, 1980; Rumelt, 1984).

O modelo das cinco forças expande o conceito de concorrência dentro de uma indústria para além do alcance outrora restrito aos concorrentes diretos,

naquilo que define como rivalidade ampliada. Para ele, o nível de concorrência seria determinado pelo comportamento conjunto das cinco forças retratadas na figura 5. A atuação conjunta das forças determinaria o potencial de lucro final da indústria, implicando, portanto, no fato de que determinadas indústrias seriam mais lucrativas do que outras, em função das suas características estruturais. Dessa forma, determinadas indústrias seriam um “lugar melhor” para se estar, dependendo do comportamento das forças competitivas.

Embora acredite na preponderância do ambiente, definido como a ação combinada e simultânea das forças, sobre o desempenho da firma, o modelo de Porter toma o cuidado de esclarecer que a estrutura da indústria deve ser distinguida dos muitos fatores que podem, no curto prazo, afetar a concorrência e a rentabilidade de forma transitória. Nesse sentido, Carroll (1980) destaca que muitas vezes estrategistas e gerentes focam no macro-ambiente e que a importância do ambiente microeconômico não costuma ser apreciada.

Uma vez dentro de determinada indústria, caberia à firma a condução da análise da estrutura competitiva e, com base nesses resultados, elaborar uma estratégia, cujo objetivo seria encontrar uma posição para a firma dentro da indústria em que ela possa melhor se defender contra essa estrutura ou mesmo influenciá-las a seu favor.

Uma estratégia competitiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças.

Dessa forma, a estratégia competitiva compreende:

- Posicionar a empresa de modo que as suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto de forças competitivas;
- Influenciar o equilíbrio das forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa;
- Antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais o façam.

Grupos Estratégicos

A pesquisa em economia da organização industrial foi primariamente orientada pelos efeitos estruturais dos grupos estratégicos e o seu impacto no desempenho da indústria (Cool & Dierickx, 1993). Firms em uma indústria têm sido tipicamente segmentadas em diferentes grupos estratégicos com base em similaridades em posição de mercado, comprometimento de recursos e ativos (Mc Gee & Thomas, 1996, Thomas & Venkatraman, 1988). A literatura tem se utilizado de algoritmos, como clusters, para compartimentar as firmas existentes em uma determinada indústria de acordo com o seu posicionamento estratégicos, utilizando-se como base tipologias pré-definidas. Identificados esses grupos, com o auxílio de metodologias estatísticas apropriadas, buscam-se modelos teóricos relacionando grupos estratégicos, ambiente e desempenho. De acordo com essa teoria, o fato de pertencer a um determinado grupo afetaria, portanto, em alguma extensão, o desempenho da firma (Caves & Porter, 1977, Barney & Hoskisson, 1990).

Mister é, entretanto, definir-se o que seria um grupo estratégico. Adotamos, no presente trabalho, que um grupo estratégico é grupo de firmas dentro de uma indústria que são similares uns aos outros e diferentes de firmas de fora do grupo em uma ou mais dimensões chave para a estratégia (Porter, 1979). As firmas membro de um determinado grupo, devido à similaridade estrutural, devem responder da mesma maneira às perturbações de dentro e de fora do grupo, reconhecendo a interdependência de perto e se antecipando aos movimentos do outro precisamente (Caves & Porter, 1977). Os modelos que buscam relacionar a participação em um determinado grupo estratégico a um desempenho superior têm sido a base para a análise da estrutura competitiva da indústria (Barney & Hoskisson, 1990), freqüentemente funcionando como um nível de análise intermediário, entre a firma e a indústria (Day & Rebstien, 1997). Muitos dos construtos utilizados para a análise competitiva no nível da indústria podem ser aplicados para os grupos, como as barreiras de mobilidade (Barney, 1997). Barreiras de mobilidade são um atributo estrutural de um grupo estratégico que torna muito difícil para firmas que estão fora dele aderir a eles (Caves & Porter, 1977).

A despeito do fato de a utilização dos grupos estratégicos para a análise do ambiente competitivo já ter amplamente recebido suporte empírico em diversas pesquisas ao longo das últimas duas décadas, diversos autores têm contestado a sua utilização.

Para Cool & Dierickx (1993),

a participação em um grupo estratégico não tem funcionado bem como um preditor de lucratividade, uma vez que, segundo os autores, os estudos empíricos deixam dúvidas sobre a existência de uma relação "participação em grupos estratégicos -lucratividade da firma". Sugerem ainda que não há consenso geral de como uma análise da estrutura dos grupos estratégicos melhora nossa compreensão do desempenho da indústria e da firma e adiciona poder explanatório ao modelo de inter-relação.

Analisando os efeitos no desempenho de grupos horizontais na indústria, Dranove et al (1998) afirmam, em consonância com o pensamento da Organização Industrial, que um grupo estratégico somente existe se o desempenho da firma no grupo é função das características do grupo, com controle para características da firma e da indústria. Defendem, entretanto, que sem interações estratégicas entre os membros do grupo não pode haver efeito direto de ser membro do grupo no desempenho da firma. Para os autores, somente uma abordagem empírica possibilitaria a identificação dessas interações através do uso de características no nível do grupo, como o seu tamanho, como aproximações para variáveis de interação menos tangíveis. Na ausência de identificação dessas variáveis, não se poderia ter certeza de que os efeitos do grupo são agregados aos do nível da firma.

O Paradigma Estrutura-Condução-Desempenho

Outro foco extremamente relevante da pesquisa em estratégia é a investigação do paradigma estrutura-conduta-desempenho, que se relaciona às ligações entre as escolhas estratégicas e o desempenho da firma com as suas características, ou (Bowen & Wiersema, 1999), conhecido como paradigma SCP (do inglês *Structure- Conduct-Performance*).

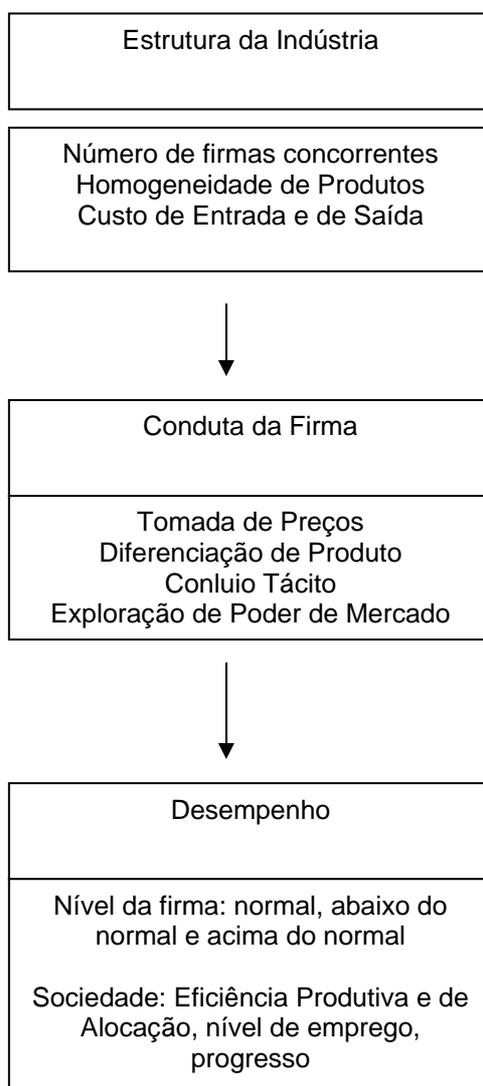
Na primeira metade do século XX, grupos de economistas iniciaram estudos objetivando compreender a relação entre o ambiente da firma, seu

comportamento e o seu desempenho, com o objetivo inicial de descrever as condições sob as quais a competição perfeita não se desenvolveria dentro de uma indústria. Seus esforços resultaram no paradigma estrutura-conduta-desempenho. O termo estrutura se refere à estrutura da indústria, medida por fatores como o número de competidores, a heterogeneidade de produtos e os custos de entrada e de saída. Conduta seria ações específicas em uma indústria, incluindo a tomada de preços, a diferenciação dos produtos, o conluio tácito e a exploração do poder de mercado. Já o desempenho tem dois significados: o desempenho das firmas individuais e o da economia como um todo. O modelo é resumido na figura 6.

Não é difícil compreender a lógica que relaciona a conduta e o desempenho. Em algumas indústrias, os atributos a ela inerentes definem – e restringem - o escopo das opções das firmas, que nesse caso, podem gerar retornos econômicos normais. Enquanto isso, em outras indústrias menos competitivas, as firmas têm menos restrições e conseqüentemente mais escolhas quanto à conduta, o que faz com que ela obtenha vantagem competitiva e expectativa de retornos acima do normal. Na ausência de barreiras de entrada, essas indústrias com menos restrições seriam rapidamente invadidas por novas firmas, o que, mais uma vez, reforça a importância da estrutura da indústria na conduta das firmas e no desempenho delas.

Pesquisas governamentais em que são analisadas as características de indústrias e as necessidades de regulação- ou mesmo os impactos da desregulamentação - têm sido realizadas à luz do modelo SCP. Já para os pesquisadores em estratégia, a sua utilidade reside no fato de que ele pode ser utilizado para descrever os atributos e uma indústria que a tornam menos competitiva e, dessa forma, ajudar as firmas a obterem um retorno econômico acima do normal.

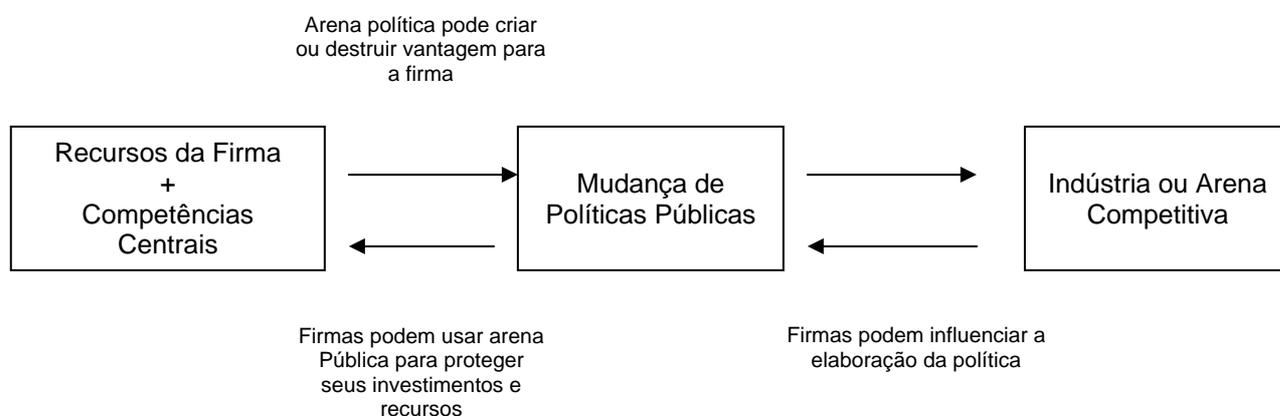
Figura 6 – O Modelo Estrutura-Condução-Desempenho (Adaptado de Barney, 1997)



O Governo

A despeito do fato de muitas vezes não estar contemplado nos modelos clássicos que se dispõem a analisar a relação entre ambiente competitivo, estratégia e desempenho, o papel do governo como uma “força” com grande potencial de interferência na arena competitiva não deve ser atribuído a um segundo plano. Para muitos autores, como Day & Rebstein (1997), as políticas públicas podem criar e sustentar a vantagem competitiva para firmas, ou mesmo minar e destruir vantagens, como pode ser observado na figura 7.

Figura 7 – Tendências Políticas e Vantagens Dinâmicas (Adaptado de Day & Rebstein, 1997)



De acordo com a proposição dos autores, o governo pode ter influência relevante na definição da arena competitiva. De forma análoga, as firmas também podem agir, individual ou coletivamente, de modo a interferir na proposição das políticas governamentais, garantindo assim que as definições e regulamentações estabelecidas pelo poder público lhe sejam favoráveis ou, no mínimo, reduzam o seu impacto na indústria de interesse.

O modelo das cinco forças de Porter, assim como a literatura tradicional em estratégia, não considera o governo como uma força competitiva, ainda que destaque que ele pode afetar o governo através das cinco forças. A tipologia, embora faça intensa utilização da análise estrutural da indústria como uma ferramenta fundamental para a formulação da estratégia, sendo, portanto, estritamente dependente de fatores como as ameaças de entrada, nível de competição entre os concorrentes e poder de barganha de compradores e fornecedores, opta por relevar a um plano secundário o papel do governo. Não obstante, cabe destacar que políticas governamentais podem determinar quando pode ocorrer a entrada; que políticas antitruste podem influenciar fortemente o nível de competição entre os concorrentes; que em muitas indústrias o governo é o maior comprador ou fornecedor; que legislações sobre o comércio- nacional e internacional- podem intervir nas oportunidades de negócio das firmas em uma ou em mais indústrias. Day & Rebstein (1997) sugerem que, ao compreender tendências políticas e o impacto corrente e futuro delas, assim como elaborar

opções para responder a elas, as companhias podem ter maiores chances de experimentar e garantir a vantagem competitiva decorrente de iniciativas do poder público.

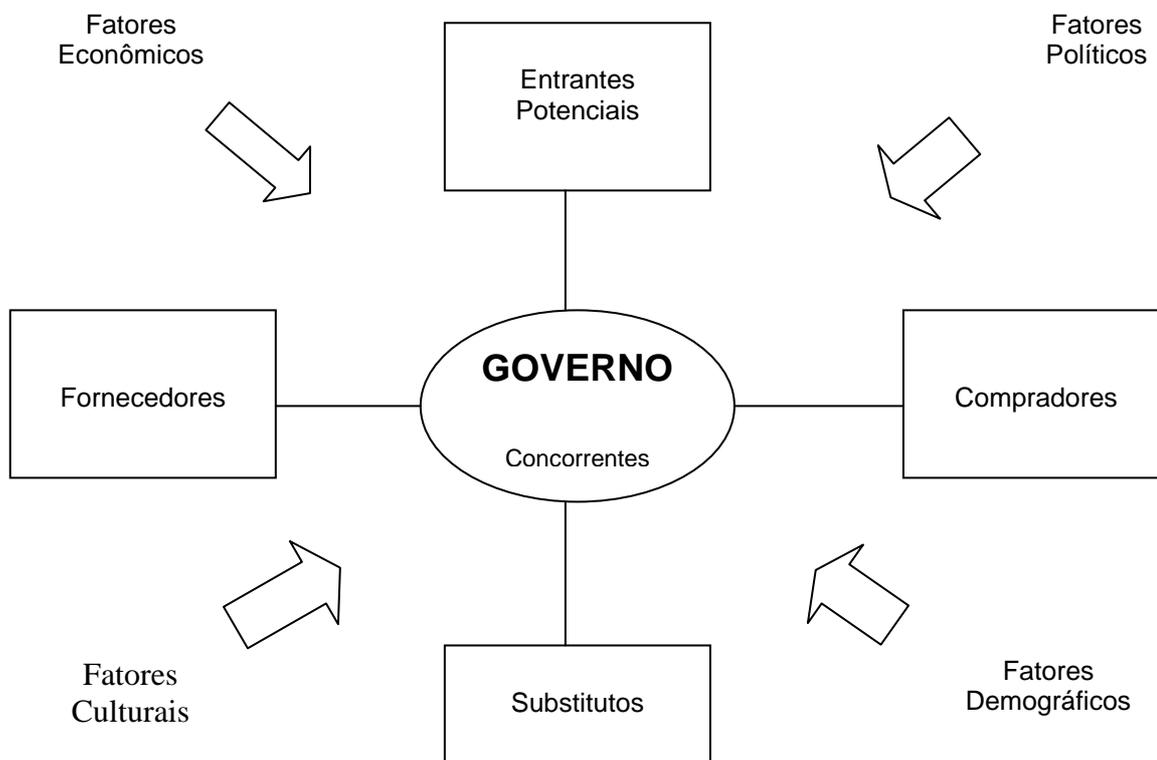
A ausência do Governo no modelo das cinco forças levou outros autores a buscar maior compreensão da importância dele no contexto da arena competitiva. Austin (1990) adaptou o modelo de Porter e estabeleceu um modelo que tem como objetivo oferecer uma estrutura para análise sistemática do ambiente e as suas forças, decifrando-as de forma a traduzi-las em decisões estratégicas.

No modelo de Austin, as ações do governo são elevadas para o nível de mega-força, tendo um efeito moderador sobre as outras cinco forças. Para o autor, as firmas de uma determinada indústria podem experimentar vantagem competitiva de acordo com as suas respostas às ações do governo.

Austin acrescenta ainda ao modelo de Porter os fatores ambientais – políticos, demográficos, econômicos e culturais - para categorizar as demais forças do ambiente competitivo.

O arcabouço teórico do modelo de Austin(1990) pode ser melhor visualizado por meio da figura 8.

Figura 8 – Arcabouço de Austin



2.1.2

A Visão baseada em Recursos

Enquanto a escola da organização industrial tem como foco a indústria e a busca de um posicionamento sustentável, de forma a obter assim a vantagem competitiva e retornos superiores, outra estirpe de autores tem defendido que seria mais apropriado desenvolver uma teoria em que a firma fosse a unidade de análise (Barney & Hoskisson, 1990).

A visão baseada em recursos (*resource-based view* - RBV), também conhecida como Escola Neo-Austríaca ou Escola de Chicago, enfatiza que a firma utiliza os seus recursos e capacidades para criar a vantagem competitiva que, em última instância, resulta em criação de valor. Para desenvolver a vantagem competitiva, a firma deve possuir recursos e capacidades superiores aos dos seus concorrentes. Seguindo Barney (1991;1997), adotaremos que recursos e capacidades são termos com diferenças sutis entre si e utilizaremos ambos sem distinção de significado.

Para a visão baseada em recursos, há quatro bases para a vantagem competitiva: recursos superiores, forças que limitam a competição, mobilidade imperfeita de recursos e limites *ex ante* à competição (Peteraf,1993).

Hill & Deeds (1996- ref 93), que se denominam adeptos da perspectiva neo-austríaca, sugerem que a natureza da competição é independente da estratégia da empresa e que esta, em vez de influenciar o desempenho, é influenciada por ele, colocando-se em oposição a uma das premissas da organização industrial. Concordam com a proposição de Porter (1980) de que é a natureza da competição, em conjunto com a estratégia da firma, que determina a lucratividade da firma, defendendo, entretanto, que a natureza da competição é dada ou fixada numa economia capitalista e que a estrutura da indústria deve ser vista como um resultado endógeno de diferenças no desempenho das firmas ao longo do tempo.

Os autores destacam ainda o fracasso de estudos anteriores em decompor a variância da lucratividade em níveis de indústria e da firma como razão para a impossibilidade de avaliar com precisão o quão importante é a estrutura da indústria para a determinação da lucratividade da firma. Encontram suporte para essa assertiva nos resultados da pesquisa de Rumelt (1991), de acordo com os

quais a estrutura da indústria teria aproximadamente um décimo do impacto nos lucros da firma que os efeitos específicos da firma. Como os feitos específicos da firma podem ser atribuídos a diferenças nos recursos e rotinas da firma, isso indicaria que a perspectiva neo-austríaca oferece um maior poder explanatório para as diferenças de desempenho que o paradigma estrutura-conduta-desempenho.

Hill & Deeds (1996) sugerem ainda que não existem indústrias protegidas de entrada e que nenhuma firma pode descansar segura com o seu *market share*, uma vez que a dinâmica de competição baseada em conhecimento significa que a vantagem competitiva está sempre em risco. As rotinas e recursos existentes de uma firma poderiam então se tornar de pouco ou nenhum valor muito rapidamente, de modo que a firma deve investir continuamente em aprendizado e criação de conhecimento para reter a sua vantagem competitiva.

Para os pesquisadores que adotaram a premissa RBV, a firma, e não a indústria ou o grupo estratégico, é a base para vantagem competitiva sustentável (Teece, 1988; Barney, 1991; Conner, 1991; Grant, 1991; Mahoney & Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1995). Rumelt (1991) fornece evidências que os efeitos da dotação única de recursos da firma e a configuração de seus recursos estratégicos funcionam como melhores preditores do desempenho que características de mercado ou da indústria, como defendia a organização industrial.

Diversos pesquisadores, como Wernerfelt (1984) e Barney (1991), identificaram que as vantagens competitivas de uma empresa são dependentes de outra variável, os seus recursos internos. Aquele autor define os recursos como aqueles ativos que são ligados de forma semi-permanente com a firma. Com escopo mais ampliado, Barney (1997) define recursos como todos os ativos, capacidades, competências, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento e assim por diante, que estejam sob o controle da firma para a concepção de estratégias desenhadas para aumentar a sua eficiência e efetividade. Geralmente esses recursos podem ser divididos em quatro categorias:

- Capital Financeiro
- Capital Físico
- Capital Humano
- Capital Organizacional

Entretanto, nem todos os recursos seriam capazes de garantir a vantagem competitiva. A Escola de Chicago acredita na convergência dos padrões competitivos ao longo do tempo, quando as firmas com menos sucesso imitarão as estratégias daquelas que obtiveram mais êxito (Demsetz, 1973). Dessa forma, a firma precisaria desenvolver recursos com algumas características de modo que a vantagem competitiva gerada por eles não seja corroída no futuro. Para Barney (1991), somente os recursos valiosos, raros, insubstituíveis e difíceis de imitar forneceriam vantagem competitiva sustentável e gerariam retornos econômicos. Esses recursos foram identificados como recursos estratégicos (Chi, 1994).

Para uma melhor compreensão da questão dos recursos, Barney (1991) desenvolveu uma tipologia, denominada VRIO, sob a qual é possível conduzir uma análise dos recursos da firma e assim reconhecer se eles são estratégicos ou não. A tipologia VRIO é resumida na tabela 2.

Tabela 2 – A tipologia VRIO (Adaptado de Barney, 1997)

O recurso ou capacidade é...					
Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas	Desempenho Econômico
Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva	Abaixo do normal
Sim	Não	-	↕	Igualdade Competitiva	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal

Barney (1997) destaca, entretanto, que nem sempre os dirigentes de uma firma identificarão com facilidade a relação entre os recursos que controlam e a vantagem competitiva. O autor aponta três razões pelas quais isso pode vir a ocorrer. Em primeiro lugar, quando os recursos que geram a vantagem competitiva são tão internalizados, como uma parte do dia-a-dia da organização que os próprios gerentes não têm consciência deles. A esses recursos internalizados, podemos chamar ativos invisíveis (Hitami, 1987). Os gerentes podem ainda ter em suas firmas múltiplas hipóteses de combinações de recursos que gerem vantagem competitiva, e serem incapazes de avaliar que quais são as combinações de recursos que realmente criam vantagem competitiva. Finalmente, podem não ser apenas alguns recursos que permitem à firma ganhar vantagem competitiva, mas milhares desses atributos, que, em conjunto, geram a vantagem.

Embora a ocorrência de uma das três situações acima citadas gere desconforto para os gerentes ao dificultar o reconhecimento dos recursos estratégicos, elas podem também funcionar como um mecanismo de isolamento efetivo, garantindo assim uma certa inimitabilidade, assegurando assim a vantagem competitiva (Lipman & Rumelt, 1982; Rumelt, 1984).

De forma consistente com o pensamento da Escola de Chicago, Day & Rebsstein (1997) afirmam que as condições de mercado e os competidores irão erodir as vantagens da firma e apresentam cinco condições que tendem a transformar um ativo ou recurso em uma fonte de vantagem competitiva sustentável:

- Ele deve ser valioso, trazendo uma contribuição significativa para a entrega de valor superior ao cliente.
- Ele é duradouro, não estando sujeito à rápida obsolescência ou depreciação em face à mudança tecnológica, alteração nas exigências dos consumidores ou extinção de ativos não renováveis.
- Deve haver ambigüidade causal, isto é, não deve ser claro para o competidor como essa fonte de vantagem funciona.
- Mesmo se os competidores compreenderem a vantagem, ela deve ser difícil de se replicada ou copiada.
- Os pioneiros - *early movers* - devem ser capazes de deter os esforços de cópia com uma forte ameaça de retaliação.

Para os autores, as três últimas condições-ambigüidade causal, duplicabilidade e retaliação factível - são aquelas que criam as barreiras de imitação que permitem a persistência da vantagem competitiva. Eles sugerem ainda que a os recursos são importantes, mas somente aqueles que comprometem a firma a certas estratégias têm efeito na vantagem competitiva.

Barney (1997) destaca aquelas que seriam as duas premissas básicas para a visão baseada em recursos: a heterogeneidade e a imobilidade de recursos. Enquanto a primeira relaciona-se ao fato de que diferentes firmas possuem feixes diferentes de recursos , seguindo a perspectiva de Penrose, (1959), que assume que firmas podem ser vistas como feixes de recursos produtivos , a segunda se refere ao fato de que alguns recursos são muito caros para ser copiados.

2.2

Estratégias Colaborativas

Embora comumente estratégias competitivas sejam escolhidas para garantir a vantagem competitiva, o cenário contemporâneo sob o qual se desenrolam as atividades de gestão de negócios tem tornado cada vez mais comum a adoção de ações estratégicas conjuntas por parte das firmas. Para Barney (1997), as estratégias cooperativas existem quando as firmas trabalham juntas para atingir determinada meta ou objetivo.

O autor considera que as estratégias cooperativas podem ocorrer sob a forma de estratégias de conluio e alianças estratégicas. Uma estratégia de conluio existe quando diversas firmas em uma indústria cooperam para reduzir a competitividade dela e elevar os preços acima do nível perfeitamente competitivo. Já na aliança estratégica, diversas firmas cooperam mas a competitividade da indústria não é reduzida. Podemos, dessa forma, afirmar que as *firmas colaboram entre si*.

Esta seção destina-se a realizar uma discussão dos assuntos mais freqüentemente abordados na literatura recente sobre o fenômeno da colaboração. Para os fins do presente estudo, seguiremos a perspectiva de Eiriz (2001), para quem relações de cooperação e alianças estratégicas são diferentes nomes para uma mesma realidade.

2.2.1

Introdução

A adoção de relações interorganizacionais cooperativas tem experimentado impacto crescente recentemente. A importância das alianças estratégicas para a Administração pode ser evidenciada pelo fato de que, somente entre 1998 e 2000, a formação de mais de 20.000 alianças foi divulgada (Annand & Khanna, 2000). Embora a colaboração não seja um fenômeno novo para a prática dos negócios, a pesquisa em alianças estratégicas vem aumentando refletindo a sua crescente importância (Koza & Lewin, 1998, Ring & Van de Ven, 1992).

Gulati (1998) sugere que, enquanto aumentam as alianças, uma característica notável é a crescente diversidade de características dessas alianças, como a nacionalidade dos parceiros, razões de formação, objetivos e estruturas contratuais formais. Em um extremo há joint ventures, que envolvem parceiros criando uma nova entidade na qual eles compartilham ações; no outro estão as alianças sem participação acionária.

Cabe ressaltar que, uma vez que as alianças não representam exatamente uma novidade na Administração, existe mais uma justificativa para o incremento da atenção ao assunto, além dos números crescentes de seus registros. As alianças que podem ser mais comumente observadas na atualidade diferem das parcerias anteriores pela migração de sua natureza, de *tática* para *estratégica* (Nohria & García-Pont, 1991). Embora outrora a terminologia “aliança estratégica” fosse utilizada indiscriminadamente, alguns autores, como Eiriz (2001), já dedicaram seus esforços de pesquisa para diferenciar quais seriam os fatores que qualificariam uma aliança como estratégica. Para ele, seriam os seguintes:

- A aliança resulta de um conjunto coerente de decisões;
- é um meio para desenvolver vantagem competitiva sustentável;
- tem impacto organizacional de longo prazo;
- é um meio para responder às ameaças e oportunidades externas;
- baseia-se em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas;
- afeta decisões operacionais;
- envolve todos os níveis hierárquicos da organização;

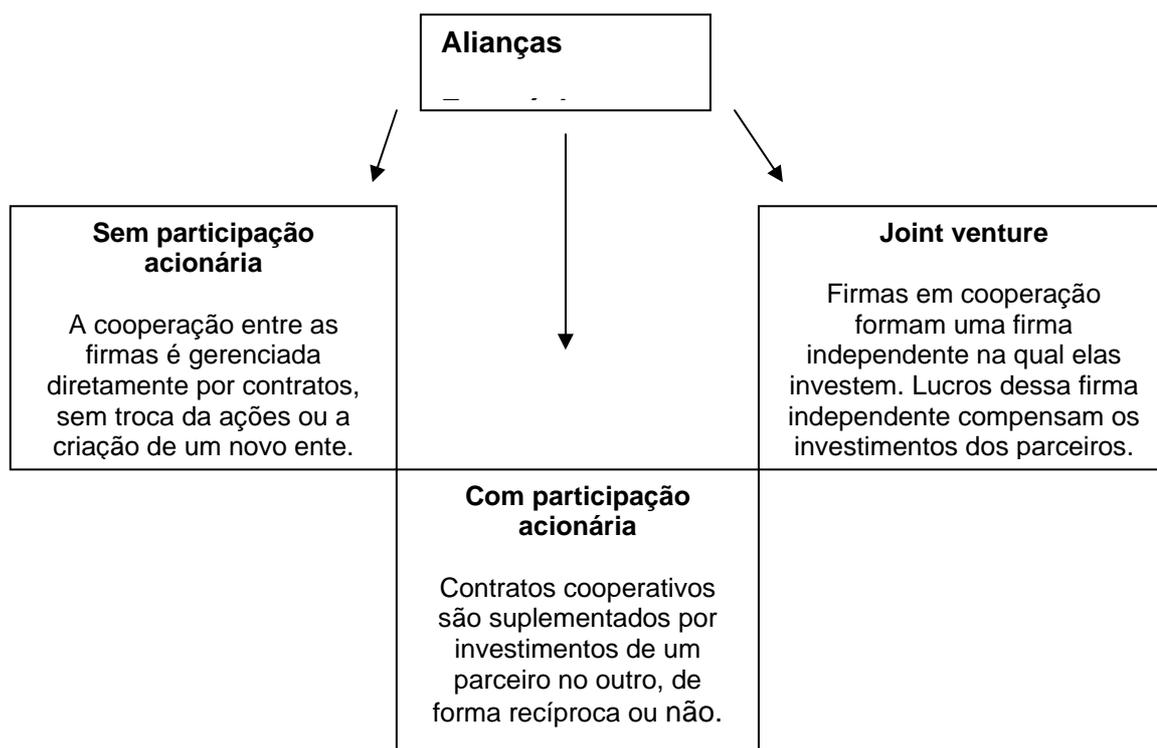
- é influenciada pelo contexto cultural e político da organização;e
- envolve diretamente ou não todas as atividades da organização.

Outras perspectivas levam em consideração, para a caracterização das alianças, os resultados que elas buscam produzir para as firmas mães e o modo como elas se desenrolam dentro do contexto da firma. Koza & Lewin (1998), por exemplo, sugerem que alianças estratégicas estão encravadas na história da firma e no seu portfolio estratégico, e co-evoluem com a estratégia da firma, o ambiente institucional, organizacional e competitivo, e com as intenções de gestão estratégica dentro da aliança

Diversos tipos de relações interorganizacionais têm sido classificadas como alianças estratégicas, existindo na atualidade diversas tipologias divergentes quanto à forma que podem tomar as alianças.

Para Barney (1997), existem três tipos de alianças estratégicas: sem participação acionária, com participação acionária e *joint ventures*. A tipologia de Barney, que baseia-se somente no fator “participação acionária” – critério meramente econômico, pode ser mais claramente visualizada na figura a seguir.

Figura 9 – Tipos de Alianças Estratégicas (Adaptado de Barney 1997)



Klotzle (2002) demonstra quais seriam as formas possíveis para uma aliança estratégica, utilizando-se de critérios jurídicos e econômicos, expandindo além da tipologia anterior, em que considera, além das joint ventures e participação acionária minoritária, também a possibilidade de ausência de participação acionária, porém tratando de forma diferenciada, nesse caso, os contratos unilaterais e bilaterais.

Quadro 1 – Tipos de Alianças Estratégicas (Klotzle 2002)

Alianças Estratégicas	Contratos unilaterais	<ul style="list-style-type: none"> • Licenças • Acordos de distribuição • Contratos de P& D
	Participação acionária minoritária	
	Joint-Ventures	
	Contratos bilaterais	<ul style="list-style-type: none"> • P& D conjunto • Marketing e promoção conjunta • Produção conjunta • Parcerias avançadas com fornecedores

Em uma avaliação das tipologias de alianças estratégicas existentes, Eiriz (2001) coloca que elas assentam-se normalmente em critérios jurídicos e econômicos, recorrendo a dimensões de classificação como grau de formalização dos acordos, tipos de acordos relativamente à sua forma jurídica (tipo de contratos), e constituição ou não de uma entidade juridicamente autônoma (como *joint ventures*), no caso da adoção do critério jurídico. Já as tipologias que envolvem critérios essencialmente econômicos referem-se às atividades fim da cooperação, envolvimento de capital, objetivos da aliança, tipo de administração dos ativos, e contexto da aliança (nacional, internacional ou outro). Sugere ainda que há escassez de tipologias completas e consistentes sobre o assunto.

No mesmo trabalho, Eiriz (2001) propõe uma tipologia baseada em três domínios de cooperação em torno dos quais seriam estabelecidas as alianças: comercial, técnico ou de produção e financeiro. O domínio comercial engloba

basicamente as parcerias de compras, marketing e vendas; no domínio técnico/ produção estariam atividades conjuntas de produção, gestão de recursos humanos e pesquisa e desenvolvimento. No domínio financeiro se classificariam alianças que envolvem capital e integração de parceiros.

Quadro 2 – Proposta de Tipologia para Alianças Estratégicas (Eiriz 2001)

Domínio	Tipos
Comercial	Grupo de Exportadores Acordos de Distribuição Acordo de Representação Central de Compras Franquia Assistência Comercial
Técnico/ Produção	Consórcio Formação e/ou Assistência Técnica Subcontratação Acordo de Produção Conjunta Acordo de Investigação e Desenvolvimento Licenciamento de Patentes
Financeiro	Aquisição de Empresa Participação Minoritária Joint Venture Fusão

Entretanto, a despeito da existência de tipologias para estratégias colaborativas propostas por alguns autores, elas ainda carecem de comprovação empírica. Tal fato pode ser atribuído a deficiências em termos de documentação detalhada acerca dos contratos de formação e consolidação das alianças internacionais e à inexistência de consenso sobre a definição de alianças estratégicas (Klötzle, 2002), à escassez de desenvolvimento da teoria relacionada à configuração geral da atividade de alianças dentro de uma indústria (Eiriz, 2001; Walker, 1988).

Embora motivações e necessidades específicas das firmas tenham relevância na decisão de formação de alianças, o seu desenvolvimento crescente tem sido freqüentemente atribuído, entre outros fatores, a mudanças rápidas na tecnologia, no ambiente competitivo e nas próprias estratégias das firmas (Ring & Van der Ven, 1992), assim como à necessidade de estabelecimento de estratégias

globais de competição em virtude da derrubada dos limites geográficos da arena de competição (Hagedoorn & Schakenraad, 1994).

Contudo, embora todas as firmas sejam influenciadas pelos fatores acima descritos, o grau de impacto dessa influência pode definir se a adoção de alianças é oportuna para a organização, assim como uma análise do ambiente competitivo e também dos recursos e capacidades da empresa. Para Harrigan (1988), a análise da adequabilidade das estratégias cooperativas guarda relação com o nível de diferenciação do produto, a sensibilidade dele à oferta e com o fato de a firma estar ou não em um mercado global.

Já para Nohria & Garcia-Pont (1991), as ligações estratégicas são preferíveis nos casos em que se busca a complementaridade de recursos, uma vez que o desenvolvimento interno de capacidades, conforme a perspectiva baseada em recursos de Penrose (1959), é resultado de uma longa história da firma, não sendo portanto, um processo célere como requer a realidade atual.

A colaboração não representa, contudo, que as firmas em colaboração deixam de funcionar como entes competitivos independentes. Nas parcerias atuais, muitas vezes a escolha do parceiro recai sobre o competidor direto ou potencial, fato que não pode ser considerado uma evidência de que a firma não possui mais uma intenção competitiva *vis-a-vis* seu parceiro (Hamel, 1991). Bresser (1988) indica que clusters de firmas com laços densos podem perseguir estratégias coletivas em conjunto com as estratégias competitivas dos membros individuais. Muitas vezes, a formação e a participação em alianças é a saída viável para que as organizações se reorganizem de modo a alavancar seus recursos e, após isso, emergir como um competidor efetivo em seu mercado, como sugere Rai *et al* (1996) e de, não somente garantir a sobrevivência, mas de aumentar a competitividade (Klötzle, 2002). Glaister & Buckley (1996) exemplificam essas situações, indicando que em meados da década de 90, firmas de países de economia de mercado desenvolvida tenderam a aumentar a sua participação em *ventures* corporativas em que muitas vezes uma das outras partes com o seu competidor direto. Analogamente, Mohr & Spekman (1994) indicam que a formação de parcerias entre firmas está se tornando uma maneira delas encontrarem e manterem a vantagem competitiva, uma vez que determinados fatores retromencionados tornam a adoção de estratégias competitivas de forma

isolada uma alternativa inviável. Na mesma linha, a literatura já sugeriu que a tendência das firmas de usarem estratégias cooperativas onde anteriormente elas não eram consideradas uma alternativa representam um marco na maneira delas raciocinarem sobre estratégia competitiva (Harrigan, 1998).

Alianças ainda costumam ser descritas como "crianças-problemas", como na década de 80 (Orborn & Hagedoorn, 1997). Ainda segundo os autores, a década de 90 assistiu ao desenvolvimento de pesquisas que buscaram ultrapassar este estereótipo, começando a reconhecer que a cooperação poderia ser entendida como possuindo uma vida infinita. Pesquisadores deixaram uma visão singular da corporação simples para reconhecer a complexidade de alianças e redes, considerando que alianças são mecanismos temporários e relações duradouras; armas competitivas e cooperativas, com propostas pretendidas, apesar dos benefícios emergentes poderem se tornar mais importantes.

Entretanto, a despeito do fato da literatura em estratégia ter prestado considerável atenção ao tema, inclusive com o auxílio de diversas outras perspectivas científicas como a de economistas, teóricos da organização e sociólogos, que têm empregado uma vasta gama de metodologias e tipologias teóricas dos seus campos para a melhor compreensão dos vários aspectos envolvidos nas relações de cooperação (Kozza & Lewin, 1998), o fato de que muitas contribuições de autores em estratégia carecem de uma perspectiva teórica (Orborn & Hagedoorn, 1997) e de que a teoria existente iluminou somente uma pequena parte do fenômeno colaborativo (Hamel, 1991), ainda deixam várias nuances da colaboração que ainda exigem esforços continuados dos pesquisadores da área.

Fato é que o nosso presente entendimento da firma como um agente independente pode perder muito do seu significado atual, com a necessidade de novas abordagens podem ser necessárias para estudar a organização interorganizacional como uma nova forma de agente competitivo (Rai *et al*, 1996).

Segundo Kale *et al* (2000), três linhas de pesquisa tipificam a maioria dos trabalhos acadêmicos em alianças. A primeira linha tenta explicar as motivações para a formação de alianças, a segunda foca na escolha da estrutura de governança das alianças; enquanto a terceira examina a efetividade e o desempenho das

alianças, buscando identificar fatores que aumentam ou impeçam o seu desempenho, das firmas que aderem a ela. Em virtude de maior relevância para o objetivo da presente pesquisa, este capítulo aborda, de forma mais detalhada, as teorias que relacionam com a formação de relações cooperativas e aspectos relacionados ao desempenho das alianças e das firmas que tomam parte nelas.

2.2.2

Definições

Na visão de Astley & Fombrun (1983), estratégias colaborativas são meio de gerenciar as variações resultantes da dependência interorganizacional. Para Silva *et al* (1998), estratégias colaborativas têm por objetivo a formação de alianças estratégicas entre empresas com a finalidade de obtenção de sinergias comuns para a continuidade operacional das mesmas. Cabe então questionar, nesse momento, o que, exatamente, seriam alianças estratégicas. A recente abundância de pesquisas sobre o tema pode fazer com que pareça óbvia a existência de consenso sobre esse conceito. Entretanto, faltam definições universalmente aceitas sobre o que constitui uma aliança (Klötzle, 2002).

Buscando suprir essa lacuna, Klötzle (2002) elabora um quadro de referência com algumas das definições existentes na literatura acadêmica.

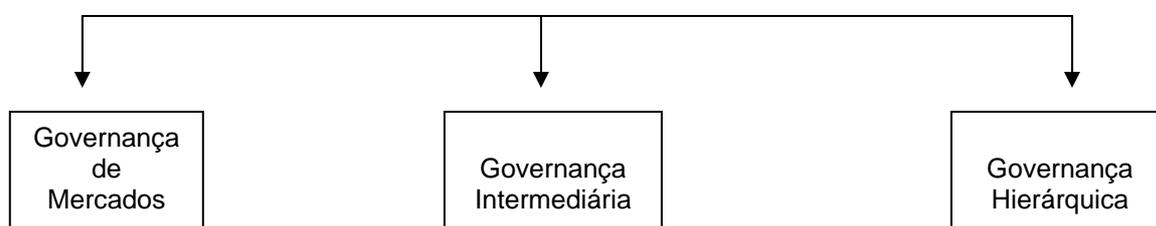
Quadro 3 – Definição de Alianças Estratégicas segundo a Visão de Diversos Autores (Klotzle 2002)

Autor	Definição
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 atividades. Uma aliança estratégia implica algum grau de coordenação estratégica e operacional de atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento, transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. Podem envolver ou não participação acionária.
Hagedoorn & Narula(1996)	Alianças estratégicas podem ser classificadas de duas maneiras. De um lado existem tipos que envolvem participação acionária, como joint-ventures e companhias conjuntas de pesquisa. De outro lado, há formas sem participação acionária, 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.
Dussange e Garette(1995,1997)	Projetos de colaboração implantados por firma rivais, operando na mesma indústria. As firmas mantêm, entretanto, a sua independência. Essa definição exclui, assim fusões e aquisições, as quais levam à perda da autonomia de pelo menos um parceiro. Também são excluídas parcerias verticais formadas por fornecedores e compradores.
Lorange e Ross(1996)	Empreendimentos de risco ao longo de uma escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (mercado) e, de outro lado, a internalização total (hierarquia). Temos, assim, as seguintes opções de alianças estratégicas em termos de grau de integração vertical com a empresa-mãe: fusões e aquisições, participação acionária, joint-ventures, 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, colaboração no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização. Fusões e aquisições não são consideradas alianças estratégicas.

Em uma breve revisão do acima disposto, Klötzle (2002) observa que alguns possuem visão mais restrita e outros mais ampla, incorporando diversas formas de cooperação e acordo dentro do conceito de alianças estratégicas.

Diversos autores, como (Eiriz, 2001, Williamson, 1985), têm construído uma definição de alianças estratégicas a partir da tipologia de Williamson (1975). Para eles, alianças são formas híbridas, com diferentes graus de integração possíveis, entre os extremos de mercado e hierarquias, podendo assumir diferentes configurações ao longo de uma reta, em que em um extremo estão os mercados e no outro as hierarquias, conforme a figura a seguir.

Figura 10 – A amplitude de dispositivos de Intercâmbio Gerencial (Adaptado de Barney, 1997)



Na tipologia de Williamson (1975), uma evolução da teoria dos custos transacionais, no extremo da governança dos mercados, as firmas podem interagir e confiar nos preços determinados pelo mercado. No outro extremo, os intercâmbios e trocas podem ser gerenciados por uma só firma. Firms participantes em alianças, por encontrarem-se entre os extremos e não possuírem o controle dos mecanismos de hierarquias nem de mercados, poderiam estar suscetíveis aos riscos associados ao oportunismo, ou seja, à possibilidade de que as partes envolvidas sejam exploradas injustamente e ao menor custo possível (Williamson, 1985).

Já Harrigan (1988) define acordos cooperativos como aqueles que não envolvem compartilhamento de ações, sendo, portanto, mais fáceis de terminar, mas sem alguns benefícios da joint venture, porque os seus proprietários raramente dispõem de seus recursos e esforços nesses acordos da mesma forma que o fazem em joint ventures. A definição da autora, portanto, pressupõe que a colaboração somente existe quando não existe relação no domínio financeiro.

Contrastando com a visão de Harrigan (1988), Chen e Ross (2000) sugerem que alianças estratégicas podem ter várias formas, como joint ventures,

acordos conjuntos de marketing, acordos para intercâmbio de informações técnicas, coordenação de atividades complementares ou compartilhamento de facilidades como fábricas e equipamentos, estendendo a possibilidade que *joint ventures* também podem ser uma forma de aliança estratégica.

Das e Teng (1998), por sua vez, definem alianças estratégicas como acordos cooperativos interfirmas pautados em atingir objetivos estratégicos dos parceiros, em que as firmas participantes podem contribuir com quatro tipos básicos de recursos: financeiros, tecnológicos, físicos e organizacionais. Também considerando a importância dos recursos na definição de alianças, para Morh & Spekman (1994) parcerias são definidas como relações estratégicas objetivas entre firmas independentes que compartilham objetivos compatíveis, esforçam-se por benefícios mútuos e reconhecem um alto nível de interdependência.

Para o presente trabalho, adotaremos a definição de Gulati (1998), que define uma aliança como qualquer acordo cooperativo interfirmas voluntariamente iniciado que envolva intercâmbio, compartilhamento ou co-desenvolvimento, podendo incluir contribuições de capital, tecnologia e ativos específicos entre os parceiros. Para o autor, em um extremo há *joint ventures*, que envolvem parceiros criando uma nova entidade na qual eles compartilham ações; enquanto no outro estão as alianças sem participação acionária. Retomando a perspectiva de custos transacionais, sugeriu que quanto maior as preocupações de apropriação (oportunismo), mais hierárquicas tenderão a ser as estruturas de governança para a organização da aliança.

Kogut (2000) defende que a estrutura de uma rede é um resultado emergente gerado pelas regras que guiam as decisões cooperativas das firmas em mercados competitivos específicos. A emergência de um padrão estrutural de cooperação não seria resultado de uma escolha abstrata entre o mercado e a firma, ou do mercado versus formas híbridas e cooperativas de governança: a estrutura, para o autor, é emergente nas condições iniciais de uma indústria específica.

Desse modo, a formação de alianças em negócios não é mais confinada a relações convencionais entre duas firmas (Hwang & Burgers, 1997). Redes de alianças não são estruturas estáticas (Gulati, 1998). A forma da rede interorganizacional, que pode ser influenciada de importantes maneiras por fatores exógenos, como a natureza da competição e eventos críticos da indústria

(Madhavan *et al*, 1998), não mais se restringe a relações bilaterais, que, em algumas indústrias, não são as configurações mais adequadas para lidar com esses fatores.

Nesses casos, a década de 90 assistiu à formação de constelações de alianças. Para Gomes-Casseres (1996), constelações são alianças estratégicas formadas por firmas parceiras para competir contra outros grupos e firmas singulares tradicionais, em resposta a mudanças nos ambientes competitivos, visando alcançar vantagens competitivas que companhias individuais ou alianças tradicionais de duas companhias não alcançam sozinhas (Gomes-Casseres, 2000). A existência desses blocos foi antecipada por Harrigan (1985), que as nomeou constelações de firmas. A definição de Gomes-Casseres será utilizada na presente pesquisa para conceituar os grupos de alianças que serão avaliados que serão avaliados da indústria de transporte aéreo.

2.2.3

Competição x Colaboração

O advento de alianças estratégicas cada vez mais constantes no cenário contemporâneo não implica na ausência de comportamento competitivo das firmas participantes. A coexistência de competição e colaboração em um mesmo ente tem suscitado interesse nos pesquisadores, que, como (Eiriz, 2001), consideram que estudar como as empresas alternam e/ou conciliam o seu comportamento competitivo com o comportamento cooperativo que necessariamente tem de estar presente nas alianças estratégicas pode ser mais importante do que analisar os dois fenômenos de forma isolada.

Brandenburger e Nalebuff (1997), inspirados a partir da teoria dos jogos, buscaram oferecer uma contribuição a esse comportamento dual, que poderia resultar em estratégias de negócio mais proveitosas. Para os autores, mesmo após estabelecer laços cooperativos, as firmas continuam a competir vigorosamente umas contra as outras, levando ao construto conhecido como "co-opetição".

Em seu trabalho, Brandenburger e Nalebuff (1997) indicam que além dos competidores normalmente reconhecidos e cujos papéis conhecemos, como consumidores, fornecedores e concorrentes, existem ainda os *complementors*.

Pelas definições do trabalho dos autores, pode-se depreender a diferença entre quem seria somente o concorrente (*competitor*) e quem seria o *complementor*.

“A player is your competitor if customers value your product less when they have the other player’s product than when you have your product alone.”

“A player is your complementor if customers value your product more when they have the other player’s product than when you have your product alone.”

Entretanto, além da possibilidade de complementaridade entre produtos e serviços, outras razões podem tornar o estabelecimento de parcerias entre organizações que outrora já estiveram em lados absolutamente opostos da arena competitiva um cenário possível. Em paralelo ao *boom* da globalização, os anos 80 vivenciaram a proliferação de alianças estratégicas entre firmas que competem na mesma indústria, por meio de ligações como fusões, aquisições, participações acionárias, consórcios, *joint ventures*, licenciamento de tecnologia e acordos de desenvolvimento, colaborações para manufatura e acordos de marketing (Nohria & Garcia-Pont, 1991). A partir de uma pesquisa empírica realizada a partir de dados da indústria automobilística, Burgers *et al*(1993) identificaram que desempenhos fracos têm levado as firmas a buscarem um maior número de acordos cooperativos com os concorrentes. Os resultados do trabalho evidenciam que mais do que simplesmente uma ferramenta para eficiência, ou para reduzir os níveis de competição, a cooperação se torna um meio de criar um novo agente competitivo, uma organização interorganizacional com sua própria proposta e dinâmica competitiva.

Gnywali & Madhavan (2001) enfocam a questão de como a rede de ligações cooperativas entre competidores influencia o seu comportamento competitivo em direção um ao outro. Para os autores, uma posição superior na rede de relações cooperativas se traduz em vantagem de recursos, e, posteriormente, em uma probabilidade aumentada de ação competitiva. Além disso, a rede serviria como um mecanismo de busca e monitoramento das estratégias e ações dos outros, aumentando a saliência cognitiva de um competidor em relação aos outros. Através dela, ocorreria o fluxo de três

categorias de recursos: de ativos, de informações e de status. A despeito de sua importância, a rede não pode ser considerada a única ferramenta para a busca de vantagem competitiva: Gnywali e Madhavan (2001) destacam também que recursos importantes para a firma também podem residir fora da rede.

Os pesquisadores sugerem que cooperação e competição são construtos distintos e ortogonais. Através de relações cooperativas, firmas trabalham juntas para aumentar seu desempenho coletivamente ao compartilhar recursos e se comprometer com objetivos comuns em alguns domínios. Ao mesmo tempo, os parceiros competem ao tomar ações independentes em outros domínios para melhorar o seu próprio desempenho. Competição e cooperação podem acontecer sob diferentes contextos e que as influências estruturais podem variar da mesma forma. Destacam que algumas firmas aproveitam mais benefícios competitivos da rede, enquanto outras estão restritas, devido a fatores relacionados à sua posição na rede e das propriedades da própria rede.

Já para Bresser (1988), firmas podem usar tanto estratégias competitivas como colaborativas para gerenciar a sua interdependência e necessidades de manutenção e expansão de participação de mercado (Glaister & Buckley, 1996). Mesmo quando a opção é a vertente colaborativa, Glaister & Buckley defendem a realização de uma análise competitiva, inclusive considerando a possibilidade de realização de investimento direto no exterior, em detrimento da formação de alianças, nos casos em que elas buscam formatar a competição em termos de construir entidades suficientemente fortes para lidar com os desafios de um competidor comum e manter o *share* global e local. Em diversas indústrias, entretanto, barreiras legais e políticas nacionais inviabilizam essa opção e a única forma de alcançar determinados mercados passa pelas alianças estratégicas com firmas localmente estabelecidas. De forma análoga, Harrigan (1988) atenta para o fato de que as ameaças ambientais, como incerteza de demanda, ameaças do consumidor, desenvolvimento de infra-estrutura, produção de tecnologia, volatilidade do comportamento competitivo, a natureza e a extensão das ligações da rede e seus proprietários devem ser analisadas *a priori*.

Diversos autores têm sugerido que a formação de alianças e parcerias é motivada principalmente para ganhar vantagem competitiva no mercado (Bleeke & Ernst, 1991, Powell, 1990), por meio da combinação de recursos

complementares entre as firmas parceiras (Kogut, 1991), o que indica que o comportamento colaborativo não somente pode coexistir com o competitivo, como pode também ser motivado por ele.

Kanter (1994), por sua vez, advoga a existência da *vantagem colaborativa*. Vantagem colaborativa seria uma habilidade bem desenvolvida para criar e sustentar colaborações frutíferas, habilidade esta que forneceria um impulso competitivo significativo às firmas. A autora considera que colaboração ativa ocorre quando as companhias desenvolvem mecanismos, como estruturas, processos e habilidades, para superar diferenças interorganizacionais e daí alcançar real valor da parceria. Ela sugere que, para o estabelecimento de relações mais produtivas, as alianças devem alcançar cinco níveis de integração:

- Integração Estratégica: envolve contato direto entre os líderes das firmas, que devem discutir de forma contínua, mesmo após a formação das alianças, os objetivos ou mudanças em cada companhia. Algumas vezes esta integração pode ocorrer por meio de estruturas próprias de governança;
- Integração Tática: reúne gerentes intermediários para desenvolver planos para projetos ou atividades conjuntas, ou para a transferência de conhecimento;
- Integração Operacional: fornece meios para o desenvolvimento de tarefas do dia-a-dia e se relaciona com o acesso à informação, aos recursos e às pessoas necessárias para o cumprimento das missões conjuntas;
- Integração Interpessoal: está relacionada com a necessidade de contato interpessoal para que as sinergias sejam de fato exploradas, além do fato de que relações mais próximas ajudam a resolver pequenos conflitos antes que eles ganhem vulto;
- Integração Cultural: requer que as pessoas envolvidas na relação tenham habilidades de comunicação e consciência cultural para transpor as diferenças.

Considerando o surgimento desses novos entes organizacionais, que muito já evoluíram desde a fase embrionária do fenômeno, em que duas firmas se

reuniam para atividades específicas, uma nova forma de competição surge nos mercados globais: grupo versus grupo. Os grupos que ocupam a arena são as constelações, que consistem de companhias unidas em uma relação maior e convergente (Gomes-Casseres, 2000).

De que forma a competição entre grupos difere da competição entre firmas?

Para Gomes-Casseres (2000), grupos de alianças são mais focados, as propostas são mais estratégicas e os papéis dos seus membros são mais detalhados. Gomes-Casseres (1994) nota que as constelações tendem a surgir quando a escala global é crítica, padrões técnicos precisam ser estabelecidos e as indústrias podem ser interligadas por novas tecnologias.

Já foi discutido que a busca pela vantagem competitiva é dos fatores relacionados à crescente formação de alianças. Cabe, contudo, definir com mais critério, dentro dessa nova configuração, que reúne em si competição e colaboração, o que seriam vantagens do grupo e o que seriam vantagens da firma.

Para Gomes-Casseres (2000), os executivos devem saber a distinção entre vantagens do grupo e da companhia, embora o fato de que muitas parcerias estratégicas não têm sucesso (Mohr & Spekman, 1994) contribua para o entendimento de que esse conceito pode não estar claro o suficiente para os líderes envolvidos. Segundo Gomes-Casseres (2000), vantagens do grupo ajudam a determinar o sucesso da coletividade em relação a outros grupos. Vantagens baseadas na companhia, juntas, ajudam a rede a competir fornecendo para ela os componentes necessários para o sucesso. O autor indica ainda que enquanto desenham uma rede de alianças, os executivos devem considerar três questões:

- É o todo maior que a soma das partes?
- Quem controla o grupo?
- Qual é a vantagem competitiva criada?

Sob a ótica da firma, o desempenho depende tanto das vantagens competitivas criadas pelo grupo como um todo quanto das vantagens da firma comparadas com os outros membros do grupo. As vantagens do grupo, por sua

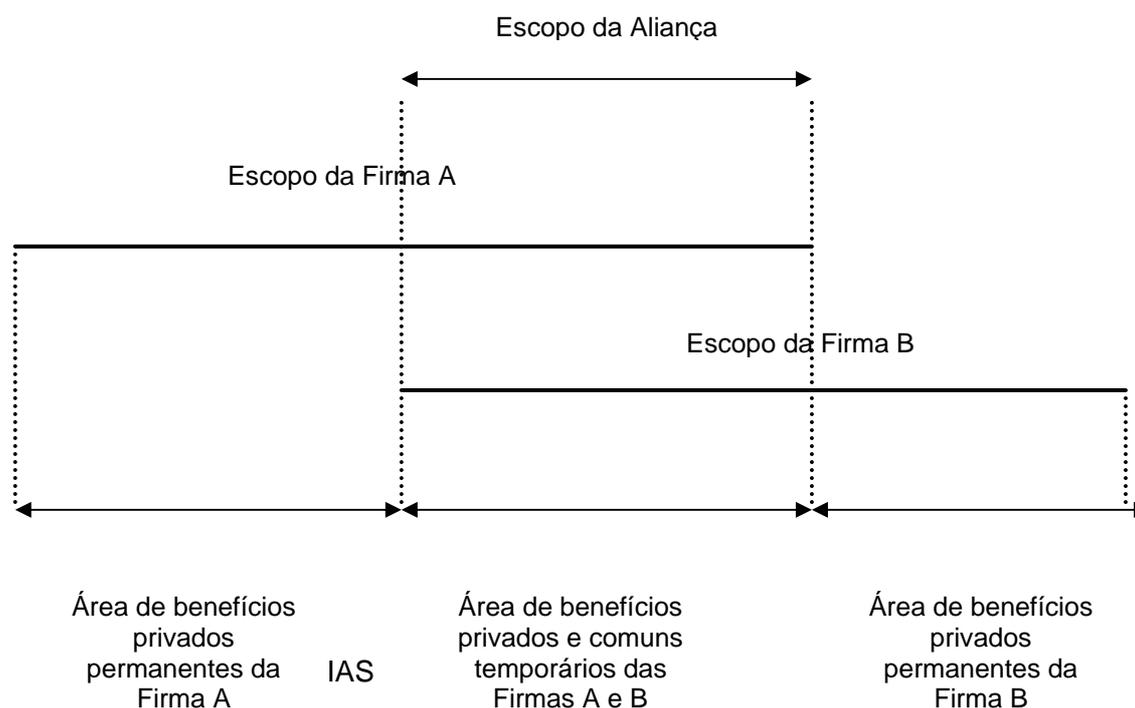
vez, dependem de características chave do grupo - tamanho, composição, governança, competição interna e processos de crescimento.

Quanto a esse último aspecto, a pesquisa destaca que, ainda que muitas vezes o crescimento do grupo possa ser considerado um indicador de sucesso da aliança, o tamanho da rede tem o seu preço, que deve também ser lavado em consideração.

Outros autores também demonstraram preocupação em compreender como os benefícios da rede podem se relacionar com os objetivos da firma. Hamel *et al*(1989) sugerem que há algumas condições sob as quais os ganhos mútuos são possíveis, como. a existência de convergência de objetivos estratégicos entre os parceiros, o fato de o tamanho e poder de mercado dos parceiros ser modesto quando comparado com os líderes da indústria e a disponibilidade de cada parceiro para aprender com o outro, dentro de limites comuns de propriedade intelectual.

Khanna (1998) indica a existência de dois grupos de benefícios em alianças multi-firmas: os parcialmente privados, que não ocorrem a todas as firmas, e os parcialmente comuns, que ocorrem a mais de uma firma dentro da aliança. Defende também que o mix de benefícios da aliança é relacionado com a escolha do escopo da aliança, e que, portanto, essa escolha terá influência direta na propensão dos participantes em investir na parceria. Para uma visualização mais clara dos conceitos de benefícios comuns e privados, deve-se observar a figura a seguir.

Figura 11 – Adaptado de Khanna (1998)



2.2.4

Motivação para a Formação de Alianças Estratégicas

Grande parte dos esforços dos pesquisadores em estratégia tem sido destinada a compreender as principais motivações que levam à formação de alianças estratégicas (Kale *et al.*, 2000). Desvendar com clareza quais seriam as razões precisas para a formação de relações cooperativas interorganizacionais é imprescindível para que se possa, *a posteriori*, ter referências para estudar a dinâmica intra-aliança após o seu efetivo início e, ainda mais relevante, analisar o seu desempenho, tanto do ponto de vista da firma quanto sob a ótica dos benefícios pretendidos para o grupo. Embora possam vir a ocorrer benefícios emergentes, a existência de sombras sobre os motivos de formação da aliança pode também nublar quaisquer entendimentos que se pretenda realizar sobre ela.

Dentro dessa preocupação, diversos autores têm apontado a globalização como o fator que provocou a migração do campo da estratégia meramente para a adoção de estratégias colaborativas (Ghemawat, 1986, Hergert, 1988, Ohmae, 1989, Perlmutter & Heenan, 1986). Além dela, Hwang & Burgers (1997) ressalta que outros fatores, como despesas crescentes com P& D, encolhimento do ciclo

de vida do produto e a convergência de tecnologias têm sido comumente citados como contribuintes para esse fenômeno. Outras pesquisas têm sugerido que, no nível da indústria, alguns dos fatores ligados à formação de alianças são a incerteza de demanda, o nível da competição, o estágio de desenvolvimento do mercado e a incerteza competitiva (Harrigan,1988, Burgers et al, 1993, Shan & Hamilton, 1991, Eisenhardt & Schoonhoven, 1996).

No que tange à globalização, não resta dúvida de que ela gerou novas necessidades para que as empresas se mantivessem competitivas. Para Bartlett & Ghoshal (1989), a competição global cria a necessidade simultânea de eficiências em escala global, aprendizado mundial e respostas locais, o que exige que, para se tornar uma corporação transnacional, as multinacionais precisam fazer uma readaptação organizacional, resultando muitas vezes na adoção de estratégias colaborativas.

Avançando um pouco além dos autores que têm atribuído o crescente número de alianças exclusivamente à globalização, duas perspectivas teóricas principais têm sido discutidas sobre as motivações da adoção de estratégias colaborativas. Conforme Burgers *et al* (1993), uma perspectiva, baseada na teoria dos custos transacionais, enfatiza o uso de alianças como um modo eficiente de expandir as capacidades estratégicas. A outra perspectiva foca o uso de alianças como um meio de reduzir a competição através do poder de mercado e do conluio. Ambas as teorias receberam o suporte empírico (Kogut, 1998).

Diante do vulto que as estratégias colaborativas vêm tomando na atualidade, Rai *et al* (1996) entende que as razões para formação de alianças e outros custos e benefícios devem ser examinados em detalhe.

A Visão Baseada em Recursos (RBV)

Em decorrência da aceleração do ritmo de mudanças em que vive a Administração na atualidade, o nível de exigência sobre a firma tem experimentado um aumento sem precedentes, manifestando-se através de fatores como a necessidade de presença global e de competitividade acirrada. Em consonância com esse pensamento, Bresse e Harl (2000) postularam que, de forma a reduzir as incertezas resultantes da dependência interorganizacional,

deveriam adotar estratégias colaborativas. Dessa forma, tem se tornado cada vez menos viável que uma organização isolada tenha condições de lidar com o mercado como um ente isolado, sem a adesão a alianças, seja com qualquer um dos demais *competidores* envolvidos – consumidores, fornecedores ou concorrentes.

Klötzle (2002) sugere que a visão baseada em recursos parece particularmente apropriada para examinar alianças, visto que as firmas as utilizam como um meio para ganhar acesso aos recursos de outras empresas. Para o autor, a capacidade de uma empresa desenvolver uma heterogeneidade de recursos próprios se torna, portanto, uma fonte possível de vantagens competitivas que, por sua vez, podem levar a um lucro ou rentabilidade acima da média do setor. A análise de parcerias deveria considerar os recursos materiais e imateriais, como a sua capacidade de aprendizagem.

Para diversos autores como adeptos da motivação baseada em recursos para a formação de alianças (Kogut, 1998, Haag & Johanson, 1983, Hagedoorn, 1993), firmas aderem a relações de cooperação com competidores para ganhar acesso a recursos externos, compartilhar riscos e custos ou unir habilidades complementares. Aiken & Hage (1968) notaram que organizações enfrentam a interdependência de recursos, "devido a sua necessidade de recursos, não somente capital, mas também recursos como acesso específico a tipos particulares de mercados". A proposição dos autores tem amparo uma vez que recursos de capital podem muitas vezes ser obtidos no mercado sem a necessidade de estabelecimento de parcerias, de forma que, ao aderir a alianças, empresas objetivam o acesso a recursos que elas não obteriam de outro modo. No caso da indústria de transporte aéreo, por exemplo, as alianças são a maneira viável de se obter acesso ao mercado de determinados países, uma vez que restrições legais vedam a aquisição de *hubs* e *spokes* por firmas companhias estrangeiras.

Das & Teng (1998) apontam quatro tipos básicos de recursos que uma firma pode possuir e com os quais pode contribuir em uma aliança: financeiros, tecnológicos, físicos e organizacionais. Considerando que a necessidade de recursos complementares é um direcionador da cooperação interorganizacional (Richardson, 1972), as características da indústria determinarão quais desses

recursos serão mais valiosos e tornarão os seus proprietários um parceiro mais atrativo.

A visão baseada em recursos, ao conceber a estrutura de uma indústria em termos de capacidades estratégicas, depreende que cada grupo é possui uma fonte de vantagem competitiva que não pode ser facilmente imitada ou copiada pelas demais firmas dos outros grupos. A segunda implicação da RBV é que as firmas em um grupo estratégico são similarmente vulneráveis a mudanças no ambiente, estando sujeitas à mesmas forças inerciais para mudar. A terceira implicação é que firmas de um mesmo grupo devem agir similarmente diante da incerteza (Nohria & Garcia-Pont, 1991). Como a globalização de uma indústria, causa amplamente apontada para a adesão a parcerias, destrói o equilíbrio competitivo estrutural até então existente e cria a necessidade de um novo grupo de capacidades, credita-se à RBV uma melhor oportunidade para compreender a motivação para a formação de alianças.

Firmas podem ganhar acesso às capacidades estratégicas desejadas criando elos com firmas que têm capacidades complementares ou unindo os seus recursos com firmas de capacidades similares (Porter & Fuller, 1986, Richardson, 1972). Para Levine & White (1961), organizações entram em parcerias quando percebem uma interdependência crítica e estratégica com outras organizações de seu ambiente.

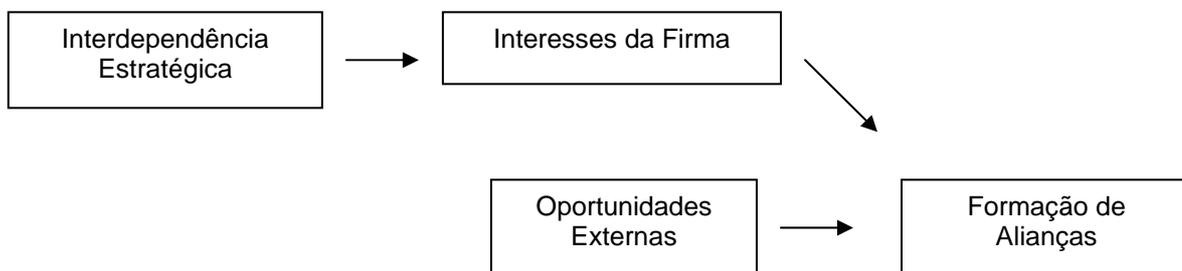
Na mesma linha, Pfeffer & Novak (1976) examinaram a formação de laços interorganizacionais como alianças estratégicas como um resultado de existência de dependência de recursos. Os resultados da pesquisa indicaram que, em indústrias com nível intermediário de concentração, firmas vivenciam altos níveis de incerteza competitiva e tendem a atenuar essa interdependência competitiva entrando em *joint ventures*. Também para Kogut (1991) alianças estratégicas também podem criar vantagem competitiva através da combinação de recursos complementares entre as firmas parceiras.

Advogando a perspectiva do capital relacional, que se refere aos níveis de confiança, respeito e amizade que surgem da interação próxima entre parceiros em uma aliança, Kale *et al* (2000) entendem que alianças são vistas não só como uma forma de negociar o acesso às capacidades estratégicas do outro- que pode ser chamado de quasi-internalização - mas também como um mecanismo de adquirir

ou internalizar as habilidades do outro, ao mesmo tempo em que protegem suas capacidades centrais, vivendo permanentemente a tensão entre “tentar aprender e tentar proteger”. Na visão dos autores, o desenvolvimento do capital relacional dentro da rede pode ajudar as empresas a manter o equilíbrio diante desse dilema.

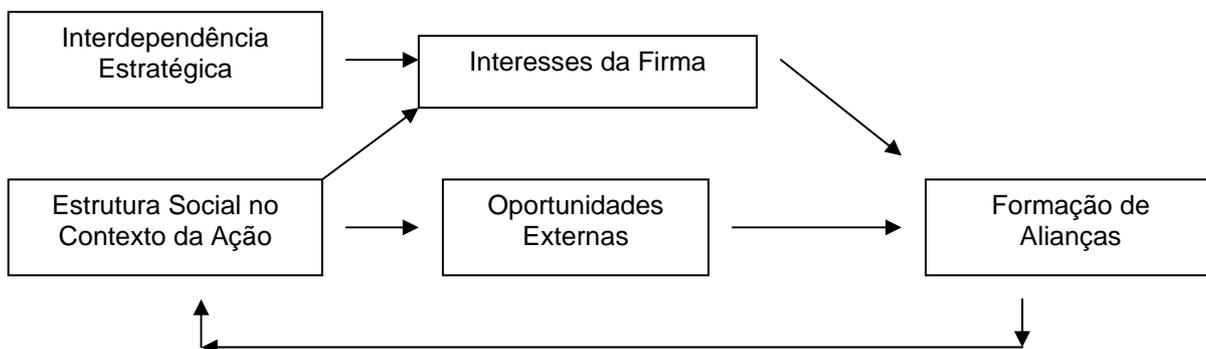
Em conjunto com a perspectiva relacional, diversos estudos têm buscado compreender de que forma ocorre a transmissão e a aquisição de conhecimento dentro de uma parceria. Adepto dessa ótica, Gulati (1995) sugere que a interdependência estratégica entre organizações descreve uma situação em que uma organização tem recursos ou capacidades que são benéficos ao serem possuídos pelo outro e que, através das redes, firmas aprendem sobre a existência, capacidades, e as necessidades de cada um. A informação dentro da rede serve como uma base importante para a confiança entre parceiros potenciais. Em outro trabalho, Gulati (1995) ressaltou três motivos para a formação de alianças: redução dos custos transacionais, comportamento estratégico para melhorar a sua posição competitiva e a busca por conhecimento e aprendizado organizacional.

Figura 12 – Teoria da Interdependência Estratégica de Formação de Alianças



Estrutura Social

Figura 13 – Teoria da Estrutura Social da Formação de Alianças



Teoria dos Custos Transacionais (TCE)

A visão dos custos transacionais, mais alinhada à organização industrial, foca nas preocupações de apropriação nas alianças, que se originam dos riscos contratuais e de incerteza do comportamento no momento da formação da aliança (Pisano *et al*, 1988, Balakrishnan & Koza, 1993). Diferentemente da visão baseada em recursos, ela tem estado primariamente preocupada com as transações envolvendo ativos tangíveis (Lorenzoni & Liparini, 1999).

Alinhada com essa preocupação, a TCE destaca que nas alianças deve ser escolhida uma estrutura de governança que minimize os custos transacionais enquanto aumenta a eficiência (North, 1990).

Glaister & Buckley (1996) relacionam os motivos estratégicos citados na literatura para a formação de alianças internacionais: compartilhamento de risco, racionalização de produto e economias de escala, transferência de tecnologias complementares e intercâmbio de patentes, formatar a competição, acomodar políticas de governo, facilitar a expansão internacional, ligações verticais, outros. Muitos motivos parecem ser mais identificados no setor de manufaturas do que no setor terciário, como compartilhamento de risco, formatar a competição e expansão internacional, que os resultados sugeriram que fossem mais importantes para serviços.

Conclusão

Ahuja (2000) propõe que a propensão de firmas para a formação de alianças é explicada simultaneamente examinando tanto os fatores de incentivo quanto oportunidade. Um grupo de explicações para a formação de alianças focou nas necessidades de recursos ou estratégicas das firmas (obter acesso aos ativos necessários, Haagedoorn & Schaenrad, 1990; Harrigan, 1988; Nohria & Garcia-Pont, 1991; aprender novas habilidades, Kogut, 1988, Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996; gerenciar a sua dependência de outras firmas, Pfeffer & Salancik, 1978; manter paridade com os competidores, Garcia-Pont & Nohria, 1999). Por esta linha, a formação de alianças interfirmas refletiria o incentivo. Um segundo grupo explica pelas oportunidades fornecidas pelo seu posicionamento na

estrutura anterior da rede (Gulati, 1995,1999; Gulati & Gargiulo, 1999; Walker, Kogut & Shan, 1997). Apesar dos benefícios que têm sido apontados pela literatura com a formação de alianças, nem todas as firmas as utilizam. Uma possível explicação pode ser que as oportunidades para colaboração não estão igualmente disponíveis para todas as partes. A perspectiva estrutural social foca primariamente nos determinantes sociológicos das oportunidades para formação de alianças. Especificamente, ela propõe que a estrutura da rede interfirmas já existente influencia o caminho para a formação de relações futuras ao afetar o grupo de oportunidades disponíveis para colaboradores prospectivos. Essa ótica sofre de duas limitações :não contempla a possibilidade de que possam haver outras determinantes da colaboração além do capital social e não contempla a situação de empresas que nunca participaram de redes. A perspectiva integrativa, já utilizada em pesquisas recentes (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996). O incentivo para uma firma formar alianças pode estar relacionado a sua necessidade de recursos. Através dessas relações, as firmas podem obter acesso a ativos que criam valor, não estão disponíveis para compra nos mercados e requerem tempo para serem construídos. Então, se uma firma carece de recursos competitivos, ela pode utilizar as alianças para superar esta deficiência. O número de parceiros potenciais que desejam se unir a uma firma é função de sua atratividade para as outras firmas, atratividade esta que depende do valor que a firma pode agregar às outras firmas. Os resultados da análise empírica fornecem evidências de que o comportamento para a formação de alianças é sistematicamente relacionado tanto aos incentivos quanto às oportunidades. Firmas que desejam compartilhar seus recursos provavelmente exigirão de seus parceiros ativos que vão além dos financeiros que eles podem obter no mercado de capital.

De forma análoga, Gray & Wood (1991) também sugere que nem a perspectiva baseada em recursos nem baseada em economia explicam adequadamente a colaboração, mas sim que as duas perspectivas são necessárias

2.3

Alianças e Desempenho

A pesquisa em estratégia tem estado tradicionalmente preocupada em compreender as diferenças de desempenho entre firmas. Contudo, os impactos decorrentes das relações de parceria ainda não foram suficientemente analisados, de modo que, ainda na atualidade, alianças estratégicas são consideradas arriscadas (Kogut, 1999). Cabe ressaltar a ausência de entendimento sobre outros assuntos relacionados com alianças, como o seu próprio conceito, a ausência de comprovação empírica das tipologias existentes, assim como os grandes óbices existentes para a coleta de dados confiáveis, contribuem para essa realidade.

Pesquisas empíricas já indicaram que um desempenho fraco levou as firmas a negociarem um maior número de acordos e alianças (Burgers et al, 1993). Granovetter (1985), dentro da perspectiva de estrutura social, sugere que redes de alianças são significativas, isto é, a maneira como a firma se aproxima dos seus parceiros e a forma da rede influencia o seu desempenho.

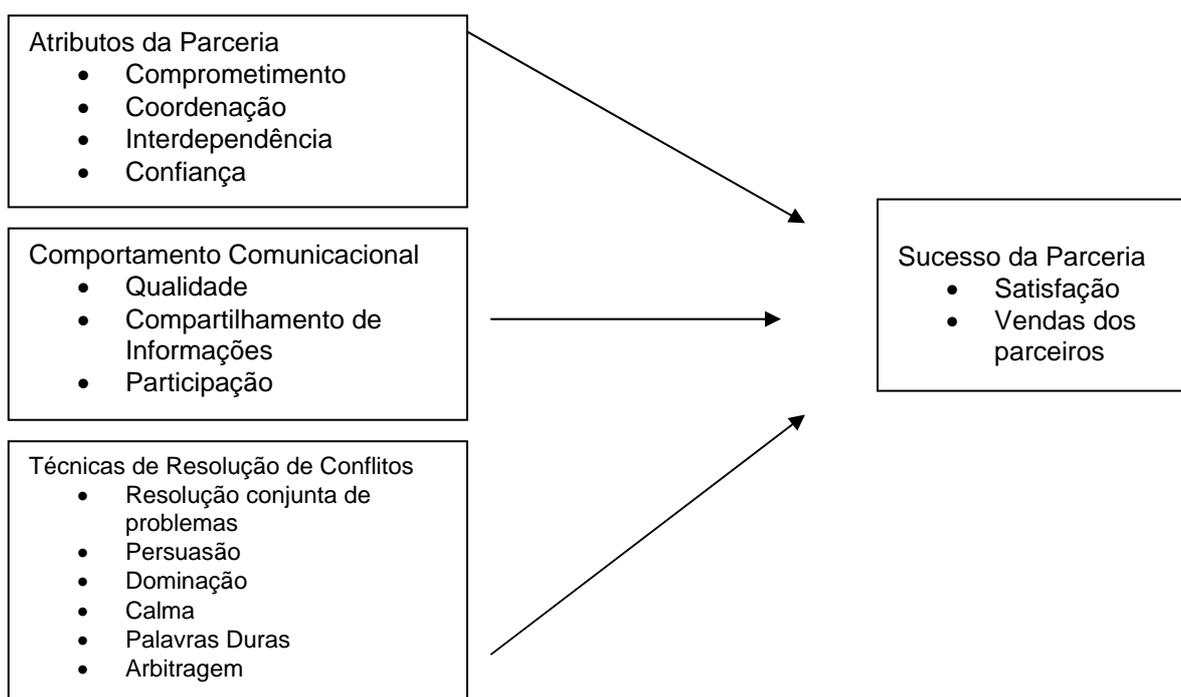
Constitui-se, entretanto, como limitação severa à compreensão da relação entre alianças e desempenhos, além das já mencionadas, a inexistência de medidas de desempenho para alianças estratégicas. Para Gulati (1995), o desempenho das alianças recebeu menos atenção que as outras áreas devido a alguns obstáculos de pesquisa, que incluem a medição do desempenho da aliança e os desafios logísticos de coletar os ricos dados necessários à avaliação dessa matéria em detalhe. O autor destaca que, como resultado, a relação entre alianças e desempenhos ainda permanece como uma das áreas mais interessantes e pouco exploradas

A longevidade das alianças já foi sugerida como uma das medidas possíveis de sucesso. Entretanto, uma vez que os pesquisadores começaram a reconhecer que a cooperação poderia ser entendida como possuindo uma vida infinita (Osborn & Hagedoorn, 1997). Para Mohr & Spekman (1994), esta medida pode não captar precisamente o seu sucesso. Analogamente, Gulati (1995) também critica a utilização do tempo de sobrevivência como medida de desempenho, dado que a sua importância seria limitada por dois fatores. Em primeiro lugar, medir o fracasso pelo término da aliança pode não fazer distinção entre as mortes naturais

(planejadas- alianças que foram concebidas como temporárias) e as prematuras. Além disso, nem todas as alianças que estão em andamento são necessariamente vitoriosas - podem estar em vigor por inércia dos *competidores*, de modo que se pode concluir que os estudos baseados nessa medida podem considerar da mesma maneira o término como fracasso ou como sucesso, nos casos de alianças planejadas como projetos. Também quando a internalização é o objetivo, a longevidade e a estabilidade de uma aliança podem não ser aproximações para o sucesso colaborativo (Hamel, 1991).

Buscando suprir essa lacuna, Mohr & Spekman (1994) propõe em sua pesquisa dois indicadores para o sucesso: um objetivo (volume de vendas entre parceiros duais) e uma medida afetiva (satisfação de uma parte com a outra). Para os autores, parcerias de sucesso devem ser caracterizadas por maiores níveis de comprometimento, coordenação, interdependência e confiança que parcerias de menos sucesso. Propõe ainda que a maneira como as partes resolvem conflitos tem implicações para o sucesso da aliança. Os resultados da pesquisa sugerem que a confiança, a propensão para coordenar atividades e a habilidade de unir um senso de comprometimento com a relação são críticos para o sucesso da parceria. O modelo testado por Mohr e Spekman (1994) pode ser observado na figura abaixo.

Figura 14 – Adaptado de Mohr e Spekman (1994)



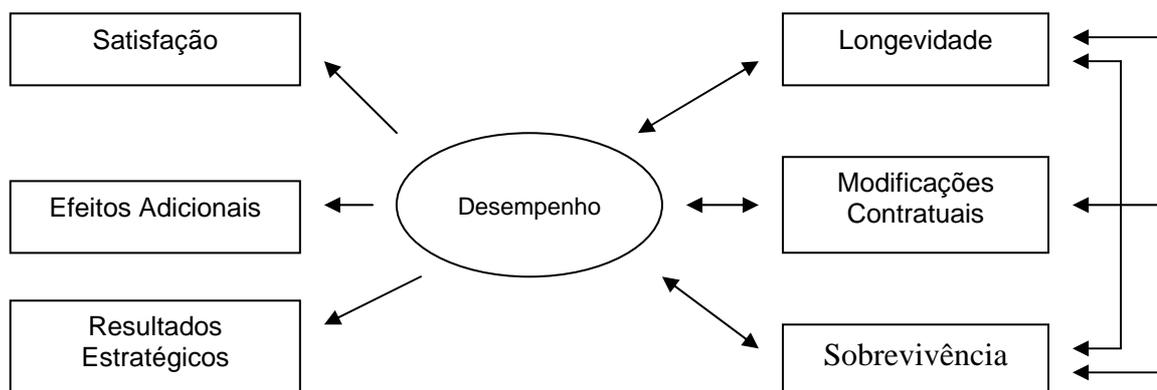
Os autores adeptos da perspectiva relacional sugerem que os parceiros na aliança de uma firma são, em muitos casos, as fontes mais importantes de novas idéias e informações que resultam em tecnologia e inovações que resultam em aumento de desempenho. (March & Simon, 1958, Powell *et al*, 1996), além de ajudar as companhias a equilibrar com êxito a aquisição de novas capacidades com a proteção dos ativos de sua propriedade em situações de aliança (Kale *et al*, 2000).

Ariño (2003) propõe um modelo para validar um construto sobre o desempenho de alianças, analisando duas amostras de firmas espanholas, parte delas com participação acionária e parte com relações meramente contratuais. Em sua análise, ela utilizou-se de medidas de eficácia organizacional (satisfação geral com o desempenho da aliança, existência de efeitos adicionais, realização de objetivos estratégicos) e indicadores de desempenho operacionais, como longevidade, sobrevivência e número de modificações contratuais.

No mesmo trabalho, a autora sugere, após a análise estatística, que o desempenho de uma aliança guarda relação com o nível de realização dos objetivos dos parceiros, não importando se esses objetivos sejam comuns ou particulares a cada aliado, planejados ou emergentes, e também com o grau em que o padrão de iterações seja aceitável para cada um dos parceiros.

O modelo de Ariño pode ser visualizado na figura 15.

Figura 15 – Modelo de Ariño para o desempenho de Alianças (2003)



Como atualmente as medidas iniciais de desempenho estão em voga na pesquisarem alianças e redes, a aferição de desempenho multidimensional é uma tarefa para futuras pesquisas (Osborn & Hagedoorn, 1997). Pesquisadores deixaram uma visão singular da corporação simples para reconhecer a complexidade de alianças e redes. Os autores encorajam a adoção de uma visão multidimensional mais robusta e sofisticada.

Gulati (1998) sugere que, dados os objetivos multifacetados das alianças, o desempenho delas pode ser difícil de medir com resultados financeiros. Outra complicação é a natureza dual das alianças: algumas vezes uma firma atinge os seus objetivos e outra não. Há alguma evidência de que alianças com laços encaixados podem desempenhar melhor ou durar mais que outras. O desempenho das alianças permanece como um dos mais interessantes e controvertidos temas.

2.4

Alianças na Indústria de Transporte Aéreo

2.4.1

Introdução

Determinadas características da indústria de transporte aéreo, como custos fixos altos, sindicatos fortes e a substituição das viagens de negócio pelas telecomunicações, associados a incrementos de despesas com segurança devido a fatos como os atentados de 11 de setembro de 2001, têm obrigado as companhias a sacrificar rendimentos para manter os assentos ocupados (Costa, Harned e Lundquist, 2002).

Para eles, muitas formas diferentes de alianças foram adotadas pelas companhias aéreas, variando desde aquelas que envolvem pouca cooperação até aquelas que reconhecem mutuamente programas de milhagem, acordos de marketing, *codesharing* e acordos para compartilhamento de recursos em terra, como terminais, tripulações de solo, balcões

Debbage (1995), por sua vez, advoga que a expansão de redes de rotas internacionais tem se tornado um objetivo estratégico importante para as maiores companhias, ainda que os acordos bilaterais de serviço tradicionalmente

interferiram nas forças livres do mercado ao impor uma ampla gama de restrições sobre onde e como as maiores companhias operam na arena internacional.

O autor sugere ainda que os poderosos da indústria serão aqueles países que conseguirem gerenciar com mais sucesso a transição de companhias estatais e de acordos bilaterais restritivos para um ambiente dominado tanto por redes de rotas de alianças estratégicas de múltiplos países quanto por soluções multilaterais para acordos de serviço.

A tendência de consolidação que marcou a indústria nos EUA durante a década de 80 acelerou, no início dos anos 90, a consolidação que está tomando a forma de venda de ativos (rotas, *slots* e portões) e de alianças estratégicas, mais do que fusões e aquisições que caracterizaram mudanças anteriormente ocorridas. Analogamente, na Europa, as maiores companhias também se expandiram inicialmente com a aquisição de empresas menores no mesmo país.

Entretanto, enquanto as empresas domésticas se consolidavam, as maiores começaram a buscar alianças estratégicas com empresas de outros países. Redes de alianças em bases globais permitirão às companhias vantagens como: maior acesso a outros continentes, redes de rotas complementares, *slots* e portões valiosos e o desenvolvimento de uma rede doméstica dentro de outros países. Sem um parceiro estratégico, uma empresa estrangeira pode ter dificuldades em acessar um *hub* importante em outro país, devido à escassez de *slots* e portões e à proliferação de "fortalezas de *hubs*" e também aos custos de investimentos para desenvolver mercados e rotas fora do país sede.

O artigo de Debbage (1994) destaca que as barreiras para uma era mais competitiva na indústria e de acordos multilaterais serão grandes, porque as fontes de vantagem competitivas variam amplamente de um país para o outro e o mercado é imperfeitamente competitivo, controlado por um pequeno número de grandes ofertantes, além do fato de alguns governos terem interesses substanciais na indústria.

Lazzarini (2003, 2004) indica que as primeiras alianças eram acordos puramente bilaterais, envolvendo acordos entre duas empresas somente. O tipo mais comum de aliança bilateral é o *codesharing*, em que duas empresas combinam rotas como um produto único para os consumidores.

O autor destaca que as companhias aéreas também formam acordos de marketing, como o estabelecimento de programas de milhagem e esforços de promoção combinados. Prossegue ressaltando que alianças mais amplas surgiram no final da década de 90. Elas combinavam cooperação total de marketing-incluindo investimentos em uma marca comum, acesso conjunto a facilidades de aeroportos e acordos de *codesharing*. Esses acordos tendem a ser multilaterais, uma vez que são aplicáveis a todos os parceiros envolvidos. O autor se refere a esses grupos como constelações explícitas.

Por sua vez, constelações implícitas seriam grupos de companhias aéreas que demonstram mais laços bilaterais uma com a outra do que com firmas de fora do grupo. Laços indiretos através de um parceiro comum podem, sob a mesma perspectiva, ter um papel importante.

Tendo dedicado esforços de pesquisa à indústria em tela, Oum e Taylor (1995) sugerem que durante os estágios iniciais da globalização, as companhias aéreas tentaram criar as suas próprias redes de serviço em outros continentes através do estabelecimento de *minihubs*. Esses esforços, entretanto, não tenderiam a ter êxito a longo prazo.

Os autores sugerem que a formação de redes globais dependerá em grande parte das preferências dos consumidores, da eficiência e da presença de barreiras regulatórias e institucionais governando serviços internacionais.

1. Preferências dos consumidores- uma rede global oferece maior conectividade para destinos mais variados, qualidade superior de serviço, menor probabilidade de extravio de bagagem, maiores frequências de vôos e uma acumulação mais rápida de pontos em programas de fidelidade.
2. Eficiência da companhia - aumento de eficiência ao criar rotas mais enxutas e sem duplicidade, pela aquisição conjunta de aeronaves, pela reunião de serviços de manutenção e estoques, vantagens de marketing e economias de maior densidade de tráfico.

3. Fatores Institucionais e Regulatórios - Restrições legais restringem a possibilidade de compras de outras companhias como uma forma de expansão.

Oum e Taylor (1995) revelam ainda que a oportunidade de tomar vantagem dessa vantagem competitiva espalhou uma série de acordos intercontinentais nas empresas recentemente. Esses acordos variam de simples alianças de marketing até integração de vôos, sistemas de marketing e de informação, funções de manutenção, treinamento de funcionários, sistemas informatizados de reservas, serviços de reserva e outras funções de matrizes. Maioria das companhias parece reconhecer que uma rede intercontinental efetiva deve ser criada por meio de alianças em outros continentes.

A outros acontecimentos da indústria também tem sido creditado o incremento das alianças. Para Oum, Taylor e Zhang (1993), a desregulamentação da indústria de transporte aéreo norte-americana, ocorrida em 1978, permitiu às companhias estabelecer redes *hub-and-spoke* eficientes e levou à consolidação organizacional da indústria.

Destacam que uma empresa enfrentaria sérias restrições em estabelecer redes em outros continentes através de fusões e aquisições. Normalmente, as empresas se desenvolvem através de alianças intercontinentais.

Os autores antecipam duas das formas que estas alianças podem tomar (ou uma terceira que seja uma combinação delas):

1. um mega-*carrier* criando uma rede com alinhamento a parceiros menores nos outros continentes;
2. uma aliança entre os grandes *competidores*, suplementada por transportadoras regionais dentro de cada continente.

Por sua vez, Pustay (1992) relembra que, em 1987, a indústria de transporte aéreo poderia ser caracterizada como um cartel privado protegido por políticas governamentais anti- consumidor e mercantilistas. A liberalização de acordos bilaterais, a privatização e a desregulamentação, ocorridas na década de 90, revolucionaram o ambiente externo.

Pustay ressalta que a globalização está sendo promovida por uma combinação de mudanças em políticas públicas e reações privadas a essas mudanças. Um elemento comum dessas reações é a criação e fortalecimento de *hubs* centrais. Companhias desenvolveram redes *hub-and-spoke* para internalizar e se beneficiar das externalidades e economias de escopo baseadas nas redes.

A despeito dos incentivos econômicos da globalização, vários impedimentos existem para o desenvolvimento de uma indústria de transporte aéreo global: limitações de infra-estrutura, direitos de tráfego, propriedade de companhias por estrangeiros, política anti-truste.

Como Pustay, Encaoua (1996) credita à liberalização das linhas aéreas uma mudança drástica na maneira como as companhias operam.

2.4.2

Implicações para a Competição

Ainda que existam aparentes benefícios para as companhias envolvidas, as alianças estratégicas no transporte aéreo têm também chamado a atenção dos pesquisadores quanto aos seus efeitos e influências no nível de competitividade da indústria.

Para Chen e Ross (2000), as alianças de codesharing, forma inicialmente mais adotada de colaboração, em que duas companhias atuam de forma combinada para oferecer vôos compartilhados aos clientes, têm recebido maior atenção quanto à política anti-truste. Os autores destacam ainda que mesmo que o resultado de mercado pós-aliança possa ser mais eficiente que o observado antes da sua formação, a dissuasão por ela gerada quanto a novas entradas no mercado pode ser socialmente mais danificadora, uma vez que, quando a preocupação é a competitividade do mercado, alianças de codesharing devem ser vistas como se fossem fusões pelos seus potenciais efeitos anticompetitivos.

Chen & Ross (2000) concluíram que as alianças que envolvem o compartilhamento de facilidades por um titular e um entrante potencial podem não ser socialmente benéficas. Para eles, alianças podem aumentar o excedente total de mercado acima do nível observado antes da aliança, podendo, entretanto, ao mesmo tempo, impedir uma forma mais substancial de entrada que adicionaria

nova capacidade à indústria, e que levaria a taxas ainda maiores de resultado e preços menores. Por outro lado, eles destacam também que é possível que a aliança evite entrada que não seria socialmente eficiente devido à duplicação de custos fixos.

Analogamente, outros autores, como Park & Zhang (2000), destacam que o fato de que tem havido muita discussão na imprensa e nos círculos de elaboração de políticas governamentais sobre se o bem-estar econômico é aumentado ou não pelas alianças internacionais.

De forma complementar à linha de Chen & Ross (*op. cit.*), Park & Zhang (2000) apontam também que a natureza das alianças pode determinar se ela é benéfica ou não para os consumidores. As alianças complementares, em que a rede de rotas de uma firma se liga à de outra para alcançar determinado destino, tenderiam a aumentar o resultado global; as paralelas, como o *codesharing*, tendem a reduzi-lo.

Para outra corrente de autores, a estrutura da indústria guardaria importante relação com o impacto com o nível de competitividade pré e pós-aliança.

Nessa linha, Debbage (1994) ressalta que os mercados de transporte aéreo não podem ser considerados como perfeitamente competitivos, no senso ortodoxo da palavra. A indústria de transporte aéreo poderia, sob esta égide, ser caracterizada como sendo parte de um mercado imperfeitamente competitivo, onde uma estrutura oligopolística industrial, cartéis bilaterais e políticas governamentais restritivas, direitos de tráfego internacional limitados, conluio de preços, economias de escopo através de redes de *hubs* e várias outras barreiras para entrada agem em conjunto para limitar o número de competidores. Por sua vez, Pustay (1992) destaca que a inexistência de um regime antitruste global na indústria impede as companhias aéreas de competir entre si livremente, e beneficiando os consumidores.

Bastante atenção também tem sido dedicada à influência que o caráter multi-mercado da indústria teria no nível de competição. Segundo Edwards (1995), firmas que competem com outras em muitos mercados podem hesitar em viver guerras de preço locais vigorosas, uma vez que as perspectivas de ganhos locais não compensam o risco do bem-estar geral. A pesquisa sugere ainda que, a

iniciativa de competição vigorosa em um mercado pode ser ponderada pelos atores face o perigo de ações retaliatórias pelo competidor em outros mercados.

Em pesquisa empírica realizada com companhias aéreas americanas, Gimeno (1999) fornece evidências para a hipótese de que a extensão dos contatos multi-mercados influencia o comportamento competitivo das firmas.

Analisando a influência dos contatos multi-mercados na formação de alianças, Lazzarini (2004) indica que o contato das firmas em múltiplos mercados (rotas) aumenta a consciência da companhia de sua interdependência estratégica, o que pode influenciar a formação de alianças maiores.

Finalmente, Pustay (1992) sugere que, para alcançar o próximo estágio da globalização, em que companhias sejam livres para combinar seu planejamento com operações globais em competição aberta, a indústria necessita que os governos nacionais cooperem e eliminem as regulamentações mercantilistas que favorecem as companhias de seus países.

2.4.3

Benefícios conhecidos

Se, por um lado, ainda são escassas as pesquisas que buscam analisar o impacto da adoção de alianças estratégicas, para Debbage (1994), considerando que a participação nos blocos aumentará gradualmente ao longo do tempo, as firmas que não participarem de alianças tendem a se colocar em uma posição de desvantagem competitiva.

Em uma pesquisa empírica em que buscou analisar o impacto das alianças no desempenho operacional de companhias aéreas internacionais, Lazzarini (2003) conclui que os benefícios da participação em alianças são maiores em constelações envolvendo grande tráfego agregado e para aquelas empresas que contribuem com grande porção da capacidade do grupo. Os resultados sugerem também que as empresas que são ligadas bilateralmente com membros-chave dos grupos implícitos podem aumentar seu desempenho operacional mesmo sem pertencer a nenhuma constelação explícita.

O autor reforça que o seu estudo optou por focar em benefícios operacionais, uma vez que ao lidar com empresas de diversos países, informações

financeiras e padronizadas não estariam disponíveis em muitos casos, de modo que as implicações para o desempenho da participação em alianças não foram examinadas em detalhe

Em um trabalho subsequente, Lazzarini (2004) analisou as oportunidades que as alianças ofereceriam para as companhias aéreas que delas participassem. Para melhor classificar as alianças dentro da indústria, adotou uma taxonomia em que elas foram divididas em constelações explícitas e implícitas.

De acordo com a classificação do autor, constelações explícitas são aquelas que envolvem acordos formais, multilaterais e aplicáveis a todos os parceiros envolvidos, enquanto as constelações implícitas são grupos de companhias aéreas que demonstram mais laços bilaterais entre si do que com firmas de fora do grupo, mas que cujas fronteiras não podem ser formalmente definidas.

Os resultados da pesquisa sugerem que a coexistência de alianças formais e multilaterais e de associações informais fornece oportunidade para examinar, além dos benefícios de participação em constelações, como varia o efeito de acordo com as fronteiras entre os grupos são definidas, se implicitamente ou explicitamente. Defende ainda que as firmas podem se beneficiar das redes por meio da captura de externalidades positivas que emanam da presença das outras firmas no grupo. Na indústria de transporte aéreo, externalidades ocorreriam principalmente por causa do tráfego de passageiros, onde as alianças servem como condutores das externalidades. Ao estabelecer programas de milhagem, companhias aéreas podem se beneficiadas pelas demandas das firmas parceiras.

Lazzarini (2004) coloca ainda que o nível de externalidades (tráfego) que uma firma pode capturar através de acordos diretos com outros membros deve ser diretamente relacionado com a extensão do tráfego dos outros membros .

Além de possibilitar benefícios decorrentes da captura de externalidades da rede, as alianças oferecem oportunidades para redução de custos ao integrar atividades em vários níveis, reorganizar a frota existente para servir novos mercados – sem a necessidade de novos investimentos em aeronaves e hubs, além de terem um impacto positivo nos serviços através de melhor coordenação de seu tráfego de conexões (Park & Zhang (2000)). A análise empírica da pesquisa dos autores demonstrou um aumento da demanda agregada nas rotas em que foram

formadas alianças, durante o período pós-formação, para três das alianças analisadas. De forma análoga, o poder de mercado pareceu aumentar nos mercados atendidos após a aliança, mas isso foi pontuado por uma redução nos custos acompanhada de redução nas tarifas.

2.5

Desempenho

2.5.1

Desempenho Geral

Como já observado na seção 2.1.1, o modelo básico da escola da organização industrial é centrado no paradigma estrutura-conduta-desempenho.

Para Prescott (1986), essa linha tem enfatizado a ligação entre estrutura e desempenho e visto o ambiente como o determinante primário do desempenho e como o moderador das relações entre estratégia e desempenho. Prescott sugere ainda que o ambiente é crítico porque ele estabelece o contexto no qual avaliar a importância de várias relações entre estratégia e desempenho.

Outras pesquisas (Liberson & O'Connor, 1972, Beard & Dess, 1979), dentro da perspectiva da IO, também fornecem evidências de que a lucratividade da indústria na qual a firma compete é um preditor significativo da lucratividade da firma.

Por sua vez, os autores da visão baseada em recursos, entendem que o desempenho é função do comportamento individual dos empregados, que seria fortemente influenciado por fatores ambientais, organizacionais e pessoais (Hansen & Wernerfelt, 1989).

Brush *et al* (1999) utiliza um modelo de variável contínua para examinar a questão da influência da indústria e da corporação na lucratividade da unidade de negócio. A abordagem estima os coeficientes de efeitos da indústria e da corporação no retorno de segmentos da indústria. Os resultados sugerem um efeito relevante no desempenho do segmento que aparenta ser maior que o efeito da indústria e o desempenho da corporação explicou mais variação nos retornos do segmento que o desempenho da indústria.

O estabelecimento de métricas e referências para a aferição do desempenho organizacional tem sido alvo de intensos esforços dos pesquisadores em estratégia. Entretanto, a despeito da dedicação dos autores, ainda restam muitas lacunas a serem preenchidas sobre esse tema.

Além dos tradicionais indicadores financeiros e de mercado utilizados, também o sucesso ou o fracasso das organizações tem sido usado como uma medida de desempenho para examinar a relação entre gestão estratégica e desempenho organizacional em firmas pequenas (Dess & Robinson, 1984).

Em vários outros trabalhos, a sobrevivência já foi citada como uma aproximação para o desempenho (Baird (1996), Baum & Oliver (1991), Baum & Oliver (1992)).

Dubofsky & Varadajan (1987) ressaltam que, apesar de medidas contábeis de desempenho serem historicamente utilizadas e medidas de mercado refletirem a percepção de mercado do desempenho futuro, esperaria-se que os resultados baseados nesses tipos de medidas fossem consistentes.

Dubofsky & Varadajan (1987) argüem ainda que o tipo de medida de desempenho utilizada - contábil ou baseada em mercado - parece levar a influências conflitantes sobre as relações entre a estratégia e o desempenho da firma. Como medidas de mercado refletem as percepções de ganhos futuros e as medidas contábeis refletem os ganhos passados, pode haver uma discrepância entre as medidas se a estratégia da firma tem um efeito *lagged*. Ainda assim, esperaria-se que as medidas se movessem na mesma direção se a estratégia estivesse melhorando o desempenho.

Dess & Robinson (1984) indicam que a pesquisa que incorpora o desempenho organizacional deve focar dois aspectos:

1. a seleção de uma tipologia conceitual da qual se defina desempenho organizacional; e
2. a identificação de medidas precisas e disponíveis que operacionalizem desempenho organizacional.

Apontam o desempenho organizacional como um fenômeno complexo e multidimensional, e sugerem que, ao restringir o desempenho às dimensões

meramente econômicas, os pesquisadores têm freqüentemente tido dificuldades em obter medidas precisas. Dess & Robinson (1984) atribuem a imprecisão das medidas à dificuldade de obtenção das mesmas por técnicas de *survey*, à natureza confidencial dos dados e a variância entre as firmas participantes quanto a procedimentos contábeis.

Embora destacando que medidas objetivas são preferíveis, diante das dificuldades apontadas, o trabalho dos pesquisadores sugere a adoção de medidas subjetivas com base na percepção para o retorno sobre ativos (ROA) e crescimento nas vendas. Para Dess & Robinson (1984), medidas subjetivas podem ser úteis em uma tentativa de operacionalizar dimensões de desempenho mais amplas e não-econômicas, sendo, entretanto, mais apropriadas para examinar o desempenho relativo dentro de uma indústria.

A aferição do desempenho das firmas passa, na atualidade, pela compreensão de desempenho como um construto multidimensional; no qual medidas diversas devem ser examinadas Venkatraman & Ramanujan, 1986) e múltiplos indicadores, sempre que possível, devem ser usados (Prescott, 1986). Ruckert *et al* (1985) indica uma conceitualização tridimensional para desempenho, que consiste em efetividade, eficiência e adaptatividade.

Nesse mesmo sentido, Silva *et al* (1998) resume em um quadro as principais medidas de desempenho que têm sido utilizadas na literatura em gestão estratégica.

Quadro 4 – Critérios para Análise de Desempenho (Silva *et al*, 1998)

Autor(es)	Critérios de Desempenho
Porter(1980) e Cook Jr (1985)	Receitas ROI Parcela de Mercado
Snow & Hrebiniak (1980)	Receitas totais/ativos totais
Phillips et allis (1983) e Venkatraman (1990)	ROI
Dess & Davis (1984)	ROA
Auperle et alli (1985)	ROI ajustado
Miller(1988)	ROI Receita líquida Lucratividade relativa
Kim & Lim (1988)	ROA ROE
Segev (1989)	ROE
Calingo (1989)	ROI ajustado-crescimento de lucros
Conant et alli (1990)	ROI- lucratividade relativa
Wright et alli (1991)	ROI – Parcela de Mercado
Baden-Fuller e Stopford (1991)	Retorno sobre capital empregado
Powell (1992)	ROA
Miller e Dess (1993)	ROI (volatilidade)

2.5.2

Desempenho de Firms em Alianças

Há pouco tempo atrás, a noção de que as firmas melhorariam o seu desempenho ao cooperar com competidores pareceria espantosa. A pesquisa atual em alianças estratégicas, entretanto, considera a cooperação com concorrentes um recurso potencialmente valioso (Rowley *et al*, 2000), de forma que recentemente tem havido grande interesse no desempenho das alianças (Park & Ungson, 1997).

Uma série de questões ainda pode ser feita sobre como o desempenho das firmas e das alianças pode ser afetado pelo grau em que uma firma adere ou se desvia de estratégias cooperativas que são apropriadas para o seu posicionamento competitivo (Burgers *et al*, 1993).

Além da adequabilidade das estratégias cooperativas às firmas, muitas outras perguntas ainda existem por responder quando se trata de alianças e desempenho das firmas parceiras, como quando e a que aliança aderir, uma vez que nem todas as redes proporcionam benefícios iguais a todos os membros, e algumas redes são melhores que outras (Gulati *et al*, 1997).

Rowley *et al* (2000) relembra que a pesquisa tem produzido implicações confusas no que tange o encravamento das firmas nas redes. De forma conflitante, laços fortes e fracos entre as parceiras já foram relacionados como positivamente relacionados ao desempenho. Nesse trabalho, os pesquisadores utilizam uma abordagem contingencial para explorar as condições sob as quais as redes densas ou esparsas e com laços fortes ou fracos são positivamente relacionadas com o desempenho da firma, concluindo que a configuração apropriada para a rede é influenciada pelo grau de incerteza e a taxa requerida de inovação no ambiente das firmas parceiras.

Laços fortes agiriam como mecanismos de governança para alianças interfirmas. Os resultados de Rowley, Behrens & Krackhardt (2000) suportam o argumento da força do laço fraco de Granovetter (1973): os laços fracos entre as firmas nas alianças são positivamente relacionados com o desempenho delas.

Além dos resultados em si, as alianças também possuem efeitos sobre o valor das firmas envolvidas, assim como o tipo de colaboração adotada. Das *et al*, (1998) analisaram 119 alianças estratégicas formadas entre 1987 e 1991, e, utilizando a metodologia de estudo do evento, descobriram que anúncios de alianças tecnológicas tiveram maiores retornos no mercado de ações que anúncios de alianças de marketing. O estudo propõe que as implicações de valor de alianças estratégicas diferem ao longo de três dimensões principais:

1. natureza da aliança estratégica (se é tecnológica ou de marketing);
2. de qual dos parceiros é o *first mover*;e
3. dependerá da dependência relativa de recursos de uma firma no seu parceiro de aliança.

As formas de governança adotadas pelas alianças estratégicas também já tiveram sua relação vinculada ao desempenho das firmas parceiras. Kale *et al*, (2002) sugerem que o investimento da firma em uma função dedicada à aliança é um preditor mais eficiente do sucesso geral da aliança para a firma do que a experiência anterior da firma com alianças.

De acordo com o trabalho, firmas com uma função dedicada às alianças entraram em uma média de 29 alianças entre 1993 e 1997 e coletivamente essas

alianças geraram um aumento substancial do valor de mercado dessas firmas. É possível que a criação de uma função dedicada envie para o mercado e potenciais parceiros um sinal de que a firma está comprometida com as alianças e com o seu gerenciamento efetivo.

Assim como o trabalho de Das *et al* (1998), Kale *et al*, (2002) também encontraram evidências de uma correlação positiva entre a resposta das ações em mercado e os anúncios de alianças e ao desempenho de longo prazo das alianças. Essas evidências são um contraponto às constatações de Ravenscraft & Scherer (1989), de que aquisições e fusões realizadas por 450 companhias americanas no final da década de 60 e início de 70 não levaram a aumento de *market share* e lucratividade, mas sim resultaram em desempenhos decadentes para a maioria das companhias.

Em algumas alianças, o sucesso pode ser operacionalizado em termos de outras medidas como lucratividade e *market share* (Parkhe, 1991).

De forma análoga ao que ocorre na análise do desempenho de alianças (em que elas são as unidades de análise), a sua longevidade já foi sugerida como um indicador de desempenho as firmas participantes. Nessa linha, as o término da aliança, visto como um sinal de fracasso da mesma, funcionaria como um reflexo do desempenho das firmas em colaboração.

Parkhe, (1991) defende que para muitos propósitos de pesquisa, a longevidade é uma aproximação para o resultado de uma aliança estratégica global não tão restritiva. Estudos empíricos já sugeriram que a durabilidade de uma aliança é positivamente relacionada com a lucratividade e com a avaliação geral do desempenho da aliança (Parkhe, 1993).

Ao analisar *joint ventures* internacionais, Reuer & Miller (1997) destacam que, mesmo que alguns pesquisadores tenham associado a longevidade da JV com o seu sucesso colaborativo e o seu término com o fracasso, surgem evidências de que o término da JV não reflete o fracasso das firmas mãe.

Os resultados empíricos da pesquisa de Reuer & Miller(*op. cit.*) não fornecem evidências de que o término de JV através de compras pelos parceiros constitui fracasso, pelo menos quando o fracasso é definido em termos de retornos abaixo do normal para a firma compradora.

2.5.3

Desempenho na Indústria de Transporte Aéreo

Poucos autores têm buscado aprofundar o conhecimento existente quanto ao desempenho de companhias aéreas. Dentre eles, merece destaque o trabalho de Schefczyk (1993).

Schefczyk (*op. cit.*) preconiza a adoção de medidas de desempenho padronizadas entre as firmas, ao propor que medidas de desempenho devem ser desenvolvidas para os níveis de alcance das firmas, independente do país de incorporação.

No quadro a seguir, o autor esquematiza as operações de uma companhia aérea, dividindo os *inputs* em relacionados aos ativos e aos custos; e os *outputs* entre as receitas possíveis para firmas da indústria.

Quadro 5 – Operações de Companhias Aéreas (Schefczyk 1993)

INPUT		OUTPUT	
Relacionados aos ativos	Toneladas/ Kilômetros Disponíveis	Operação de Companhias Aéreas	Revenue Passenger Kilometers
	Instalações		
	Companhias Afiladas <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de Reservas • Hotéis • Transporte Rodoviário 		
	Ativos atuais		
Outros ativos	Receitas de Carga		
Relacionados aos Custos	Trabalho <ul style="list-style-type: none"> • Salários • Benefícios 		Outras Receitas
	Combustível das aeronaves		
	Comissões para agentes		
	Outros custos		

Um indicador comum de produtividade na indústria é o *passenger load factor*. Schefczyk aponta as seguintes limitações dessa medida: ignora todos os *inputs* existentes além da capacidade da aeronave e daqueles que não são

relacionados a passageiros e destaca também que custos de trabalho diferentes em países diversos não são refletidos em *load factors*. A produtividade por si não refletiria o desempenho global de uma companhia, por não considerar perspectivas competitivas e do consumidor, uma vez que consumidores individuais e organizacionais estão dispostos a pagar um preço *premium* por serviços confiáveis e de qualidade superior.

As relações encontradas na análise empírica do trabalho indicam que alta eficiência operacional, altos *passengers load factors* e altas porcentagens de passageiros de receita predizem alta lucratividade. A relação entre passageiros de receita (*revenue passengers*) e lucratividade indica uma maior propensão de operação lucrativa em ser focado em passageiros. A análise indica que alto desempenho operacional é um fator chave para alta lucratividade. Outros fatores relacionados seriam aquisição eficiente de recursos e atividade de marketing e vendas.

Schefczyk sugere que , para obter relevância estratégica, medidas futuras de desempenho na indústria devem cobrir intervalos de tempo maiores que 1 a 3 anos.

3

Metodologia

3.1

Descrição da Pesquisa

O capítulo de metodologia destina-se a descrever o que constitui o processo de pesquisa, sendo, dessa forma, fundamental estabelecer a abordagem utilizada. De acordo com Remenyi (2002), a pesquisa em Administração possui dois estratagemas maiores: o teórico e o empírico, sendo possível, dentro do empírico, fazer a subdivisão entre pesquisa qualitativa e quantitativa, ainda que para o autor as duas perspectivas se destinem a testar uma teoria ou hipótese proposta.

Para Remenyi et al (2001), na escolha da metodologia, devem ser analisados alguns fatores. Dentre eles está a revisão da literatura, que deve revelar não somente um modelo de pesquisa, mas também uma metodologia adequada, que já tenha sido aplicada a esse tipo de questão anteriormente.

Aplicando o critério do autor a esse trabalho, podemos classificá-lo como empírico, com aplicação de metodologia quantitativa. Essa opção é consistente com a literatura revisada, podendo ser observada ampla predominância de trabalhos empíricos e quantitativos para avaliar o impacto de escolhas estratégicas no desempenho de organizações.

A hipótese a ser testada, e detalhada de forma mais pormenorizada na seção 3.3 do presente capítulo, e que representa o principal problema de pesquisa desse trabalho, é:

H_0 = As firmas que adotaram alianças estratégicas estão em um mesmo *cluster* de desempenho antes e depois da adesão às alianças.

H_a = As firmas que adotaram alianças estratégicas estão em *clusters* de desempenho diferentes para os períodos antes e depois da adesão às alianças.

Para viabilizar a consecução do teste acima enunciado, foram buscadas informações que fornecessem subsídios para uma melhor compreensão do fenômeno da adoção de estratégias colaborativas na indústria de transporte aéreo. Dessa forma, foi possível identificar:

- Os eventos históricos da indústria que tiveram influência na formação das alianças estratégicas atualmente conhecidas;
- Os marcos do processo que permitiram definir, para cada empresa participante da amostra, os seguintes períodos, fundamentais para a análise aqui proposta: (1) antes do ingresso na aliança e (2) após o ingresso na aliança.

Para a definição desses períodos, foi utilizado como referência o anúncio oficial de ingresso da companhia feito por cada uma das três grandes alianças que são estudadas no presente trabalho.

Publicações especializadas da indústria, como a *Airline Business* e *Air Transportation Journal*, também foram utilizadas como fontes de consulta. Os dados nelas contidos serviram para validar, no horizonte temporal, o momento de adesão das companhias aéreas às alianças.

Vale ressaltar que a metodologia aqui utilizada é facilmente aplicável a outras pesquisas na área que também visem a relacionar a adoção de alianças estratégicas com o desempenho das organizações envolvidas, independentemente da indústria analisada.

A seguir são traçadas algumas considerações quanto à opção por uma pesquisa implementada através de uma investigação empírica, como forma de analisar o fenômeno adoção de estratégias colaborativas - desempenho das firmas.

O fenômeno da formação de alianças estratégicas é complexo e multifacetado. Neste trabalho não foi apresentado nem desenvolvido um modelo teórico que fundamente o estabelecimento de relações causais. Utilizando como premissa a relação estratégia-desempenho, este trabalho visa apenas a contribuir para o desenvolvimento do estudo da ligação entre a adoção de alianças estratégicas e o desempenho das firmas, uma vez que, embora o tema alianças

estratégicas tenha se transformado, ao longo das últimas duas décadas, em alvo constante dos estudos em estratégia, o impacto de sua adoção no desempenho das firmas envolvidas ainda permanece como uma grande lacuna na pesquisa da área.

3.2

Coleta e Tratamento dos Dados

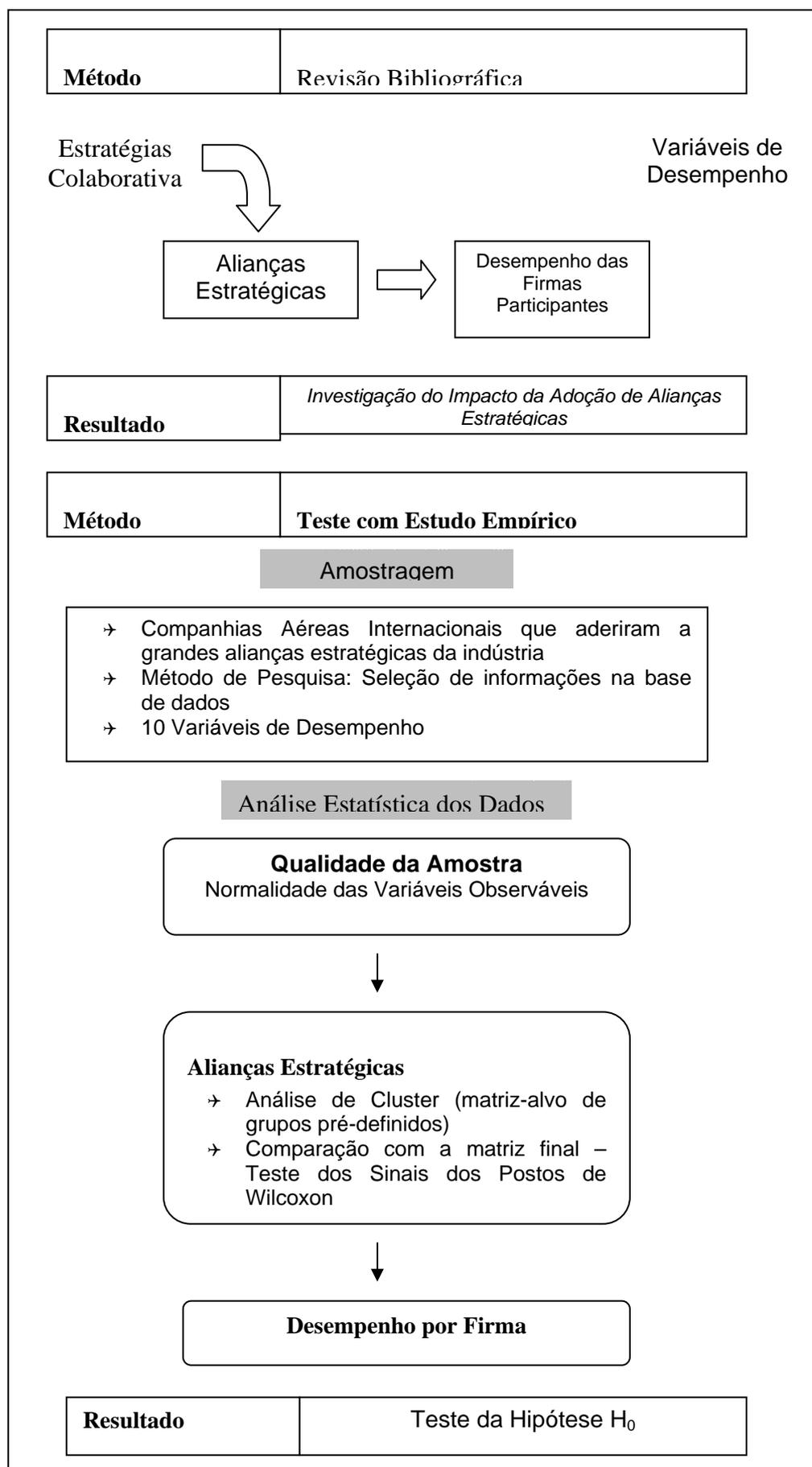
Os dados coletados para a presente pesquisa receberam tratamento quantitativo, tendo sido avaliados estatisticamente empregando-se análise multivariável (*cluster* e *manova*) e estatística não-paramétrica, de modo a permitir a identificação de diferenças entre os desempenhos das firmas após a adesão às alianças.

Nesse capítulo, são expostos os critérios de seleção das firmas componentes da amostra e também detalhados os testes estatísticos aplicados às variáveis de desempenho, cujos critérios de seleção constam do capítulo 3.5.

A base de dados utilizada na pesquisa foi coletada no sistema *Aviation Statistics* da ICAO– International Civil Aviation Organization. Esses dados são coletados pela ICAO junto aos estados membros, e atualmente encontram-se integrados em uma base de dados *on line*, cujo conteúdo está disponível para os usuários cadastrados pela entidade.

O diagrama metodológico da Figura 16 ilustra e resume a forma como a pesquisa foi desenvolvida e como se estruturou o teste de hipóteses.

Figura 16 – Diagrama Metodológico



3.2.1

Seleção das Empresas

Dentre as dezenas de companhias aéreas que, durante a década de 90, experimentaram a adoção de alianças estratégicas, o critério de seleção das firmas participantes da presente pesquisa baseou-se em uma avaliação prévia conduzida pela autora, realizada de acordo com a seqüência apontada a seguir.

1. Dentre as grandes alianças estratégicas da indústria de transporte aéreo atualmente existentes (as quais serão doravante mencionadas como constelações), foram selecionados três grupos para composição do presente estudo: Star Alliance, Oneworld e Skyteam, que responderam juntos por 53% do total de passageiros- quilômetro pagos transportados em 2001(doméstico e internacional), conforme dados disponibilizados pela IATA (*International Air Transport Association*) no seu anuário, o *World Air Transport Statistics*. As três constelações já contavam com mais de cinco anos de existência quando o estudo foi iniciado, destacavam-se pela atenção recebida da mídia especializada e eram reconhecidas como casos de sucesso;
2. Foram levantados, nos respectivos *sites*, as empresas que faziam parte, em 2004, dessas constelações, assim como a data do anúncio oficial de adesão das mesmas aos blocos;
3. Foi verificado, em função da necessidade de definir períodos pré e pós-adesão às alianças idênticos para as empresas analisadas, a possibilidade de definição desses períodos de n anos, $2 \leq n \leq 5$, para cada uma delas.

Desse pré-levantamento efetuado, foram selecionadas as empresas constantes da tabela 3.

Tabela 3 – Companhias Aéreas

Companhia Aérea	Ano de Adesão	Constelação
American Airlines	1999	Oneworld
British Airways	1999	
Canadian Airlines	1999	
Cathay Pacific	1999	
Qantas Airlines	1999	
Iberia Airlines	1999	
Finnair	1999	
Lanchile	1999	
Aer Lingus	2000	
Aeromexico	2000	
Air France	2000	
Delta Airlines	2000	
Korean Airlines	2000	
CZA- Czech Airlines	2000	
Alitalia	2001	
Air Canada	1997	Star Alliance
Lufthansa	1997	
SAS	1997	
Thai Airlines	1997	
United Airlines	1997	
VARIG	1998	
Ansett Australia	1999	
Air New Zealand	1999	
All Nippon	2000	
Austrian Airlines	2000	
Singapore	2000	
BMI – British Midland	2001	
Mexicana Airlines	2001	

Como a realização da análise proposta no presente estudo implicava na necessidade de dados de desempenho das firmas envolvidas, foi verificada, na fase seguinte, a disponibilidade dessas informações para as empresas no banco de

dados da ICAO, utilizado como fonte para a presente pesquisa. Nessa fase, foi também analisado quais períodos de tempo que poderiam ser definidos como pré e pós-adesão às alianças, tendo sido aí constatado que os anos de 1994, 1995 e 1996 funcionariam, para as empresas selecionadas, como referencial para o período pré-formação e os anos de 2001, 2002 e 2003 como pós-formação. As medidas de desempenho tiveram então suas médias calculadas para esses dois períodos, cada um com três anos, para preservar os resultados contra um desempenho anormal – outlier - de um ano específico, de modo que foi possível definir, para cada um dos indicadores uma média pré e pós adesão, que representa assim aquela medida de desempenho antes e depois do ingresso na constelação.

Da análise da base de dados disponíveis, a amostra da tabela 4 foi reduzida para 18 empresas, em função da ausência de dados para determinados períodos que seriam necessários para análise. As empresas finalmente selecionadas estão relacionadas na tabela 4. Dentre as 18 empresas componentes da amostra, somente duas não se encontravam entre as *top fifty* da IATA em 2001, quanto ao número total de passageiros transportados, sendo que as 16 empresas que se encontram entre as cinquenta maiores representaram, sozinhas, 52% do volume de passageiros de todas as *top fifty*.

Tabela 4 – Companhias Aéreas

Companhia Aérea	Ano de Adesão	Constelação
American Airlines	1999	Oneworld
British Airways	1999	
Cathay Pacific	1999	
Iberia Airlines	1999	
Finnair*	1999	
Aeromexico	2000	Skyteam
Air France	2000	
Delta Airlines	2000	
Korean Airlines	2000	
CZA- Czech Airlines*	2001	
Air Canada	1997	Star Alliance
Lufthansa	1997	
SAS	1997	
Thai Airlines	1997	
United Airlines	1998	
All Nippon	2000	
BMI – British Midland	2001	
Mexicana Airlines	2001	

Unidade de Análise

A unidade de análise desse estudo é a firma, mais especificamente, a companhia aérea. Essa abordagem foi adotada uma vez que o foco da pesquisa é avaliar o impacto da adesão às alianças estratégicas no desempenho de cada organização envolvida.

3.2.2

Testes Estatísticos

Uma vez identificadas as formas de atingimento dos objetivos intermediários de pesquisa, definidos os critérios para seleção das firmas componentes da amostra e escolhidos os indicadores de desempenho para análise, partiu-se então para a realização de testes estatísticos necessários para testar as hipóteses de pesquisa propostas, relacionadas a alterações de desempenho das firmas após a adoção de alianças estratégicas. Toda as análises foram feitas, de modo separado, para as variáveis pré e pós-formação. Para este estudo, foi utilizado o software SPSS.

3.2.2.1

Estatísticas Descritivas e Teste de Normalidade

Nessa seção, são apresentados as estatísticas descritivas das variáveis de desempenho analisadas e os testes de normalidade da amostra (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilks).

3.2.2.2

Comparação de Médias

Utilizando a técnica de pares casados, foi realizada uma comparação das médias das variáveis encontradas para os períodos pré e pós-adesão às alianças para verificar a existência de diferenças significantes entre os dois momentos

3.2.2.3

Análise de Correlação

De modo a permitir a averiguação da correlação existente entre as variáveis, nesta fase foi elaborada a matriz de correlação. Como as variáveis possuíam unidades de medida bastante diferentes entre si, foi realizada, anteriormente à matriz de correlação, a sua transformação (*z-score*).

3.2.2.4

Análise de Fatores

A análise fatorial pode ser utilizada para dois objetivos: identificar uma estrutura de um grupo de variáveis e propiciar um processo de redução de dados. No caso em tela, a análise fatorial foi utilizada de modo a possibilitar a redução das variáveis inicialmente coletadas para um número menor de variáveis compostas, de modo que outras técnicas de análise multivariável possam ser então aplicadas à amostra de modo mais parcimonioso.

3.2.2.5

Análise de Clusters

Em primeiro lugar foi conduzida a classificação dos dados por clusters hierárquicos. Nesse procedimento, um algoritmo se inicia com cada variável em um cluster separado e segue combinando-as em números menores até que todas são reunidas em um só cluster. O principal objetivo dessa fase é determinar o número mais adequado de clusters, o que pode ser obtido ao analisar o ganho que é obtido ao passarmos de um número de clusters para outro.

Definido o número mais adequado de clusters, realizou-se a análise *k-means*, que, da mesma forma que análise hierárquica, busca identificar na amostra grupos de casos similares, baseado em algumas características que devem ser pré-definidas. Entretanto, para a condução do *k-means* é necessário indicar o número de clusters.

3.2.2.6

Análise Multivariável da Variância

A análise multivariável da variância (MANOVA) é uma técnica que mede a diferença entre duas (ou mais) variáveis métricas, utilizando com base em um grupo de variáveis não-métricas que funcionam como variáveis independentes.

Após a realização da análise de clusters, foi realizada uma MANOVA, em que as variáveis dependentes foram os fatores e as independentes foram as pertinências aos clusters, definidos na fase anterior da análise.

3.2.2.7

Teste dos Sinais dos Postos

O teste dos sinais dos postos (Wilcoxon) é um teste não paramétrico com duas variáveis relacionadas que têm a mesma distribuição, sem a necessidade de qualquer premissa sobre a forma das distribuições dessas variáveis. Este teste leva em consideração informações sobre a magnitude da diferença entre pares, dando mais peso para pares com grandes diferenças que para pares com diferenças pequenas.

3.3

Formulação de Hipóteses

Como as companhias aéreas formaram, ao longo da última década, grupos que competem nos mercados internacionais (Gomes-Casseres, 1994; Hanlon, 1999; Oum & Yu, 1998), seria esperado que uma das motivações para a participação nesses grupos fosse a expectativa de que as alianças estratégicas pudessem ter um impacto positivo no seu desempenho. Isso corresponderia, em termos práticos, em uma alteração nas médias de desempenho para os períodos antes e depois da adesão às alianças – aqui considerados os anos de 1994,1995 e 1996 e de 2001, 2002 e 2003, como exposto no item 3.2.1.

Como o problema de pesquisa desta dissertação, definido no capítulo 1.1, é investigar o impacto da adoção de alianças estratégicas no desempenho das

empresas, pode-se resumir essa pergunta nos termos da seguinte hipótese, a ser testada:

H₀= As firmas que adotaram alianças estratégicas estão em um mesmo *cluster* de desempenho antes e depois da adesão às alianças.

H_a= As firmas que adotaram alianças estratégicas estão em *clusters* de desempenho diferentes para os períodos antes e depois da adesão às alianças.

Não é intenção desse trabalho dar a essas hipóteses um caráter determinístico. Existem outras forças na indústria, assim como características inerentes a cada firma, não relacionados à formação de alianças, que podem causar impacto no desempenho das firmas. Pesquisas anteriores também já sugeriram que a investigação do dinamismo da indústria pode ter um papel importante nas relações entre condições de troca, cooperação interfirmas e desempenho (Combs & Ketchen, 1999).

Todos os testes estatísticos já descritos realizados tiveram por finalidade propiciar condições para a investigação da hipótese acima enunciada.

3.4

Atendimento aos Objetivos da Pesquisa

A tabela 5 resume como cada um dos objetivos de pesquisa, relacionados no capítulo 1.2 do presente trabalho (Definição dos Objetivos Intermediários), foi atendido.

Tabela 5 – Atendimento aos Objetivos da Pesquisa

Objetivo da Pesquisa	Forma de Atendimento ao Objetivo
Identificar as companhias de transporte aéreo global que adotaram estratégias colaborativas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coleta de informações bibliográficas conforme descrito no capítulo 3.1
Pesquisar na literatura: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coleta de informações bibliográficas conforme descrito no capítulo 3.1 ▪ Revisão bibliográfica apresentada ao longo do capítulo 2 -Referencial Teórico
Descrever de que forma ocorreu a migração da adoção de estratégias competitivas para estratégias colaborativas na indústria em estudo;	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisão bibliográfica apresentada ao longo do capítulo 2 -Referencial Teórico
Identificar os grupos (alianças estratégicas) formados;	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coleta de informações bibliográficas conforme descrito no capítulo 3.1
Investigar o desempenho das empresas selecionadas para amostra antes da adoção das estratégias colaborativas, durante o período de três anos;	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempenho: Levantamento de indicadores de desempenho anuais, para os anos de 1994, 1995 e 1996 para todas as firmas selecionadas para composição da amostra, conforme detalhado no capítulo 3.2
Investigar o desempenho das empresas selecionadas para amostra após a adoção das estratégias colaborativas, durante o período de três anos;	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempenho: Levantamento de indicadores de desempenho anuais, para os anos de 2001, 2002 e 2003 para todas as firmas selecionadas para composição da amostra, conforme detalhado no capítulo 3.2
Identificar as alterações de desempenho decorrentes da adoção de estratégias colaborativas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considerações apresentadas via tratamento estatístico no decorrer do Capítulo 4 - Resultados

3.5

Seleção de Critérios para Análise do Desempenho

O desempenho organizacional tem sido o cerne da pesquisa em estratégia. Entretanto, a despeito do grande interesse acerca do tema, o assunto ainda permanece controverso na pesquisa. O que, afinal, poderia definir um desempenho ideal ou desejado para a firma?

Se outrora os objetivos organizacionais orbitavam somente em torno da maximização dos lucros, novos conceitos, como o desempenho superior (Hunt & Morgan, 1995) e desempenho satisfatório (Seth & Thomas, 1994) têm ganhado espaço em pesquisas recentes ao inserir o conceito da racionalidade limitada face a incerteza, uma vez que a organização não dispõe de todas as informações necessárias para apurar se o lucro obtido é o máximo possível ou não. Aliadas à incerteza, restrições morais e legais podem da mesma forma atuar inviabilizando a obtenção do lucro máximo.

Mas como escolher o critério mais adequado de mensuração do desempenho organizacional? Para Porter (1997), o objetivo central de uma firma dever ser o retorno sobre investimentos superior no longo prazo. Consoante com o critério sugerido pelo autor, será adotado, no presente trabalho, o desempenho superior como forma de comparação entre firmas da mesma indústria, como aquelas que são alvo de análise.

Uma revisão da literatura sobre o tema indicou a preponderância de critérios de desempenho financeiro, como ROA, ROE e, principalmente, o ROI (Carneiro, 1997). O *balanced scorecard*, proposto por Kaplan & Norton (1996), adotado ao longo da última década por diversas corporações, propõe um modelo de mensuração de desempenho em que o “retorno” não é considerado apenas do ponto de vista dos acionistas, mas também dos demais *stakeholders*, como clientes, sociedade, colaboradores e governo.

Como já visto ao longo do capítulo 2.5.3, a indústria de transporte aéreo utiliza uma série de critérios de desempenho operacional como medidas comparativas entre as companhias. Esses critérios são os normalmente utilizados pelos organismos e associações de caráter normativo e regulatório ligados à aviação, como a IATA (International Air Transport Association) e ICAO

(International Civil Aviation Association). O detalhamento de todos os critérios de desempenho utilizados está exposto na tabela 6. A metodologia de cálculo de todos eles, quando aplicável, assim como a definição completa, está exposta no anexo A.

Tabela 6 – Critérios de Desempenho Utilizados na Análise Empírica

Critério	Significado	Fonte
OPREV	Receita Operacional	Demonstrativo de Resultado do Exercício
PSGKM	Passageiros Km Totais	Demonstrativo de Resultado do Exercício
LOADFAC	Passenger Load Factor	Demonstrativo de Resultado do Exercício
OPREV	Receitas Operacionais por Ton-Km	Demonstrativo de Resultado do Exercício
UNICOST	Custos Operacionais por Ton-Km disponíveis	Demonstrativo de Resultado do Exercício
PSGCARR	Passageiros Transportados	Dados de Tráfego
OPYELD	Yield Operacional Total	Custo Unitario
BREVEN	Break Even Load Factor	Custo Unitario
CURASS	Ativos Correntes	Balanco Patrimonial
TURNOV	Lucratividade – Giro de Ativos	Demonstrativo de Resultado do Exercício / Balanco Patrimonial

3.6

Limitações do Método

Como todo trabalho de pesquisa, a presente dissertação possui algumas limitações, expostas nesta seção.

3.6.1

Referencial Teórico

Uma das principais limitações da metodologia aqui empregada se refere ao próprio referencial teórico, uma vez que ainda inexistem definições universalmente aceitas sobre o que constitui uma aliança estratégica (Klötzle, 2002). Associa-se também a isso o fato de que pesquisas empíricas envolvendo estratégias colaborativas ainda são escassas na literatura.

Outra importante limitação relacionada ao referencial teórico é o fato de que alianças estratégicas ainda não podem ser consideradas como entidades organizacionais independentes, uma vez que suas fronteiras não podem ser facilmente delimitadas. Alguns trabalhos já utilizaram algoritmos de *cluster* para demarcar as redes (Nohria & Garcia-Pont, 1991; Vanhaverbeke & Noorderhaven, 2001; Walker, 1988), ainda que mais trabalhos sejam necessários para preencher essa lacuna.

3.6.2

Indústria Analisada

Como os dados utilizados para a investigação empírica referem-se a uma única indústria, as generalizações decorrentes das conclusões aqui apresentadas podem ser limitadas. Generalizações para outras indústrias devem ser analisadas com restrições e pesquisas futuras são necessárias para determinar se os resultados aqui encontrados se mantêm no contexto de indústrias com características diferentes. Ainda nesse aspecto, cabe ressaltar que o transporte aéreo possui particularidades, como o fato de ser altamente regulada e influenciada pelos governos, que reforçam ainda mais a necessidade de restringir análises decorrentes de estudos como este ao âmbito da indústria em tela.

A despeito, contudo, das limitações quanto à possibilidade de generalizações de resultados, a metodologia utilizada pode ser reproduzida em outros contextos como ferramenta de investigação do impacto de alianças estratégicas nas firmas participantes.

3.6.3

Tamanho da Amostra

Outra limitação desse estudo é o fato de a amostra de empresas utilizadas ser pequena (18 firmas). Seria ideal trabalhar com uma quantidade maior de firmas, permitindo assim maior validade dos resultados para generalizações dentro da própria indústria. Entretanto, cabe destacar, nesse sentido, que a indústria possui como característica um número reduzido de *competidores*, e que o fato de que dentro desse universo já restrito, foi necessário reduzir a amostra àqueles que tinham aderido às alianças há tempo suficiente para permitir a análise de um período de três anos antes e depois desse marco.

3.6.4

Variáveis de Desempenho utilizadas

As variáveis de desempenho utilizadas são próprias da indústria, não existindo consenso entre os autores especializados acerca da efetividade delas como instrumento de mensuração do desempenho de companhias aéreas. A decisão pela utilização dessas variáveis, entretanto, foi pautada pelo uso generalizado das mesmas pela IATA e pela ICAO, atendendo assim ao critério da acessibilidade.

4

Apresentação e Análise dos Resultados

Esse capítulo tem como objetivo descrever, analisar e tratar os dados coletados, de forma a possibilitar a obtenção da resposta ao problema de pesquisa.

4.1

Análise dos Dados

Nesse capítulo, foram realizadas as análises primárias dos dados utilizados no trabalho.

4.1.1

Estatísticas Descritivas

As tabelas 7 e 8 apresentam as principais estatísticas descritivas das variáveis de desempenho desse estudo. As variáveis 1 representam a amostra dos dados coletados antes da formação das constelações, enquanto as variáveis 2 refletem os resultados observados pós- formação dos blocos.

Tabela 7 – Estatísticas Descritivas dos Dados Analisados V1

Descriptive Statistics							
	N	Mean	Std.	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
OPREV1	18	5699125	5051262	,795	,536	-,704	1,033
TPERF1	18	6777800	6304474	,807	,536	-,580	1,033
LOADFAC1	18	58,5844	7,0689	,638	,536	-,683	1,033
PSGCAR1	18	2,7E+07	2,8E+07	1,516	,536	1,115	1,033
PROF1	18	2192814	3805588	1,912	,536	2,472	1,033
OPYIELD1	18	102,2728	47,8932	1,600	,536	1,727	1,033
UNICOST1	18	56,6034	25,1160	1,671	,536	2,265	1,033
BREVEN1	18	56,1750	6,8061	,983	,536	,791	1,033
CURASSE1	18	2304736	2672502	2,689	,536	9,217	1,033
TURNOV1	18	1,074894	,794840	2,385	,536	5,033	1,033
Valid N (listwise)	18						

Tabela 8 – Estatísticas Descritivas dos Dados Analisados V2

Descriptive Statistics							
	N	Mean	Std.	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
OPREV2	18	6183185	5007594	,719	,536	-,666	1,033
TPERF2	18	8106172	6539843	,470	,536	-1,061	1,033
LOADFAC2	18	58,4313	7,7630	,274	,536	-1,301	1,033
PSGCAR2	18	3,1E+07	2,7E+07	1,221	,536	,581	1,033
PROF2	18	1899440	4384978	1,885	,536	3,024	1,033
OPYIELD2	18	90,4250	35,3986	1,194	,536	1,685	1,033
UNICOST2	18	53,5067	18,3640	1,072	,536	1,707	1,033
BREVEN2	18	60,4426	6,9876	-,282	,536	-,909	1,033
CURASSE2	18	2140380	1750726	,654	,536	-,687	1,033
TURNOV2	18	,982528	,867633	3,241	,536	11,831	1,033
Valid N (listwise)	18						

4.1.2

Verificação da Normalidade

Como a normalidade é uma premissa comum das técnicas de análise multivariada, é importante verificar o quanto os dados coletados para utilização na pesquisa se aproximam de uma distribuição normal. A tabela 9 apresenta os resultados dos testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilks, que testam as hipóteses enunciadas a seguir:

H_0 = A distribuição de X_1 é igual à distribuição normal.

H_a = A distribuição de X_1 não é igual à distribuição normal

Tabela 9 – Verificação da normalidade V1

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
OPREV1	,206	18	,042	,874	18	,020
TPERF1	,189	18	,089	,882	18	,031
LOADFAC1	,172	18	,172	,903	18	,068
PSGCAR1	,252	18	,004	,764	18	,010**
PROF1	,387	18	,000	,623	18	,010**
OPYIELD1	,300	18	,000	,781	18	,010**
UNICOST1	,289	18	,000	,786	18	,010**
BREVEN1	,153	18	,200*	,920	18	,156
CURASSE1	,228	18	,014	,702	18	,010**
TURNV1	,304	18	,000	,635	18	,010**

** . This is an upper bound of the true significance.

* . This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Seguindo esse raciocínio, se for observado um p-value, representado na coluna denominada Sig. no tabela 9, acima de 10%, falha-se em rejeitar a hipótese nula de normalidade dos dados da variável. No caso do teste conduzido para os dez indicadores de desempenho analisados, apenas a variável BREVEN apresentou uma distribuição normal. Assim sendo, foi rejeitada a hipótese nula de normalidade das variáveis.

Embora, como já colocado, a normalidade das variáveis constitua premissa comum para técnicas de análise multivariada, os resultados da análise realizada não inviabilizaram o prosseguimento da pesquisa, uma vez que os procedimentos estatísticos de análise de fatores e análise de clusters são considerados robustos em relação à não-normalidade da distribuição das variáveis usadas (Silva, 1997). Como pode ser observado nos histogramas das variáveis, a não-normalidade justifica-se mais em função de problemas de simetria do que pela presença de

outliers, o que também permite a utilização do método MANOVA, considerado robusto nessas situações.

Na tabela 10 pode ser verificado o resultado dos testes de normalidade aplicado à distribuição dos dados para as mesmas variáveis observadas nas tabela x , só que observados para o período pós-formação das alianças.

Tabela 10 – Verificação da Normalidade V2

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
OPREV2	,204	18	,047	,897	18	,051
TPERF2	,132	18	,200*	,911	18	,091
LOADFAC2	,149	18	,200*	,937	18	,321
PSGCAR2	,196	18	,066	,842	18	,010**
PROF2	,350	18	,000	,710	18	,010**
OPYIELD2	,160	18	,200*	,911	18	,091
UNICOST2	,174	18	,156	,869	18	,017
BREVEN2	,162	18	,200*	,944	18	,389
CURASSE2	,126	18	,200*	,911	18	,091
TURNOV2	,267	18	,001	,592	18	,010**

*. This is a lower bound of the true significance.

** . This is an upper bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

O procedimento de análise da normalidade foi realizado de forma análoga para as variáveis pós-formação das alianças. Além da variável BREVEN2, que já havia se apresentado como normal para o período anteriormente analisado, foi observada também a normalidade da distribuição para as variáveis TPERF2, LOADFAC 2, OPYELD 2, UNICOST 2, BREVEN 2 e CURASSE2.

4.1.3

Comparação de Médias

Para comparar médias de duas populações de modo a inferir a existência de diferença entre as médias das duas variáveis, pode ser conduzido o teste de comparação entre médias com pares casados, de modo a evitar a premissa de independência que seria necessária para a comparação simples entre médias.

A hipótese nula a ser testada, nesse caso, é:

$$H_0 = (\mu_1 - \mu_2) = 0$$

$$H_a = (\mu_1 - \mu_2) \neq 0,$$

Onde μ_1 é a média de das variáveis de desempenho antes da adesão às alianças e μ_2 é média de das variáveis de desempenho após a adesão às alianças.

As premissas para a validade deste teste são:

1. A distribuição de frequência relativa das populações de diferenças é normal; e
2. A amostra de diferenças é selecionada aleatoriamente.

Para verificação da premissa de normalidade acima enunciada, na tabela 11 são expostos os resultados do teste de normalidade da diferença entre as médias das variáveis.

Tabela 11 – Teste de Normalidade da Diferença entre as Médias

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
DIFOPREV	,260	18	,002	,811	18	,010**
DIFTPERF	,158	18	,200*	,923	18	,189
DIFPSGCA	,178	18	,137	,898	18	,054
DIFLOADF	,227	18	,015	,873	18	,020
DIFPROF	,262	18	,002	,808	18	,010**
DIFOPYEL	,216	18	,026	,851	18	,010**
DIFUNICO	,154	18	,200*	,942	18	,370
DIFBREVE	,179	18	,131	,923	18	,188
DIFCURAS	,338	18	,000	,574	18	,010**
DIFTURNO	,138	18	,200*	,942	18	,364

** . This is an upper bound of the true significance.

* . This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

De acordo com os resultados expostos na tabela 12, a 10% de significância, dentre os dez pares analisados, as variáveis casadas DIFTPERF, DUNICO, DIFBREVE e DIFTURN atendem à condição de normalidade. Como os resultados da comparação entre os pares de médias somente serão levados em consideração de forma conjunta com os decorrentes das técnicas de análise multivariada, a violação da premissa de normalidade não causa maiores problemas a esta pesquisa.

Tabela 12 – Comparação de pares de médias V1 e V2

Paired Samples Test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	90% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	OPREV1 - OPREV2	-484060	1106336	260765,8	-937690	-30430,2	-1,856	17	,081
Pair 2	TPERF1 - TPERF2	-1328372	1252129	295129,7	-1841781	-814962	-4,501	17	,000
Pair 3	LOADFAC1 - LOADFAC2	,1531	4,9359	1,1634	-1,8707	2,1770	,132	17	,897
Pair 4	PSGCAR1 - PSGCAR2	-3794787	6880679	1621792	-6616066	-973507	-2,340	17	,032
Pair 5	PROF1 - PROF2	293373,3	1176115	277212,9	-188868	775614,8	1,058	17	,305
Pair 6	OPYIELD1 - OPYIELD2	11,8478	17,6477	4,1596	4,6117	19,0838	2,848	17	,011
Pair 7	UNICOST1 - UNICOST2	3,0967	11,1192	2,6208	-1,4625	7,6559	1,182	17	,254
Pair 8	BREVEN1 - BREVEN2	-4,2676	5,9555	1,4037	-6,7095	-1,8257	-3,040	17	,007
Pair 9	CURASSE1 - CURASSE2	164356,0	2653952	625542,5	-923842	1252554	,263	17	,796
Pair 10	TURNOV1 - TURNOV2	9,24E-02	,519322	,122405	-,120571	,305304	,755	17	,461

Da análise dos resultados da comparação de médias, verifica-se que para cinco pares de variáveis (OPREV1-OPREV2, TPERF1-TPERF2, PSGCAR1-PSGCAR2, OPYELD1-OPYELD2 e BREVEN1-BREVEN2) pode-se concluir que houve, para significância de 10%, diferença entre as médias de desempenho antes e após a formação das alianças. Cabe ressaltar aqui que na comparação entre as variáveis BREVEN 1 e BREVEN 2, diferentemente do que poderia ser esperado e do comportamento observado nas outras variáveis, a comparação entre os períodos revelou que o desempenho após a formação da aliança foi pior do que antes da adesão às constelações.

4.1.4

Análise da Correlação

A matriz de correlação para as variáveis analisadas está disposta nas tabelas 14 e 15 a seguir. O coeficiente de Spearman fornece uma medida de correlação entre categorias, tendo sido utilizado em virtude de as amostras não serem normalmente distribuídas.

A correlação positiva perfeita entre variáveis é caracterizada pelo coeficiente de correlação de $\rho = 1$ e, para a correlação negativa perfeita, de $\rho = -1$. Dessa forma, valores próximos de zero indicam uma correlação pequena entre as variáveis. Cabe ressaltar nesse ponto que a existência de correlação entre as variáveis não indica qualquer relação de causalidade entre elas, de modo que não se deve supor que o movimento de uma variável em análise afete o movimento de outra.

Algumas correlações muito altas entre variáveis se repetem nas duas tabelas 14 e 15, sendo sumariadas na tabela a seguir.

Tabela 13 – Correlações Observadas

Indicadores	Correlação no Período 1	Correlação no Período 2
TPERF e OPREV	0,944	0,917
PSGCAR e OPREV	0,950	0,967
CURASSE e OPREV	0,837	0,915
CURASSE e PSGCAR	0,775	0,932
CURASSE e TPERF	0,856	0,870
PSGCAR e TPERF	0,884	0,862

Tabela 14 – Matriz de correlação V1

Correlations

	Zscore(O PREV1)	Zscore(T PERF1)	Zscore(LO ADFAC1)	Zscore(P SGCAR1)	Zscore(P ROF1)	Zscore(O PYIELD1)	Zscore(U NICOST1)	Zscore(B REVEN1)	Zscore(CU RASSE1)	Zscore(T URNOV1)		
Spearman's rho	Zscore(OPREV1)	Correlation Coefficient	1,000	,944**	,232	,950**	,730**	-,362	-,203	,273	,837**	,205
		Sig. (2-tailed)	,	,000	,354	,000	,001	,140	,418	,272	,000	,414
		N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	Zscore(TPERF1)	Correlation Coefficient	,944**	1,000	,273	,884**	,705**	-,612**	-,428	,327	,856**	,098
		Sig. (2-tailed)	,000	,	,272	,000	,001	,007	,076	,185	,000	,699
		N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	Zscore(LOADFAC1)	Correlation Coefficient	,232	,273	1,000	,127	,282	-,170	,123	,831**	,364	-,212
		Sig. (2-tailed)	,354	,272	,	,616	,257	,499	,627	,000	,137	,399
		N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	Zscore(PSGCAR1)	Correlation Coefficient	,950**	,884**	,127	1,000	,789**	-,313	-,168	,133	,775**	,205
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,616	,	,000	,206	,505	,598	,000	,414
		N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Zscore(PROF1)	Correlation Coefficient	,730**	,705**	,282	,789**	1,000	-,187	,022	,119	,767**	-,011	
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,257	,000	,	,458	,932	,639	,000	,964	
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
Zscore(OPYIELD1)	Correlation Coefficient	-,362	-,612**	-,170	-,313	-,187	1,000	,878**	-,300	-,554*	,288	
	Sig. (2-tailed)	,140	,007	,499	,206	,458	,	,000	,226	,017	,247	
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
Zscore(UNICOST1)	Correlation Coefficient	-,203	-,428	,123	-,168	,022	,878**	1,000	,086	-,393	,315	
	Sig. (2-tailed)	,418	,076	,627	,505	,932	,000	,	,735	,106	,203	
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
Zscore(BREVEN1)	Correlation Coefficient	,273	,327	,831**	,133	,119	-,300	,086	1,000	,298	,051	
	Sig. (2-tailed)	,272	,185	,000	,598	,639	,226	,735	,	,229	,842	
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
Zscore(CURASSE1)	Correlation Coefficient	,837**	,856**	,364	,775**	,767**	-,554*	-,393	,298	1,000	-,187	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,137	,000	,000	,017	,106	,229	,	,458	
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
Zscore(TURNOV1)	Correlation Coefficient	,205	,098	-,212	,205	-,011	,288	,315	,051	-,187	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,414	,699	,399	,414	,964	,247	,203	,842	,458	,	
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Tabela 15 – Matriz de correlação V2

			Correlations									
			Zscore(OPREV2)	Zscore(TPERF2)	Zscore(LOADFAC2)	Zscore(PSGCAR2)	Zscore(PROF2)	Zscore(OPYIELD2)	Zscore(UNICOST2)	Zscore(BREVEN2)	Zscore(CURASSE2)	Zscore(TURNOV2)
Spearman's rho	Zscore(OPREV2)	Correlation Coefficient	1,000	,917**	-,090	,967**	,026	-,315	-,360	,315	,915**	-,247
		Sig. (2-tailed)	,	,000	,723	,000	,919	,203	,142	,203	,000	,324
		N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	Zscore(TPERF2)	Correlation Coefficient	,917**	1,000	,028	,862**	,073	-,604**	-,641**	,377	,870**	-,408
		Sig. (2-tailed)	,000	,	,913	,000	,773	,008	,004	,123	,000	,093
		N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	Zscore(LOADFAC2)	Correlation Coefficient	-,090	,028	1,000	-,112	,038	-,474*	-,317	,610**	,049	-,451
		Sig. (2-tailed)	,723	,913	,	,657	,880	,047	,200	,007	,848	,060
		N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	Zscore(PSGCAR2)	Correlation Coefficient	,967**	,862**	-,112	1,000	,146	-,226	-,257	,257	,932**	-,238
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,657	,	,565	,367	,303	,000	,000	,341
		N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Zscore(PROF2)	Correlation Coefficient	,026	,073	,038	,146	1,000	-,127	-,115	-,162	,222	-,257	
	Sig. (2-tailed)	,919	,773	,880	,565	,	,616	,651	,521	,376	,303	
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
Zscore(OPYIELD2)	Correlation Coefficient	-,315	-,604**	-,474*	-,226	-,127	1,000	,926**	-,445	-,335	,397	
	Sig. (2-tailed)	,203	,008	,047	,367	,616	,	,000	,064	,174	,103	
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
Zscore(UNICOST2)	Correlation Coefficient	-,360	-,641**	-,317	-,257	-,115	,926**	1,000	-,179	-,342	,490*	
	Sig. (2-tailed)	,142	,004	,200	,303	,651	,000	,	,478	,165	,039	
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
Zscore(BREVEN2)	Correlation Coefficient	,315	,377	,610**	,257	-,162	-,445	-,179	1,000	,342	-,104	
	Sig. (2-tailed)	,203	,123	,007	,303	,521	,064	,478	,	,165	,681	
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
Zscore(CURASSE2)	Correlation Coefficient	,915**	,870**	,049	,932**	,222	-,335	-,342	,342	1,000	-,474*	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,848	,000	,376	,174	,165	,165	,	,047	
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
Zscore(TURNOV2)	Correlation Coefficient	-,247	-,408	-,451	-,238	-,257	,397	,490*	-,104	-,474*	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,324	,093	,060	,341	,303	,103	,039	,681	,047	,	
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

4.1.5

Análise dos Fatores

Algumas premissas devem ser levadas em conta para a condução da análise fatorial. O pesquisador deve assegurar que a matriz de dados possui correlações suficientes para justificar a aplicação da análise de fatores.

Hair *et al* (1998) sugere a adoção de análises que se revelam complementares para verificar a aplicabilidade desta técnica. Na presente seção, adotaremos os passos sugeridos pelo autor.

4.1.5.1

Inspeção Visual da Matriz de Dados

Para Hair *et al*, a inspeção visual da matriz de dados deve revelar um número de correlações significativas maior que 0.30 para que a análise fatorial seja de fato uma técnica apropriada. Na tabela X, a inspeção visual da matriz de correlação revela que 14 das 45 correlações (31%) são significativas ao nível 0,01. Na tabela 16, a mesma observação indica que 28,89% das correlações são significativas, ao nível 0,01.

4.1.5.2

Exame da Matriz de Correlação

Uma das medidas sugeridas para determinar a propriedade da aplicação da análise fatorial é o teste de esfericidade de Bartlett, que testa a presença de correlações entre as variáveis. Ele fornece a probabilidade estatística de que a matriz de correlação tenha correlações significantes entre as variáveis. Hair *et al* (1998) destaca, entretanto, que ao aumentar o tamanho da amostra o teste de Bartlett se torna mais sensível para a detecção de correlações variáveis. Outra medida indicada pelo autor é a Medida de Adequação da Amostra (MAS), um índice que, variando entre 0 e 1, atinge 1 quando cada variável é perfeitamente prevista sem erro pela outra variável. Como interpretação do MAS, Hair sugere

que para índices abaixo de 0,50, a realização da análise fatorial é inaceitável, tornando-se mais oportuna à medida que o índice se aproxima de 1. O autor indica que o MAS aumenta à medida que o aumentam o tamanho da amostra, as correlações médias e o número de variáveis e diminuem o número de fatores.

A análise do MAS demonstra que, para V1, a análise de fatores não é o procedimento adequado, embora o teste de Bartlett indique a sua realização.

Tabela 16 – Análise fatorial V1

Correlation Matrix											
	Zscore(O PREV1)	Zscore(T PERF1)	Zscore(LO ADFAC1)	Zscore(P SGCAR1)	Zscore(P ROF1)	Zscore(O PYIELD1)	Zscore(U NICOST1)	Zscore(B REVEN1)	Zscore(CU RASSE1)	Zscore(T URNOV1)	
Correlation	Zscore(OPREV1)	1,000	,955	,142	,920	,490	-,214	-,189	,162	,336	-,027
	Zscore(TPERF1)	,955	1,000	,199	,871	,395	-,427	-,385	,262	,438	,024
	Zscore(LOADFAC1)	,142	,199	1,000	-,059	,051	-,272	-,103	,675	,137	-,283
	Zscore(PSGCAR1)	,920	,871	-,059	1,000	,543	-,162	-,190	-,095	,264	-,067
	Zscore(PROF1)	,490	,395	,051	,543	1,000	,013	,012	,064	,317	-,118
	Zscore(OPYIELD1)	-,214	-,427	-,272	-,162	,013	1,000	,973	-,276	-,355	,291
	Zscore(UNICOST1)	-,189	-,385	-,103	-,190	,012	,973	1,000	-,058	-,348	,360
	Zscore(BREVEN1)	,162	,262	,675	-,095	,064	-,276	-,058	1,000	,074	,356
	Zscore(CURASSE1)	,336	,438	,137	,264	,317	-,355	-,348	,074	1,000	-,218
	Zscore(TURNOV1)	-,027	,024	-,283	-,067	-,118	,291	,360	,356	-,218	1,000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,337
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	214,318
	df	45
	Sig.	,000

Para V2, o MSA maior que 0,5 indica que poderia ser realizada a redução das variáveis para fatores. Entretanto, como o principal objetivo dessa pesquisa é comparar o comportamento das variáveis antes e após a formação de alianças, optou-se pela não-realização da redução para fatores, como forma de facilitar o entendimento do processo de análise. A opção pela não realização justifica-se também pela possibilidade, decorrente da condução da análise de fatores, de encontrar um conjunto de variáveis diferentes para os dois períodos, o que também não atenderia aos objetivos do presente trabalho.

Tabela 17 – Análise fatorial V2

Correlation Matrix											
	Zscore(O PREV2)	Zscore(T PERF2)	Zscore(LO ADFAC2)	Zscore(P SGCAR2)	Zscore(P ROF2)	Zscore(O PYIELD2)	Zscore(U NICOST2)	Zscore(B REVEN2)	Zscore(CU RASSE2)	Zscore(T URNOV2)	
Correlation	Zscore(OPREV2)	1,000	,953	-,185	,945	,248	-,277	-,219	,254	,915	-,021
	Zscore(TPERF2)	,953	1,000	-,048	,859	,192	-,503	-,434	,367	,887	-,021
	Zscore(LOADFAC2)	-,185	-,048	1,000	-,286	-,065	-,419	-,216	,638	,055	-,368
	Zscore(PSGCAR2)	,945	,859	-,286	1,000	,392	-,180	-,159	,089	,860	-,096
	Zscore(PROF2)	,248	,192	-,065	,392	1,000	,018	-,062	-,191	,405	-,186
	Zscore(OPYIELD2)	-,277	-,503	-,419	-,180	,018	1,000	,932	-,466	-,288	,075
	Zscore(UNICOST2)	-,219	-,434	-,216	-,159	-,062	,932	1,000	-,139	-,212	,131
	Zscore(BREVEN2)	,254	,367	,638	,089	-,191	-,466	-,139	1,000	,323	,212
	Zscore(CURASSE2)	,915	,887	,055	,860	,405	-,288	-,212	,323	1,000	-,195
	Zscore(TURNOV2)	-,021	-,021	-,368	-,096	-,186	,075	,131	,212	-,195	1,000
Sig. (1-tailed)	Zscore(OPREV2)		,000	,231	,000	,161	,133	,192	,155	,000	,468
	Zscore(TPERF2)	,000		,425	,000	,222	,017	,036	,067	,000	,467
	Zscore(LOADFAC2)	,231	,425		,125	,399	,042	,194	,002	,415	,066
	Zscore(PSGCAR2)	,000	,000	,125		,054	,237	,264	,362	,000	,352
	Zscore(PROF2)	,161	,222	,399	,054		,472	,403	,224	,048	,230
	Zscore(OPYIELD2)	,133	,017	,042	,237	,472		,000	,026	,123	,384
	Zscore(UNICOST2)	,192	,036	,194	,264	,403	,000		,291	,199	,302
	Zscore(BREVEN2)	,155	,067	,002	,362	,224	,026	,291		,096	,199
	Zscore(CURASSE2)	,000	,000	,415	,000	,048	,123	,199	,096		,219
	Zscore(TURNOV2)	,468	,467	,066	,352	,230	,384	,302	,199	,219	

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,557
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	206,418
	df	45
	Sig.	,000

4.1.6

Análise de Clusters

Com a realização da análise de clusters, objetiva-se identificar, dentre as empresas componentes da amostra, os grupos definidos pelos indicadores de desempenho em que elas se encontravam antes e após a adoção de estratégias colaborativas, o que permitirá verificar, a posteriori, se houve alteração no desempenho dessas firmas, em virtude de terem migrado de um cluster de desempenho para outro no segundo período estudado. A premissa básica desse procedimento é a de que as empresas dentro de um determinado cluster terão desempenho diferente de empresas de outros clusters.

4.1.6.1

Clusters Hierárquicos

Como já detalhado no capítulo 3, o principal objetivo dessa etapa é determinar o número de clusters adequados para a análise. Procederemos a análise, de forma análoga à já realizada nos outros procedimentos estatísticos dessa pesquisa, para o período 1 e para o período 2.

Na tabela 18, pode ser observada a variação do coeficiente de aglomeração que demonstra a mudança do coeficiente em cada estágio do processo hierárquico para as variáveis pré- formação de alianças. Coeficientes pequenos indicam que clusters razoavelmente homogêneos estão sendo formados. O pesquisador deve buscar por aumentos maiores no valor. Esse teste já demonstrou ser um algoritmo preciso, embora tenha a tendência de indicar um número pequeno de clusters.

Tabela 18 – Gráfico de aglomeração V1

Agglomeration Schedule

Stage	Cluster Combined		Coefficien ts	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	5	10	,308	0	0	3
2	6	17	,588	0	0	5
3	4	5	,977	0	1	6
4	3	14	1,359	0	0	8
5	6	11	1,464	2	0	6
6	4	6	2,666	3	5	11
7	1	15	2,848	0	0	10
8	2	3	5,090	0	4	11
9	13	16	8,826	0	0	12
10	1	8	10,474	7	0	13
11	2	4	10,564	8	6	14
12	13	18	16,080	9	0	14
13	1	12	19,589	10	0	16
14	2	13	20,614	11	12	15
15	2	7	25,507	14	0	17
16	1	9	25,957	13	0	17
17	1	2	26,746	16	15	0

O dendograma, assim como o gráfico de aglomeração, fornece meios para identificar *outliers* na amostra. O dendograma permite uma inspeção visual para eles, onde um outlier seria um ramo que não se une aos demais até bem “tarde”. Os dendogramas para V1 e V2 são apresentados no anexo 2. O pesquisador pode também identificar pequenos clusters, uma vez que eles exibem um longo “ramo” para um número pequeno de observações. No gráfico de aglomeração, a presença de clusters de um só membro também pode ser observada. No estágio 10, por exemplo, podemos verificar que um cluster formado no estágio 7 reuniu-se. Isso significa que, se optássemos por uma solução de 9 clusters, um deles teria sido formado após sete observações. O gráfico nos revela também que a última solução com cluster de um só membro ocorreu no estágio 16. No caso em tela, a escolha de soluções entre clusters com menos de nove membros elimina a necessidade de resspecificação da análise de clusters.

Gráfico 1 – Variação do coeficiente de aglomeração V1

Número de Clusters	Coeficiente de Aglomeração	Diferença entre Coeficientes	Mudança Percentual para próximo nível
5	19,6	3,5	0,217391304
4	20,6	1	0,051020408
3	25,5	4,9	0,237864078
2	26	0,5	0,019607843
1	26,7	0,7	0,026923077

O quadro exhibe os resultados da avaliação da mudança percentual ocorrida quando se altera o número de clusters. O coeficiente de aglomeração demonstra maiores “ganhos” ao passar de seis para cinco clusters e de quatro para três clusters.

Para as variáveis 2, será procedida a seguir análise idêntica à realizada para V1.

Tabela 19 – Gráfico de aglomeração V2

Agglomeration Schedule

Stage	Cluster Combined		Coefficien ts	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	5	17	,884	0	0	6
2	6	10	2,097	0	0	6
3	4	11	2,443	0	0	7
4	1	15	2,697	0	0	14
5	3	14	2,953	0	0	8
6	5	6	3,909	1	2	7
7	4	5	4,575	3	6	10
8	2	3	6,627	0	5	9
9	2	9	9,068	8	0	10
10	2	4	10,240	9	7	13
11	8	12	12,243	0	0	14
12	16	18	13,633	0	0	15
13	2	13	16,787	10	0	15
14	1	8	16,791	4	11	16
15	2	16	21,713	13	12	16
16	1	2	28,231	14	15	17
17	1	7	29,638	16	0	0

A análise do dendograma e do gráfico de aglomeração para v2 demonstra no estágio 13, por exemplo, que um cluster formado no estágio 10 reuniu-se, de modo que uma solução de menos de seis clusters elimina a necessidade de respecificação da análise.

Gráfico 2 – Variação do coeficiente de aglomeração V2

Número de Clusters	Coeficiente de Aglomeração	Diferença entre Coeficientes	Mudança Percentual para próximo nível
6	13,6	1,4	0,1148
5	16,8	3,2	0,2353
4	16,8	0	0,0000
3	21,7	4,9	0,2917
2	28,2	6,5	0,2995
1	29,6	1,4	0,0496

De acordo com a análise do gráfico acima, em que são demonstrados os ganhos ao alterar-se o número de clusters com base no gráfico de aglomeração, os maiores ganhos são obtidos quando passamos de quatro para três clusters e de três

para dois clusters. Em consonância com o objetivo da pesquisa e associado ao fato de que as diferenças entre as duas soluções possíveis não são muito altas, optou-se pela solução de três clusters como a mais adequada para a condução da análise k-means.

4.1.6.2

Análise de Clusters K-Means

A Análise de *Cluster* K-means é um método de aglutinação em que, a partir do cálculo da distância de cada observação em relação ao centro do cluster a que pertence, o método permite saber se determinada observação está ou não próxima das demais de seu grupo ou se ela representa um outlier. O algoritmo é iniciado a partir de uma matriz informada ao programa, matriz esta que representa os centróides teóricos de cada cluster. Através de processos de iteração, são recalculados os novos centros a cada objeto incorporado aos clusters. Esse processo se repete a cada inserção de um novo objeto, até a formação dos clusters finais, o que ocorre pela não ocorrência de variações nos centróides ou pelo atingimento do limite de iterações definido anteriormente.

Em virtude da variação de escalas em que os indicadores de desempenho são apresentados e também em decorrência da exigência de que os dados estejam padronizados para a realização da clusterização, todas as variáveis foram transformadas para uma mesma escala. Assim, nesse estudo, os indicadores foram padronizados de acordo com a escala z, em que cada variável apresente média zero e desvio-padrão igual a um.

Para comparar se houve variação no desempenho das firmas nos períodos pré-estipulados e doravante estipulados V1 e V2, foi realizada a observação de posicionamentos coincidentes das empresas nos clusters formados em cada um dos espaços.

Para formação da matriz dos centróides iniciais, foram utilizadas as médias e os quartis das distribuições dos indicadores de desempenho da amostra, como demonstra a tabela 20. A tabela apresenta a matriz informada ao SPSS, a partir da qual foi feito o procedimento de geração de clusters. Os quartis foram estabelecidos como Q1 para o cluster 1, e assim sucessivamente, de forma que os

três clusters caracterizam-se por estarem em níveis distintos de desempenho quanto aos indicadores em análise, refletindo assim a matriz teórica inicial a intenção de avaliar a posição das firmas em relação aos clusters indicados.

Tabela 20 – Valores usados na Montagem dos Centróides Iniciais para V1

Initial Cluster Centers

	Cluster		
	1	2	3
Zscore(OPREV1)	-,81367	-,35345	,78623
Zscore(TPERF1)	-,84494	-,41291	,74408
Zscore(LOADFAC1)	-,60775	-,32316	,30281
Zscore(PSGCAR1)	-,67832	-,41732	,17721
Zscore(PROF1)	-,54732	-,46644	-,28134
Zscore(OPYIELD1)	-,54069	-,34893	,04751
Zscore(UNICOST1)	-,51657	-,35376	,04580
Zscore(BREVEN1)	-,66362	-,24978	,46894
Zscore(CURASSE1)	-,64965	-,13894	,27435
Zscore(TURNOV1)	-,47990	-,35032	-,01468

Input from FILE Subcommand

O processo de iteração se iniciou a partir da geração da matriz dos centróides iniciais e prosseguiu com o recálculo dos novos centróides até a formação da matriz dos centróides finais, como pode ser observado na tabela 21.

Tabela 21 – Matriz dos Centróides Finais dos Três Clusters Gerados para V1

Final Cluster Centers

	Cluster		
	1	2	3
Zscore(OPREV1)	-,90280	-,37281	1,18728
Zscore(TPERF1)	-,86451	-,43282	1,22538
Zscore(LOADFAC1)	-,61835	,18678	,29739
Zscore(PSGCAR1)	-,72081	-,33733	,99423
Zscore(PROF1)	-,56015	-,05559	,53165
Zscore(OPYIELD1)	-,14533	,50033	-,46262
Zscore(UNICOST1)	-,29128	,49666	-,33671
Zscore(BREVEN1)	-,67758	-,06769	,64362
Zscore(CURASSE1)	-,72625	,30529	,24903
Zscore(TURNOV1)	-,30770	-,08572	,35643

A análise das duas matrizes nos permite verificar que as alterações ocorridas nos valores dos centróides dos clusters não correspondeu a uma modificação da posição relativa entre eles, ou seja, na maioria dos casos a matriz teórica foi confirmada. Esse resultado pode ser confirmado através da utilização do teste de Wilcoxon Rank Signed Rank Test, um teste não-paramétrico que comparou a matriz inicial com os centróides revelados pelas iterações do algoritmo k-means. O teste, cujos resultados são apresentados na tabela 22, indica que falhamos em rejeitar a hipótese nula de igualdade das matrizes a um nível de significância de 1%.

Tabela 22 – Teste de Igualdade das Matrizes dos Centróides para V1

Test Statistics^f			
	C1FINAL - C1V1	C2FINAL - C2V1	C3FINAL - C3V1
Z	-,051 ^a	-2,497 ^b	-1,172 ^c
Asymp. Sig. (2-tailed)	,959	,013	,241

a. Based on positive ranks.

b. Based on negative ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

O mesmo procedimento foi adotado para V2, como observamos a seguir.

Tabela 23 – Valores usados na Montagem dos Centróides Iniciais para V2

	Cluster		
	1	2	3
Zscore(OPREV2)	-,88880	-,38179	,73406
Zscore(TPERF2)	-,95859	-,20705	,86192
Zscore(LOADFAC2)	-,78659	-,17579	,89446
Zscore(PSGCAR2)	-,78314	-,31485	,41707
Zscore(PROF2)	-,44453	-,40163	-,21642
Zscore(OPYIELD2)	-,53399	-,20698	,34715
Zscore(UNICOST2)	-,32699	-,19068	,27331
Zscore(BREVEN2)	-,74431	-,17783	,80964
Zscore(CURASSE2)	-,93432	-,17798	,58933
Zscore(TURNOV2)	-,47517	-,31682	,03789

Input from FILE Subcommand

Tabela 24 – Matriz dos Centróides Finais dos Três Clusters Gerados para V2

Final Cluster Centers

	Cluster		
	1	2	3
Zscore(OPREV2)	-,71161	-,50954	1,22115
Zscore(TPERF2)	-,93533	-,27761	1,21294
Zscore(LOADFAC2)	-,41410	,49334	-,07925
Zscore(PSGCAR2)	-,59413	-,47899	1,07312
Zscore(PROF2)	-,09885	-,23922	,33808
Zscore(OPYIELD2)	1,08182	-,68631	-,39551
Zscore(UNICOST2)	,96387	-,71762	-,24625
Zscore(BREVEN2)	-,68905	,12032	,56873
Zscore(CURASSE2)	-,69644	-,46018	1,15663
Zscore(TURNOV2)	-,06771	-,13976	,20747

Tabela 25 – Teste de Igualdade das Matrizes dos Centróides para V2

Test Statistics^c

	C1FINV2 - C1V2	C2FINV2 - C2V2	C3FINV2 - C3V2
Z	-2,803 ^a	-,255 ^b	-,153 ^c
Asymp. Sig. (2-tailed)	,005	,799	,878

a. Based on negative ranks.

b. Based on positive ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

Assim como para V1, o resultado do teste de Wilcoxon Rank para V2 nos leva a falhar em rejeitar a hipótese nula de que as matrizes inicial e final são iguais, a 1% de significância, o que nos indica que as matrizes iniciais representavam adequadamente os clusters de desempenho formados pelas empresas componentes da amostra, exceção feita para o caso do cluster 1.

Com o objetivo de atender ao principal objetivo dessa pesquisa, conduziu-se um novo teste de Wilcoxon para comparar as matrizes representadas por V1 e V2, e assim verificar se as empresas tiveram diferença de desempenho após a adesão às constelações estratégicas.

Tabela 26 – Teste de Igualdade das Matrizes dos Centróides entre V1 e V2

Test Statistics ^c			
	C1FINV2 - C1FINAL	C2FINV2 - C2FINAL	C3FINV2 - C3FINAL
Z	-2,395 ^a	-1,070 ^b	-,153 ^c
Asymp. Sig. (2-tailed)	,017	,285	,878

a. Based on negative ranks.

b. Based on positive ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

Nesse teste, buscamos testar a seguinte hipótese nula:

H_0 = As matrizes dos centróides finais entre V1 e V2 é igual.

H_a = As matrizes dos centróides finais entre V1 e V2 é diferente.

Pela análise da tabela 25, em função do valor de p-value, a 1% de significância, falhamos em rejeitar H_0 e concluímos que a matriz dos centróides gerada após a adesão às alianças corrobora a matriz inicial, definida no momento anterior à adesão.

4.1.6.3

Análise Multivariada da Variância

Na seqüência, foi realizado o Teste de Wilk's Lambda, com o objetivo de verificar se os centróides dos clusters de desempenho eram estatisticamente diferentes entre si. A hipótese nula testada nesse caso foi a de igualdade dos centróides a um nível de significância de 5%, como pode ser observado na tabela 27.

Tabela 27 – Teste de Igualdade dos Centróides para V1

Multivariate Tests^c

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,141	,099 ^a	10,000	6,000	,999
	Wilks' Lambda	,859	,099 ^a	10,000	6,000	,999
	Hotelling's Trace	,165	,099 ^a	10,000	6,000	,999
	Roy's Largest Root	,165	,099 ^a	10,000	6,000	,999
MEMBV1	Pillai's Trace	1,824	7,243	20,000	14,000	,000
	Wilks' Lambda	,003	10,369 ^a	20,000	12,000	,000
	Hotelling's Trace	56,914	14,229	20,000	10,000	,000
	Roy's Largest Root	51,554	36,088 ^b	10,000	7,000	,000

a. Exact statistic

b. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

c. Design: Intercept+MEMBV1

Tabela 28 – Teste de Igualdade dos Centróides para V2

Multivariate Tests^c

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,000	,000 ^a	10,000	6,000	1,000
	Wilks' Lambda	1,000	,000 ^a	10,000	6,000	1,000
	Hotelling's Trace	,000	,000 ^a	10,000	6,000	1,000
	Roy's Largest Root	,000	,000 ^a	10,000	6,000	1,000
MEMBV2	Pillai's Trace	1,524	2,238	20,000	14,000	,064
	Wilks' Lambda	,031	2,808 ^a	20,000	12,000	,035
	Hotelling's Trace	13,373	3,343	20,000	10,000	,027
	Roy's Largest Root	11,865	8,305 ^b	10,000	7,000	,005

a. Exact statistic

b. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

c. Design: Intercept+MEMBV2

Para V1, o teste apresentou um nível de significância de 0% até a terceira casa decimal, o que nos levou a rejeitar a hipótese nula, confirmando que os centróides dos três clusters eram estatisticamente diferentes entre si. De forma análoga, para V2, em virtude do valor da estatística F e do p-value = 0,035, a 5% de significância, concluímos que rejeitamos a hipótese nula de igualdade entre os centróides, ou seja, os centróides dos clusters de desempenho analisados em V2 também eram estatisticamente diferentes entre si.

Ainda que os resultados da MANOVA nos permitam rejeitar a hipótese nula de igualdade entre os centróides, eles não permitem de imediato identificar onde residem as diferenças quando se trata de mais de dois grupos, como na presente pesquisa. Dentre os procedimentos previstos para uma investigação mais detalhada das diferenças, optou-se pela realização do teste de Bonferroni, que se baseia no fato de que, quando são realizadas comparações múltiplas entre médias, a chance de ocorrer o erro do tipo I aumenta muito, ou seja, aumenta-se a probabilidade de rejeição da hipótese nula quando ela é verdadeira. Tal método foi selecionado por ser conservador e não requerer tamanhos de amostras iguais.

Nas tabelas 28 e 29 encontram-se destacados os pares de médias que apresentaram diferenças significativas entre si, com significâncias observadas inferiores a 5%.

Tabela 29 – Comparação entre clusters de desempenho V1

Multiple Comparisons

Bonferroni

Dependent Variable	(I) Cluster Number of Case	(J) Cluster Number of Case	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Zscore(OPREV1)	1	2	-.5299887	,2826020	,241	-1,29124	,2312673
		3	-2,0900797*	,2922498	,000	-2,87732	-1,30283
	2	1	,5299887	,2826020	,241	-,2312673	1,2912447
		3	-1,5600910*	,2685132	,000	-2,28340	-,8367865
	3	1	2,0900797*	,2922498	,000	1,3028348	2,8773246
		2	1,5600910*	,2685132	,000	,8367865	2,2833955
Zscore(TPERF1)	1	2	-.4316884	,2593338	,350	-1,13027	,2668892
		3	-2,0898948*	,2681873	,000	-2,81232	-1,36747
	2	1	,4316884	,2593338	,350	-,2668892	1,1302660
		3	-1,6582064*	,2464050	,000	-2,32196	-,9944555
	3	1	2,0898948*	,2681873	,000	1,3674681	2,812325
		2	1,6582064*	,2464050	,000	,9944555	2,3219572
Zscore(TURNOV1)	1	2	-.2219783	,5992928	1,000	-1,83632	1,3923604
		3	-,6641339	,6197524	,903	-2,33359	1,0053174
	2	1	,2219783	,5992928	1,000	-1,39236	1,8363169
		3	-,4421557	,5694158	1,000	-1,97601	1,0917021
	3	1	,6641339	,6197524	,903	-1,00532	2,3335852
		2	,4421557	,5694158	1,000	-1,09170	1,9760134
Zscore(CURASSE1)	1	2	-1,0315461	,5521542	,244	-2,51891	,4581333
		3	-,9752873	,5710044	,325	-2,51342	,5628497
	2	1	1,0315461	,5521542	,244	-,4558133	2,5189055
		3	5,626E-02	,5246272	1,000	-1,35695	1,4694676
	3	1	-,9752873	,5710044	,325	-,5628497	2,5134244
		2	-5,63E-02	,5246272	1,000	-1,46947	1,3569501
Zscore(BREVEN1)	1	2	-.6098848	,5277857	,798	-2,03160	,8118324
		3	-1,3211955	,5458041	,086	-2,79145	,1490583
	2	1	,6098848	,5277857	,798	-,8118324	2,0316020
		3	-,7113107	,5014736	,530	-2,06215	,6395284
	3	1	1,3211955	,5458041	,086	-,1490583	2,7914494
		2	,7113107	,5014736	,530	-,6395284	2,0621499
Zscore(UNICOST1)	1	2	-.7879405	,5690859	,559	-2,32091	,7450286
		3	4,543E-02	,5885142	1,000	-1,53987	1,6307374
	2	1	,7879405	,5690859	,559	-,7450286	2,3209096
		3	,8333740	,5407148	,432	-,6231707	2,2899188
	3	1	-4,54E-02	,5885142	1,000	-1,63074	1,5398703
		2	-,8333740	,5407148	,432	-2,28992	,6231707
Zscore(OPYIELD1)	1	2	-.6456575	,5628093	,808	-2,16172	,8704041
		3	-,3172896	,5820233	1,000	-1,25053	1,8851087
	2	1	,6456575	,5628093	,808	-,8704041	2,1617190
		3	-,9629471	,5347511	,276	-,4775330	2,4034272
	3	1	-,3172896	,5820233	1,000	-1,88511	1,2505295
		2	-,9629471	,5347511	,276	-2,40343	,4775330
Zscore(PROF1)	1	2	-.5045651	,5598695	1,000	-2,01271	1,0035774
		3	-1,0918024	,5789832	,237	-2,65143	,4678273
	2	1	,5045651	,5598695	1,000	-1,00358	2,0127076
		3	-,5872373	,5319579	,861	-2,02019	,8457185
	3	1	1,0918024	,5789832	,237	-,4678273	2,6514321
		2	,5872373	,5319579	,861	-,8457185	2,0201932
Zscore(LOADFAC1)	1	2	-.8051322	,5719809	,539	-2,34590	,7356354
		3	-,9157435	,5915081	,427	-2,50911	,6776250
	2	1	,8051322	,5719809	,539	-,7356354	2,3458997
		3	-,1106114	,5434655	1,000	-1,57457	1,3533430
	3	1	,9157435	,5915081	,427	-,6776250	2,5091120
		2	,1106114	,5434655	1,000	-1,35334	1,5745658
Zscore(PSGCAR1)	1	2	-.3834842	,4188335	1,000	-1,51171	,7447441
		3	-1,7150395*	,4331322	,004	-2,88178	-,5482941
	2	1	,3834842	,4188335	1,000	-,7447441	1,5117124
		3	-1,3315553*	,3979530	,013	-2,40354	-,2595735
	3	1	1,7150395*	,4331322	,004	,5482941	2,8817848
		2	1,3315553*	,3979530	,013	,2595735	2,4035370

Based on observed means.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Tabela 30 – Comparação entre clusters de desempenho V2

Bonferroni

Dependent Variable	(I) Cluster Number of Case	(J) Cluster Number of Case	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Zscore(OPREV2)	1	2	-,2020650	,2771562	1,000	-,9486516	,5445276
		3	-1,9327536*	,2771562	,000	-2,67934	-1,18677
	2	1	,2020650	,2771562	1,000	-,5445216	,9486576
		3	-1,7306886*	,2771562	,000	-2,47728	-,9841020
	3	1	1,9327536*	,2771562	,000	1,1861670	2,6793402
		2	1,7306886*	,2771562	,000	,9841020	2,4772752
Zscore(TPERF2)	1	2	-,6577223*	,2338692	,039	-1,28770	-2,8E-02
		3	-2,1482662*	,2338692	,000	-2,77825	-1,51828
	2	1	,6577223*	,2338692	,039	2,77E-02	1,2877049
		3	-1,4905439*	,2338692	,000	-2,12053	-,8605673
	3	1	2,1482662*	,2338692	,000	1,5182836	2,7782487
		2	1,4905439*	,2338692	,000	,8605613	2,1205264
Zscore(LOADFAC2)	1	2	-,9074394	,5671202	,391	-2,43511	,6202347
		3	-,3348509	,5671202	1,000	-1,86252	1,1928232
	2	1	,9074394	,5671202	,391	-,6202347	2,4351135
		3	,5725886	,5671202	,986	-,9550856	2,1002627
	3	1	,3348509	,5671202	1,000	-1,19282	1,8625250
		2	-,5725886	,5671202	,986	-2,10026	,9550856
Zscore(PSGCAR2)	1	2	-,1151407	,3828517	1,000	-1,14644	,9161620
		3	-1,6672546*	,3828517	,002	-2,69856	-,6359578
	2	1	,1151407	,3828517	1,000	-,9161620	1,1464434
		3	-1,5521139*	,3828517	,003	-2,58342	-,5208171
	3	1	1,6672546*	,3828517	,002	,6359518	2,6985573
		2	1,5521139*	,3828517	,003	,5208111	2,5834166
Zscore(PROF2)	1	2	,1403689	,5946468	1,000	-1,46145	1,7421925
		3	-,4369328	,5946468	1,000	-2,03876	1,1648907
	2	1	-,1403689	,5946468	1,000	-1,74219	1,4614546
		3	-,5773018	,5946468	1,000	-2,17913	1,0245277
	3	1	,4369328	,5946468	1,000	-1,16489	2,0387564
		2	,5773018	,5946468	1,000	-1,02452	2,1791253
Zscore(OPYIELD2)	1	2	1,7681343*	,3715803	,001	,7671938	2,7690748
		3	1,4773348*	,3715803	,004	,4763943	2,4782753
	2	1	-1,7681343*	,3715803	,001	-2,76907	-,7671938
		3	-,2907995	,3715803	1,000	-1,29174	,7101470
	3	1	-1,4773348*	,3715803	,004	-2,47828	-,4763943
		2	,2907995	,3715803	1,000	-,7101410	1,2917400
Zscore(UNICOST2)	1	2	1,6814892*	,4208988	,004	,5476976	2,8152808
		3	1,2101265*	,4208988	,035	7,63E-02	2,3439181
	2	1	-1,6814892*	,4208988	,004	-2,81528	-,5476976
		3	-,4713627	,4208988	,841	-1,60515	,6624289
	3	1	-1,2101265*	,4208988	,035	-2,34392	-,76E-02
		2	,4713627	,4208988	,841	-,6624289	1,6051543
Zscore(BREVEN2)	1	2	-,8093717	,5190511	,419	-2,20756	,5888168
		3	-1,2577859	,5190511	,085	-2,65597	,1404026
	2	1	,8093717	,5190511	,419	-,5888168	2,2075602
		3	-,4484142	,5190511	1,000	-1,84660	,9497743
	3	1	1,2577859	,5190511	,085	-,1404026	2,6559743
		2	,4484142	,5190511	1,000	-,9497743	1,8466026
Zscore(CURASSE2)	1	2	-,2362597	,3263437	1,000	-1,11534	,6428252
		3	-1,8530675*	,3263437	,000	-2,73215	-,9739826
	2	1	,2362597	,3263437	1,000	-,6428252	1,1153445
		3	-1,6168078*	,3263437	,001	-2,49589	-,7377229
	3	1	1,8530675*	,3263437	,000	,9739826	2,7321523
		2	1,6168078*	,3263437	,001	,7377229	2,4958927
Zscore(TURNOV2)	1	2	7,205E-02	,6073081	1,000	-1,56388	1,7079839
		3	-,2751738	,6073081	1,000	-1,91110	1,3607559
	2	1	-7,21E-02	,6073081	1,000	-1,70798	1,5638754
		3	-,3472281	,6073081	1,000	-1,98316	1,2887076
	3	1	,2751738	,6073081	1,000	-1,36076	1,9111035
		2	,3472281	,6073081	1,000	-1,28870	1,9831578

Based on observed means.

* The mean difference is significant at the ,05 level.

Analisando o comportamento das variáveis de desempenho para os dois momentos analisados, observa-se que para quatro delas, TURNOV, BREVEN, PROF e LOADFAC, não se destacam diferenças significativas em nenhum dos dois momentos, o que demonstra que elas não têm impacto relevante na definição do desempenho dos clusters. Para três das variáveis em tela, CURASSE, UNICOST e OPYELD, as diferenças somente se mostraram significativas no momento posterior à adesão às alianças, de forma que antes da adesão, elas não demonstraram possuir influência na definição dos clusters.

Observaremos caso a caso as variáveis que, por sua vez, demonstraram influenciar a diferença de desempenho entre os três clusters formados:

- OPREV: na variável receita operacional, foi observado que tanto em V1 quanto em V2 manifestou-se diferença entre os grupos 3 e 1 e 2, sendo que entre esses dois não foi observada diferença em nenhum dos dois momentos.
- TPERF: aqui se pôde notar em V1 diferenças entre 3 e 1 e 2, também sem diferenças entre esses dois clusters. Por sua vez, em V2, a diferença mostrou-se significativa entre os três grupos.
- PSG CAR: assim como em OPREV, em V1 e em V2 manifestou-se diferença entre os grupos 3 e 1 e 2, sendo que entre esses dois não foi observada diferença em nenhum dos dois momentos.

4.1.7

Análise dos Clusters de Desempenhos Formados

A tabela 30 mostra as empresas em cada um dos clusters de desempenho, no período anterior à formação das alianças, designados como clusters V1 e após a adesão, os clusters V2.

Tabela 31 – Clusters de Desempenho formados

Clusters em V1		
<p>Cluster 1</p> <p>Número de Empresas: 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finnair • Aeromexico • CZA • Aircanada • Mexicana 	<p>Cluster 2</p> <p>Número de Empresas: 7</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cathay • Iberia • Korean • SAS • Thai • BMI • All Nippon 	<p>Cluster 3</p> <p>Número de Empresas: 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • American • British • Airfrance • Lufthansa • United • Delta
Clusters em V2		
<p>Cluster 1</p> <p>Número de Empresas: 7</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aeromexico • Aircanada • SAS • Thai • BMI • Mexicana • All Nippon 	<p>Cluster 2</p> <p>Número de Empresas: 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ibéria • Finnair • Air France • CZA • Lufthansa 	<p>Cluster 3</p> <p>Número de Empresas: 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • American • British • Cathay • Korean • United • Delta

Como demonstrado no capítulo 4.1.6.2 pelo teste de Wilcoxon Rank entre as variáveis V1 e V2, se os clusters 1, 2 e 3 formados no período pré e pós-adesão às alianças não são estatisticamente diferentes, e, como pode ser observado na tabela 30, o posicionamento de dez das dezoito empresas sofreu alteração dentro dos clusters.

Na tabela 31, pode ser observado o posicionamento das empresas analisadas dentro dos grupos de desempenho. A análise foi feita a partir das distâncias de cada uma das firmas até o centro do seu cluster. Essas distâncias, identificadas para os momentos V1 e V2, foram comparadas com o ponto de corte estabelecido, que foi o afastamento maior que um desvio-padrão além da média das distâncias de todas as firmas. No caso das empresas em que foi observado o

afastamento além do ponto de corte, pode ser constatada uma menor adesão ao cluster de desempenho.

Tabela 32 - Posicionamento nos clusters e distâncias dos centróides

		Firma	V1	distâncias	V2	distâncias
ONEWORLD	1999	AMERICAN	3	2,683	3	2,501
	1999	BRITISH	3	2,066	3	2,039
	1999	CATHAY	2	2,69	3	2,019
	1999	IBERIA	2	1,301	2	1,426
	1999	FINNAIR	1	0,912	2	1,506
SKYTEAM	2000	AEROMEXI	1	0,988	1	1,932
	2000	AIRFRANC	3	3,895	2	4,033
	2000	DELTA	3	2,751	3	2,998
	2001	KOREAN	2	4,117	3	2,062
	2001	CZA	1	0,73	2	1,712
STAR ALLIANCE	1997	AIRCANAD	1	0,911	1	0,817
	1997	LUFTHANS	3	2,721	2	2,655
	1997	SAS	2	2,463	1	2,868
	1997	THAI	2	2,24	1	1,079
	1997	UNITED	3	1,783	3	1,588
	2001	BMI	2	4,106	1	2,372
	2001	MEXICANA	1	0,417	1	1,343
	2000	ALL NIPPON	2	3,074	1	2,928
		Média		2,213777778		2,104333333
		Desvio-padrão		1,167950772		0,800077276
	ponto de corte		3,38172855		2,904410609	

Conforme já apresentado no capítulo 2 do presente trabalho, além da investigação do impacto que a adoção de estratégias colaborativas pode ter no desempenho das firmas que se tornam membros da constelação, uma outra questão alvo de atenção dos pesquisadores é a de qual aliança escolher, isto é, quais seriam os melhores parceiros para garantir um desempenho superior. A observação dos resultados expostos na tabela 31 nos indica, visualmente, que a Oneworld ofereceu aos seus membros a melhor condição de desempenho pós-adoção dentre as três constelações analisadas, e a Star Alliance, a pior, uma vez que das oito firmas analisadas, cinco caíram em V2 para um cluster de desempenho inferior e as outras três permaneceram no mesmo cluster. O quadro X

corroborar esta assertiva, ao expor, para cada um dos clusters gerados, a participação das empresas por constelação.

Quadro 6 – Participação das Alianças nos Clusters de Desempenho

Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Oneworld: nenhuma firma	Oneworld: 2 firmas	Oneworld: 3 firmas
Skyteam: 1 firma	Skyteam: 2 firmas	Skyteam: 2 firmas
Star Alliance: 6 firmas	Star Alliance: 1 firma	Star Alliance: 1 firma

Pela observação do quadro, depreende-se que não só a constelação Oneworld propiciou aos seus membros uma melhoria de desempenho, mas que também ela concentra sua participação nos dois clusters com melhor desempenho, ao passo que a Star Alliance, com oito empresas na amostra, está maciçamente representada no cluster 1, o com o pior desempenho relativo dentre os três gerados pelo algoritmo *k-means*.

Numa tentativa de compreender o que levaria as firmas participantes a experimentarem uma melhora de desempenho, Lazzarini (2004) sugere que ao capturar as externalidades positivas que emanam da rede, que ocorreriam com os benefícios gerados que a firma pode reter ao empregar os seus recursos próprios e focar nos seus mercados, de forma articulada, total ou parcialmente, com os recursos e mercados de outras firmas da constelação. O autor indica ainda que na indústria em tela, isso ocorre basicamente pelo tráfego de passageiros, o que pode ser confirmado na presente pesquisa pelo indicador PSGCAR ter sido um dos três que mostrou impactar as diferenças de desempenho nos dois momentos. Lazzarini advoga ainda que, dada a situação de heterogeneidade dos grupos, duas naturezas distintas de atributos poderiam estar relacionadas com o desempenho das firmas: os atributos específicos da firma e os atributos específicos da constelação, de modo que uma mesma constelação, com os seus atributos, levaria a ganhos diferentes de desempenho entre as diferentes firmas participantes. E ainda, na mesma constelação, poderiam também ser observadas diferenças de desempenho

decorrentes dos atributos inerentes a cada firma. De acordo com o autor, os atributos da constelação que mais poderiam influenciar a captura das externalidades positivas geradas pela rede seriam:

- Frequent Flyer Programs conjuntos das constelações, em que os benefícios de voar por uma das companhias da constelação vão remunerar o cliente que se mantiver fidelizado à opção pela aliança;
- Codesharing, em que os vôos são compartilhados pelas firmas, de modo que para o cliente, ainda que haja mais de uma companhia envolvida nos trechos de sua viagem, não haja o inconveniente de alternar as companhias, como check-in e bagagem; e
- Operações de Marketing conjuntas, que podem redundar em redução de custos unitários por economias de escala (Park & Zhang, 2000).

Em seguida, será apresentada no quadro abaixo uma análise sucinta de cada uma das constelações, de modo a possibilitar maior compreensão do desempenho das firmas que operam sob suas égides.

Quadro 7 – Informações sobre Oneworld

Constelação	Ano de Criação	Órgão de Gestão da Aliança	FFP Conjunto	Número de Firmas em 2005	Destinos em 2005	Firmas	País	Assentos disponíveis em 1998	Passageiros Transportados em 1998	Load Factor médio das firmas da constelação em 1998
Oneworld	1999	SIM	SIM	8	135 países 575 destinos	Aer Lingus	Irlanda	n/a	n/a	60,68%
						Lanchile	Chile	2.762.697	1.901.973	
						Qantas	Austrália	n/a	n/a	
						American	EUA	34.453.794	18.811.661	
						British	Reino Unido	22.897.804	15.841.175	
						Cathay	Hong Kong	10.833.089	7.209.838	
						Ibéria	Espanha	6.240.106	3.688.248	
						Finnair	Finlândia	2.415.551	1.441.919	
Total								76.840.344	46.632.841	

Quadro 8 – Informações sobre Skyteam

Constelação	Ano de Criação	Órgão de Gestão da Aliança	FFP Conjunto	Número de Firmas em 2005	Destinos em 2005	Firmas	País	Assentos disponíveis em 1999	Passageiros Transportados em 1999	Load Factor médio Em 1999
Skyteam	2000	SIM	SIM	9	133 países 684 destinos	NWA	EUA	n/a	n/a	59,11%
						KLM	HOLANDA	n/a	n/a	
						ALITALIA	ITALIA	n/a	n/a	
						CONTINENTAL	EUA	n/a	n/a	
						AEROMEXICO	MÉXICO	2.230.264	1.159.005	
						AIRFRANCE	FRANÇA	20.616.747	12.711.165	
						DELTA	EUA	17.644.334	10.080.868	
						KOREAN	CORÉIA	n/a	n/a	
CZA	REP. TCHECA	550.690	311.690							
TOTAL								40.802.935	24.501.528	

Quadro 9 – Informações sobre Star Alliance

Constelação	Ano de Criação	Órgão de Gestão da Aliança	FFP Conjunto	Número de Firmas em 2005	Destinos em 2005	Firmas	País	Assentos disponíveis em 1996	Passageiros Transportados em 1996	Load Factor médio Em 1996
Star Alliance	1997	SIM	SIM	18	139 países 795 destinos	US Airways	EUA	n/a	n/a	60,24%
						Air New Zealand	N. Zelândia	n/a	n/a	
						ANA	Japão	n/a	n/a	
						ASIANA	Coréia	n/a	n/a	
						Austrian	Áustria	n/a	n/a	
						LOT	Polônia	n/a	n/a	
						Singapore	Cingapura	n/a	n/a	
						Spanair	Espanha	n/a	n/a	
						TAP	Portugal	n/a	n/a	
						VARIG	Brasil	n/a	n/a	
						Aircanada	Canadá	7.042.974	3.965.301	
						Lufthansa	Alemanha	17.978.043	12.752.099	
						SAS	Dinamarca, Noruega e Suíça	4.088.332	2.417.114	
						Thai	Tailândia	5.763.401	3.940.409	
						United	EUA	34.170.414	20.523.278	
						BMI	Reino Unido	581.350	317.920	
Mexicana	México	1.506.951	798.420							
All Nippon	Japão	11.224.794	5.083.663							
TOTAL								82.356.259	49.618.204	

Analisando os quadros acima, podemos observar que algumas características são comuns às três constelações, de forma que não se pode atribuir a elas, de imediato, as diferenças de desempenho observadas. Todas as constelações possuem unidades centrais de gestão da aliança, vôos compartilhados em sistema de codesharing, assim como Frequent Flyer Programs conjuntos.

No que concerne o ano de formação, seria esperado que um maior tempo decorrido da formação da aliança resultasse em maior coordenação da gestão da constelação e, conseqüentemente, em um desempenho melhor. Isso não foi observado, uma vez que a Star Alliance, formada em 1997, foi a aliança que teve o pior desempenho. Também no aspecto capilaridade, em virtude de estar presente em mais países e em mais destinos, mais uma vez a Star Alliance comportou-se de forma diversa do esperado. Nesse sentido, observou-se pouca diferença entre a Oneworld e Skyteam que pudesse justificar os resultados da presente pesquisa.

Cabe, entretanto, ressaltar alguns aspectos que distinguem a constelação Oneworld das outras duas analisadas. Observado o load factor médio no ano imediatamente anterior ao da formação da aliança, nota-se que, ainda que com pouca diferença em relação às outras, que a constelação com melhor desempenho já apresentava o maior load factor médio, calculado entre as empresas participantes, revelando assim um maior aproveitamento dos assentos disponíveis.

Outro aspecto que merece especial atenção é a origem das empresas em relação à composição da aliança. Na Star Alliance, há a presença de companhias aéreas dos cinco continentes, entretanto com maior predominância de firmas européias, seguidas pelas asiáticas e norte-americanas. Por sua vez, a Skyteam tem forte concentração de firmas da Europa e América do Norte, com apenas um representante que não seja desses continentes, no caso, a Korean, da Ásia. Observa-se, na Oneworld, que quatro das oito firmas são européias, e as outras quatro estão igualmente distribuídas, uma para cada continente.

Destaca-se ainda que as duas constelações com melhor desempenho são as que possuem um número menor de firmas participantes, o que pode sugerir que, ainda que com mais tempo de existência, a coordenação da aliança complica-se em função do maior número de *competidores* a ponto de limitar a captura das externalidades que seriam emanadas da rede.

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.

Referências bibliográficas

AHUJA, G. **The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages.** Strategic Management Journal (21-3), 2000.

AIKEN, M. and HAGE, J. **Organizational Interdependence and Intraorganizational Structures.** American Sociological Review, 1968.

ANAND B. and KHANNA, T. **Do firms learn to create value? The case of Alliances** Strategic Management Journal, 2000.

ARIÑO, A. **Measures of Strategic Alliance Performance: an Analysis of Construct Validity.** Journal of International Business Studies Jan 2003, pg 66-79, 2003.

ASTLEY, W.G. and FOMBRUM, C.J. In: NIELSEN(1988). **Collective Strategy: social ecology of organizational environments.** Academy of Management Review, 1983.

AUSTIN, J.E. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques,** New York: The Free Press, 1990.

BAIN, J. **Barriers to new Competition.** Cambridge MA , 1956.

BALAKRISHNAN, S. and KOZA, M.P. **Information Assimetry, adverse Selections and Joint Ventures.** Journal of Economic Behavior and Organization 20, 1993.

BARNEY, J.B. and HOSKISSON, R.E. **Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals.** Managerial and Decision Economics (11) 1990

BARNEY, J.B. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.** Journal of Management 17(1), 1991.

BARTLETT, C. and GHOSHAL, S. **The Transnational Corporation.** New York Free Press, 1989.

BARNEY, J.B. **Gaining and sustaining competitive advantage.** Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub., 1997.

BEARD, D. and DESS, G.G. **Industry Profitability and Firm Performance: a preliminary analysis of the business portfolio question.** Academy of Management Proceedings, 1979.

BLEEKE, J. and ERNST, D. **The Way to Win in Cross Border Alliances.** Harvard Business Review November-December 1991.

BOWEN, H.P. and WIERSEMA, M.F. **Matching method to paradigm in strategy research: Limitations of cross-sectional analysis and some methodological alternatives** Strategic Management Journal (20-7) 1999.

BRANDENBURGER, A.M. e NALEBUFF, B.J. **Co-opetition,** New York, Doubleday, 1997.

BRESSER, R.K.F. **Matching Collective and Competitive.** Strategies Strategic Management Journal(9), 1988.

BRUSH, T.H; BROMILEY, P. and HENDRICKX, M. **Relative influence of industry and corporation on business segment performance.** Strategic Management Journal (20-6), 1999.

BURGERS, W.P.; HILL, C.W.L. and KIM, W.C. **A Theory of Global Strategic Alliances: The case of the Global Auto Industry.** Strategic Management Journal (14-6), 1993.

CARNEIRO, J.M.T. **Alterações nas estratégias Competitivas decorrentes de Desregulamentação e de Privatizações na Indústria do Petróleo: Um Estudo de Caso.** Dissertação de Mestrado não publicada, 1997.

CARROLL, P.J. **The Link between Performance and Strategy** The Journal of Business Strategy 1980.

CAVES, R.E. and PORTER, M.E. **From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition** .Quarterly Journal of Economics, 1977.

CHEN, Z. and ROSS, D. **Strategic Alliances, Shared Facilities and Entry Deterrence.** The Rand Journal of Economics (31-2), 2000.

CHI, T. **Trading in Strategic Resources: Necessary conditions, Transaction Cost Problems and Choice of Exchange Structure** Strategic Management Journal 15(4), 1994.

CONNER, K.R.A **Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do we have a New Theory of the Firm?** Journal of Management 17(1) , 1991

COOL, K.O. and DIERICKX, I. **Rivalry, strategic groups and firm profitability.** Strategic Management Journal (14), 1993.

COSTA, P.R.; HARNED D.S. and LUNDQUIST J.T. **Rethinking the Aviation Industry.** The Mckinsey Quaterly (2002-2), 2002.

DAS, T.K. and TENG, B.-S. **Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances**, Academy of Management. The Academy of Management Review (23, 3), 1998.

DAS, S.; SEN, P.K and SENGUPTA, S. **Impact of strategic alliances on firm valuation**. Academy of Management Journal (41-4), 1998.

DAY, G.S.; SHOCKER, A.D. and SRIVASTAVA, R. Customer Oriented Approaches to Identifying Product-Market Strategies. Journal of Marketing, v. 43, p. 8-19, 1979.

DAY, G.S. and REIBSTEIN, D.J. Wharton on Dynamic Competitive Strategy. New York. John Willey & Sons, Inc. 1997.

DEBBAGE, K.G. **The International Airline Industry: Globalization, Regulation and Strategic Alliances**. Journal of Transport Geography, 1994.

DEMSETZ, H. **Industry Structure, Market Rivalry and Public Policy** Journal of Law and economics 16(1), 1973.

DESS, G.G. and ROBINSON JR., R.B. **Measuring Organizational Performance: in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit**. Strategic Management Journal (5), 1984.

DRANOVE, D.; PETERAF, M. and SHANLEY, M. **Do Strategic Groups Exist? An Economic Framework for Analysis** Strategic Management Journal (19-11), 1998.

EDWARDS, C.D. **Conglomerate Bigness as a Source of Power**. Business Concentration and Price Policy, 1955.

EIRIZ, V. **Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas**. Revista de Administração Contemporânea (5-2), 2001.

EISENHARDT, K.M. and SCHOONHOVEN, C.B. **Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects of Entrepreneurial Firms**, Organizational Science 7(2), 1996.

ENCAOUA, D. **Compatibility and Competition in Airlines: Demand Side Network Effects**. International Journal of Industrial Organization (14), 1996

GHEMAWAT, P.; PORTER, M.E. and RAWLINSON, R.A. **Patterns of International Coalition Activity**. In M. Porter Competition in Global Industries. Harvard University Press Boston MA, 1986.

GIMENO, J. **Reciprocal threats in multimarket rivalry: Staking out 'spheres of influence in the U.S. airline industry** Strategic Management Journal (20-2), 1999

GLAISTER, K.W. and BUCKLEY, P.J. **Strategic Motives for International Alliance Formation.** *Journal of Management Studies* (33-3), 1996.

GNYWALI, D.R. and MADHAVAN, R. **Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective** *Academy of Management Review* (26-3), 2001.

GOMES-CASSERES, B. **Groups versus Groups: How Alliance Networks Compete** *Harvard Business Review* (July - August 1994).

———. **The Alliance Revolution: The New Business Rivalry.** Cambridge MA Harvard University Press, 1996.

GRANOVETTER, M.S. **Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness.** *Administrative Science Quarterly*, 1985.

GRANT, R.B. **A Resource Based View of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation.** *California Management Review* 33(3), 1991.

GRAY, B. and WOOD, D.J. **Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory.** *Journal of Applied Behavioral Sciences* 27(1), 1991.

GULATI, R. **Social Structure and Alliance Formation Patterns: a Longitudinal Analysis,** *Administrative Science Quarterly*(40-4), 1995.

———. **Alliances and Networks.** *Strategic Management Journal* (19-4), 1998.

GULATI, R.; SHORTELL, S. and WESTPHAL, J. **United we prosper? Contingent Network Effects on Firm Performance.** Working Paper J.I. Kellogg Graduate School of Management, 1997.

HAGG, I. and JOHANSON, J. **Firms in Networks: A New View of Competitive Power.** Business and Social Research Institute, Stockholm, 1983.

HAGEDOORN, J. **Understanding the rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences.** *Strategic Management Journal*, 1993.

HAGEDOORN, J. and SCHAKENRAAD, J. **The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance.** *Strategic Management Journal*(15), 1994.

HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. and BLACK, W.C., **Multivariate Data Analysis – 5th Edition,** Prentice Hall, Sydney, 1998.

HAMEL, G.; DOZ, Y.L. and PRAHALAD, C.K. **Collaborate with yours Competitors- and Win.** *Harvard Business Review* 67(1), 1989.

HAMEL, G. **Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within**

International Strategic Alliances. Strategic Management Journal (12), 1991.

HANSEN, G.S. e WERNERFELT, B. **Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors,** Strategic Management Journal, (10-5), 1989.

HARRIGAN, K.R. **Strategies for Joint Ventures.** Lexington Books, Lexington, MA, 1985.

———. **Joint Ventures and Competitive Strategy,** Strategic Management Journal (9-2), 1988.

HERGERT, M. e MORRIS, D. **Trends in International Collaborative Agreements.** In F.J. Contractor and P. Lorange Cooperatives Strategies in International Business D.C. Lexington MA, 1988.

HILL, C.W.L. and DEEDS, D.L. **The Importance of Industry Structure for the Determination of Firm Profitability: a Neo-Austrian Perspective.** Journal of Management Studies (33-4), 1996.

HUNT, S.D. and MORGAN, R.M. **The Comparative Advantage Theory of Competition,** Journal of Marketing, v. 59, 1995.

HWANG, P. and BURGERS, W.P. **The Many Faces of Multi-Firm Alliances: Lessons For Managers.** California Management Review (39-3), 1997.

ITAMI, H. **Mobilizing Individual Assets** Harvard University Press Cambridge MA, 1987.

KALE, P.; SINGH, H. and PERLMUTTER, H. **Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building Relational Capital.** Strategic Management Journal (21-3), 2000.

KALE, P.; DYER, J.H. and SINGH, H. **Alliance Capability, Stock Market Response, and long-term Alliance Success: The Role of Alliance Function.** Strategic Management Journal (23-8), 2002.

KANTER, R.M. **Collaborative Advantage.** Harvard Business Review (July-August), 1994.

KAPLAN, R.S. and NORTON, D.P. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.** Harvard Business Review, Jan-Feb 1996.

KHANNA, T. **The Scope of Alliances.** Organization Science(9-3), 1998.

KOGUT, B. **Joint Ventures and the Options to Expand or acquire.** Management Science 37, 1991.

———. **Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives.** Strategic Management Journal, 1988.

———. **The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry.** Journal of Industrial Economics 38, 1999.

———. **The Network as Knowledge: Generative Rules and The Emergence of Structure,** Strategic Management Journal(21-3), 2000.

KOZA, M.P. and LEWIN, A.Y. **The Co-evolution of Strategic Alliances** Organization Science(9-3), 1988.

KLÖTZLE, M.C. **Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria.** Revista de Administração Contemporânea (6), 2002.

LAZZARINI, S.G. **On the Formation of Alliance Constellations: Data from the Global Airline Industry.** Working Paper. 2003.

———. **The Impact of Membership in Competing Alliance Constellations: Evidence on the Operational Performance of Global Airlines,** Working Paper, 2004.

———. **From Alliance Networks to Multilateral Alliances: Understanding the Organization of Multiple-Firm Linkage in the Context of the Global Airline Industry.** ENANPAD 2004.

LEVINE, S. and WHITE, P.E. **Exchange as a Conceptual Framework for the study of Interorganizational Relationships.** Administrative Science Quarterly, 1961.

LIBERSON, S. and O'CONNOR, J. **Leadership and Organizational Performance: a study of large corporations.** American Sociological Review, 1972.

LIPPMAN, S.A. and RUMELT, R.P. **Uncertain Imitability: An analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition.** Bell Journal of Economics 13(2), 1982.

LORENZONI, G. and LIPPARINI, A. **The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability.** Strategic Management Journal (20-4), 1999.

MADHAVAN, R.; KOKA, B.R. and PRESCOTT, **How Industry Events (Re)Shape Interfirm Relationships.** John E. Strategic Management Journal, 1998.

MAHONEY, J.T. and PANDIAN, J.R. **The Resource Based View within the Conversation of Strategic Management .** Bell Journal of Economics 13(5), 1992.

MARCH, J.G. and SIMON, H.A. **Organizations,** New York Wiley, 1958.

MAURI, A.J. and MICHAELS, M.P. **Firm and Industry effects within Strategic**

Management: an Empirical Examination. Strategic Management Journal(19-3), 1998.

MCGEE, J. and THOMAS, H. **Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy** Strategic Management Journal, 1986.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. and LAMPEL, J. **Safári de Estratégia.** Porto Alegre, Bookman 2000.

MOHR, J. and SPEKMAN, R.. **Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior and conflict solution technique,** Strategic Management Journal(15-2), 1994.

NOHRIA, N. and GARCIA-PONT, C. **Global Strategic Linkages and Industry Structure,** Strategic Management Journal (12), 1991.

NORTH, D. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance.** Cambridge University Press, Cambridge, England, 1990.

OHMAE, K. **The Global logic of Strategic Alliances.** Harvard Business Review March - April 1989.

OUM, T.H.; TAYLOR, A.J. and ZHANG, A. **Strategic Airline Policy in the Globalizing Airline Networks.** Transportation Journal. 1993.

OUM, Tae Hoon e TAYLOR, Allison J. **Emerging Patterns in Intercontinental Air Linkages and Implications for International Route Allocation Policy.** Transportation Journal, 1995.

OSBORN, Richard N. e HAGEDOORN, John. **The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks,** Academy of Management Journal (40-2), 1997.

OUM, Tae Hoon e TAYLOR, A.J. **Emerging Patterns in Intercontinental Air Linkages and Implications for Route Allocation Policy.** International Transportation Journal, 1995.

PARK, S.G. and UNGSON, G.R. **The Effect of National Culture: Organizational Complementarity and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution.** Academy of Management Journal, 1997.

PARK, J.-H. and ZHANG, A. **An Empirical Analysis of Global Airline Alliances: Cases in North Atlantic Markets.** Review of Industrial Organization (16-4), 2000.

PARKHE, A. **Interfirm Diversity, Organizational Learning and Longevity in Strategic Alliances.** Journal of International Business Studies 22, 1991.

PENROSE, E.T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Harvard Business Review 1959

PETERAF, M. **The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource Based View**. Strategic Management Journal 14(3), 1993.

PERLMUTTER, H. and HEENAN, D.H.. **Cooperate to Compete Globally**, Harvard Business Review March - April 1986.

PFEFFER, J. and NOVAK, P. **Joint Venture and Interorganizational Interdependence**. Administrative Science Quarterly, 1976.

PISANO, G.P.; RUSSO, M.V. and TEECE, D.J. **Joint Ventures and Collaborative Arrangements in the telecommunications equipment industry**. In D. MOWERY International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing Ballinger, Cambridge, MA. 1988.

PORTER, M.E. **The Structure Between Industries and Companies**. Review of Economics and Statistics, 1979.

———. **Estratégia Competitiva**, 1980.

———. **Os Caminhos da Lucratividade: Como Implementar uma Verdadeira Estratégia Competitiva**, HSM Management,(1), 1997.

PORTER, M.E. and FULLER, M.B.. **Coalitions and Global Strategy**. Competition in Global Industries, p 315-343, 1986.

POWELL, W.W. **Neither Markets nor Hierarchies**. Research in Organizational Behavior 12, 1990.

POWELL, W.W.; KOPUT, K.W. and SMITH-DOERR, L. **Interorganizational Collaboration and the locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology**. Administrative Science Quarterly. 1996.

PRESCOTT, J.E. **Environments as Moderators of the Relationship between Strategy and Performance**. Academy of Management Journal (29-2), 1986.

PUSTAY, M.W. **Toward a Global Airline Industry: Prospects and Impediments** Logistics and Transportation Review (28-1), 1992.

RAI, A.; BORAH, S. and RAMAPRASAD, A. **Critical Success Factors for Strategic Alliances in the Information Technology Industry: An Empirical Study**. Decision Sciences (27-1), 1996.

RAVENSCRAFT, D.J. and SCHERER, F.M. **The Profitability of Mergers**. International Journal of Industrial Organization, 1989.

REMENYI, D. **Research Strategies – Beyond the Differences.** Eletronic Journal of Business Research Methods, (1-1), 2002.

REMENYI, D.; MONEY, A. and PRICE, D. **Getting Published for Academics.** Interntional Journal of Management Education, (1-2), 2001.

REUER, J. and MILLER, K.D. **Agency Costs and the Performance Implications of International Joint Venture Internalization.** Strategic Management Journal (18-6), 1997.

RICHARDSON, G.B.. **The Organization of Industry,** Economic Journal (82), 1972.

RING, Peter S. and VAN DE VEN, Andrew H. **Structuring Cooperative Relationships Between Organizations** Strategic Management Journal (13), 1992.

ROSS, D. and CHEN, Zhiqi **Strategic Alliances, Shared Facilities and Entry Deterrence** The Rand Journal of Economics (31-2), 2000.

ROWLEY, T.; BEHRENS, D. and KRACKHARDT, D. **Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries.** Strategic Management Journal (21-3), 2000.

RUEKERT, R.W.; WALKER, O.C. and ROERING, K.J. **The Organization of Marketing Activities: A contingency theory of structure and performance.** Journal of Marketing 49 13-25. 1985

RUMELT, R.P. **Towards a Strategic Theory of the Firm.** Prentice Hall Englewood Cliffs NJ, 1984.

———. **How much does Industry Matter?** Strategic Management Journal 12(3), 1991.

SCHEFCZYK, M. **Operational Performance of Airlines: An Extension of Traditional Measurement Paradigms.** Strategic Management Journal (14-4), 1993.

SCHERER, F.M. and ROSS, D . **Industrial Market Structure and Economic Performance** Boston: Houghton Mifflin, 1980.

SETH, A. and THOMAS, H. **Theories of the Firm: Implications for Strategy Research,** Journal of Management Studies,(31-2), 1994.

SHAN, W. and HAMILTON, W. **Country-Specific Advantage and International Cooperation.** Strategic Management Journal 12(6), 1991.

SILVA, J.F.; ALMEIDA JR. R.B. e CABRAL, L. **Alianças Estratégicas e a Indústria Financeira Brasileira: Impactos das Estratégias Colaborativas e Competitivas no Desempenho dos Bancos Comerciais, Múltiplos e de Investimento.** ENANPAD 1998, p. 159, 1998.

SILVA, J.F. da, **Desempenho de Setores Industriais: Impactos das Estratégias Competitivas e Coletivas**, tese de doutorado não publicada, Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 1997.

TEECE, D.J. **Technological Change and the Nature of the Firm**. In: DOSI, G., FREEMAN, C., NELSON, R., SILVERBERG G. and SOETE, L. 1988.

THOMAS, H. and VENKATRAMAN, N. **Research in Strategic Groups: progress and Prognosis** Journal of Management Studies 25(6), 1988.

VANHAVERBEKE & NOORDERHAVEN, **Competition between alliance blocks: the case of the RISC microprocessor technology**. Organization Studies, 22(1): 1-30. 2001.

VENKATRAMAN, N. and RAMANUJAM, V. **Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches**. Academy of Management Review 11, 1986.

WALKER, G. **Network Analysis for Cooperative Interfirm Relationships**, In F.J. Contractor and P. Lorange (eds.), Cooperative Strategies in International Business, 1988.

WERNERFELT, B. **A Resource-Based View of the Firm**. Strategic Management Journal, 1984.

WERNERFELT, B. **The Resource-Based View of the firm: Ten Years Later**. Strategic Management Journal 16(3) 1995.

WILLIAMSON, O.E. **Markets and Hierarchies: An Analysis and Antitrust Implications**. Free Press New York, 1975.

———. **The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Re, Contracting**, New York Free Press, 1985.

Anexos

Anexo A – Descrição dos Indicadores de Desempenho

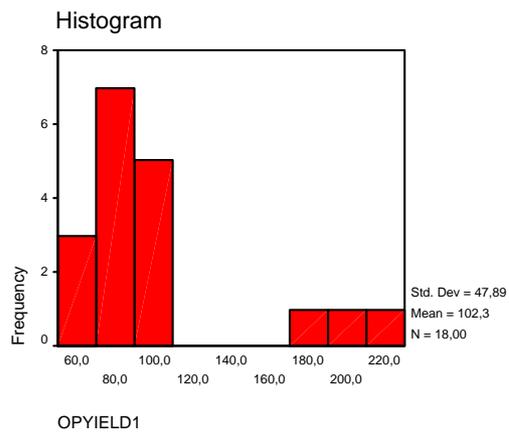
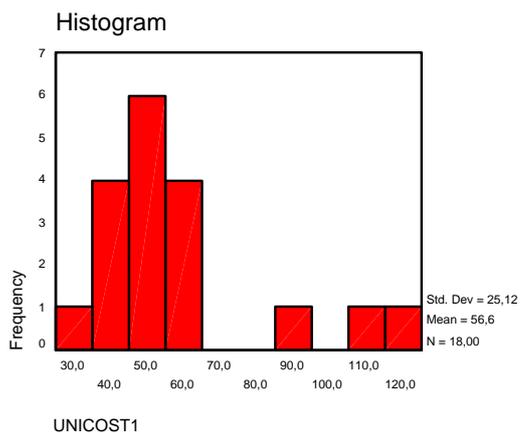
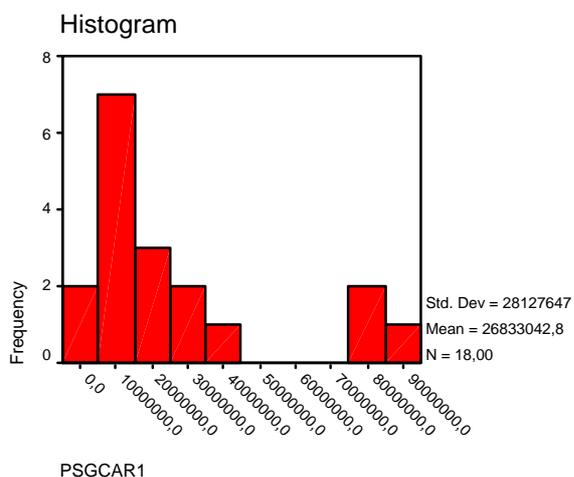
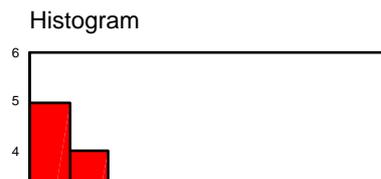
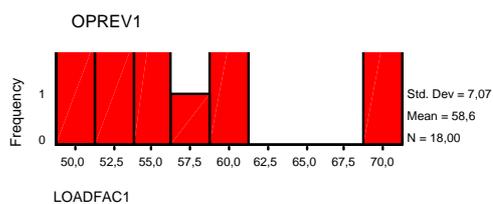
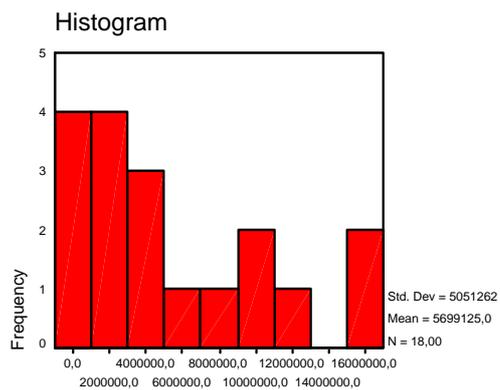
Nesse anexo, são descritos os indicadores de desempenho utilizados no presente trabalho.

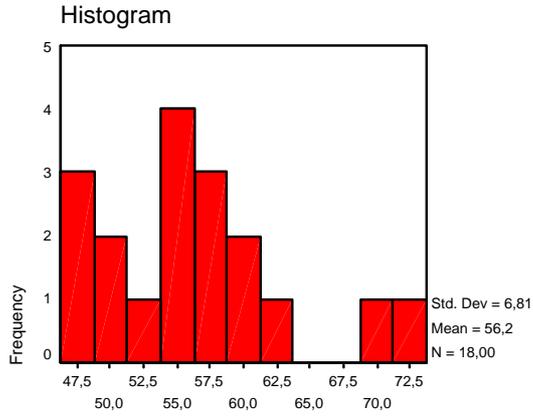
SIGLA	DESCRIÇÃO	FONTE
OPREV	Receita Operacional Somatório de receitas de serviços programados (passageiros, excesso de bagagem, carga - inclusive encomendas expressas e malas diplomáticas e correio), serviços não programados (passageiros e excesso de bagagem, carga - inclusive encomendas expressas e malas diplomáticas e correio) e outras receitas operacionais (receitas relacionadas a transportes incidentais e receitas operacionais diversas).	Profit & Loss Statement
PSGKM	Passageiros Km Totais Soma dos produtos obtidos ao multiplicar o número de assentos de passageiros pagos transportados em cada trecho do voo pela distância do trecho. O resultado é igual ao número de quilômetros viajados pelos passageiros. Nota: Passageiro pago é aquele por cujo transporte a empresa recebe remuneração comercial.	Profit & Loss Statement
LOADFAC	<i>Passenger Load Factor</i> É a capacidade efetivamente utilizada de assentos da aeronave (RPK/ASK). Nota: RPK: é o número de passageiros pagantes transportados por quilômetros voados. É uma	Profit & Loss Statement

	<p>medida de demanda.</p> <p>ASK: Corresponde ao produto da multiplicação da quantidade de assentos disponíveis em todas as aeronaves pela distância dos vôos da Companhia.</p>	
PROF	<p>Lucro Bruto</p> <p>É o valor das receitas operacionais abatidas das despesas operacionais.</p>	Profit & Loss Statement
UNICOST	<p>Custos Operacionais por Ton- Km disponíveis</p> <p>Medida de desempenho que demonstra os custos operacionais incorridos pela companhia aérea como uma proporção da capacidade d sua frota (toneladas quilômetros disponíveis), expressa em centavos de dólar por tonelada-quilômetro.</p>	Profit & Loss Statement
PSGCARR	<p>Passageiros Transportados</p> <p>Somatório dos passageiros transportados em vôos programados domésticos e vôos programados internacionais.</p>	Traffic Data
OPYELD	<p>Yield Operacional</p> <p>Quociente da divisão da receita total de transporte de passageiros pela quantidade de passageiros por quilômetros transportados pagos. O resultado é apresentado em centavos de dólares por quilômetros</p>	Unit Cost
BREVEN	<p>Break Even Load Factor</p> <p>É a taxa de ocupação para que as receitas operacionais correspondam às despesas operacionais incorridas.</p>	Unit Cost
CURASS	<p>Ativos Correntes</p> <p>Somatório do Caixa, saldos de contas bancárias e investimentos de curto prazo, contas correntes e recebíveis de curto prazo e outros ativos correntes.</p>	Balance Sheet
TURNOV	<p>Lucratividade – Giro de Ativos</p> <p>Receita operaciona dividida pelos ativos totais. Essa é uma medida de como os ativos estão sendo usados para gerar receitas.</p>	Profit & Loss Statement / Balance Sheet

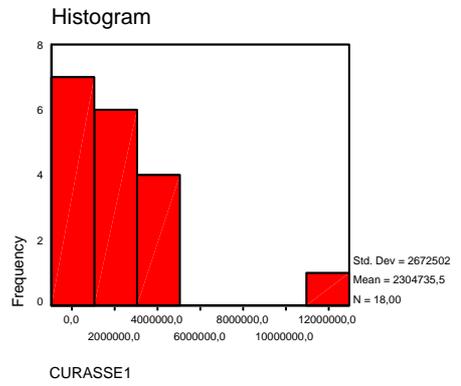
Anexo B – Extratos do SPSS

Histogramas de Variáveis 1

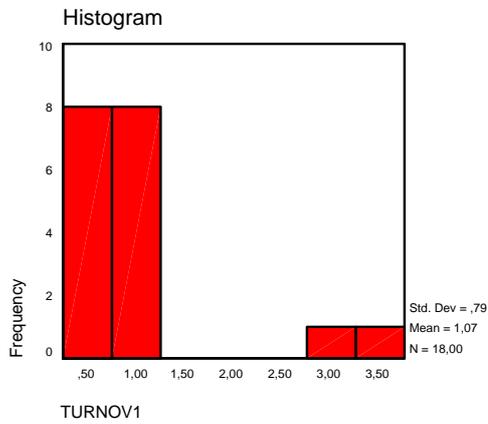




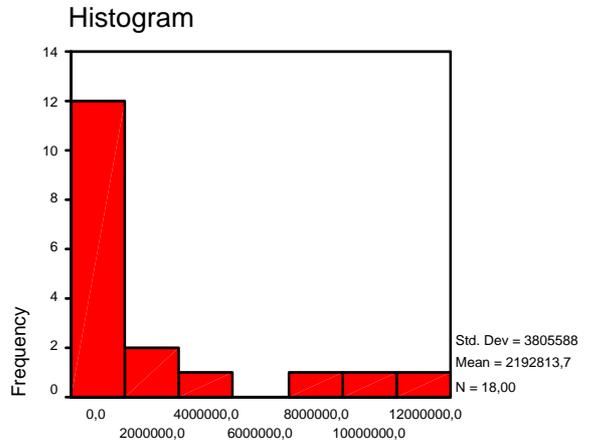
BREVEN1



CURASSE1

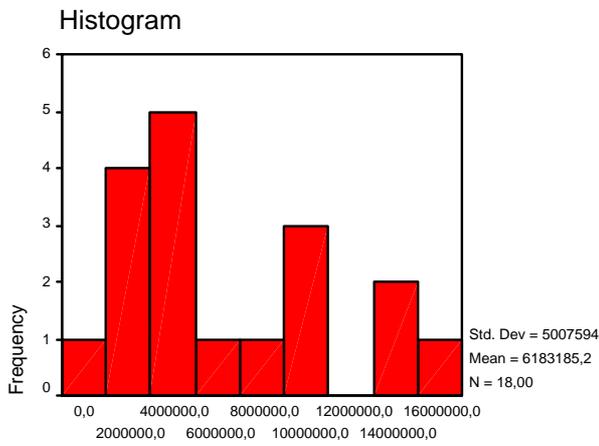


TURNOV1

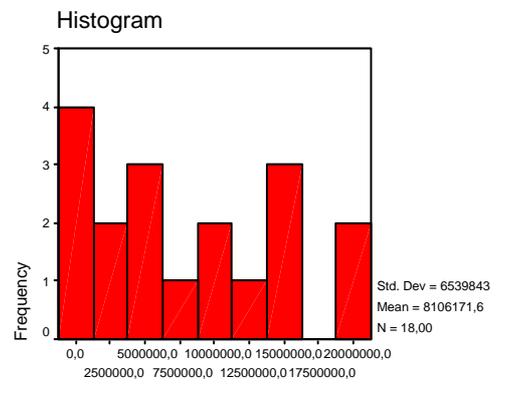


PROF1

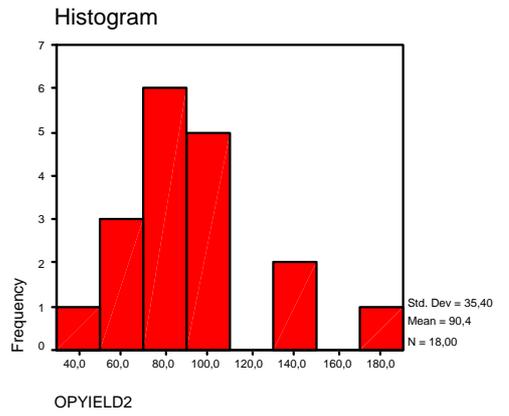
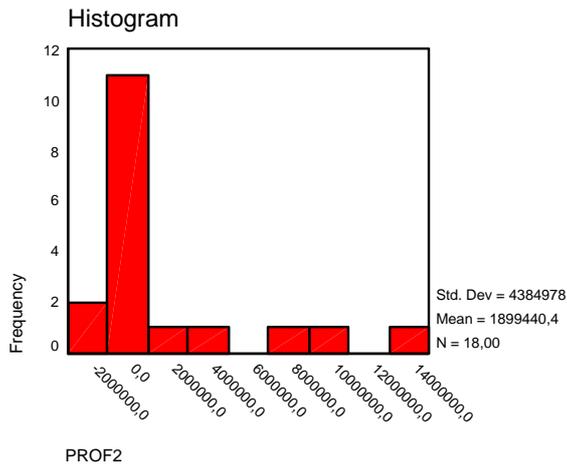
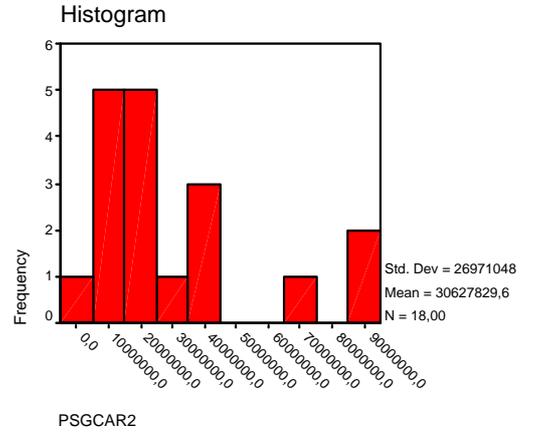
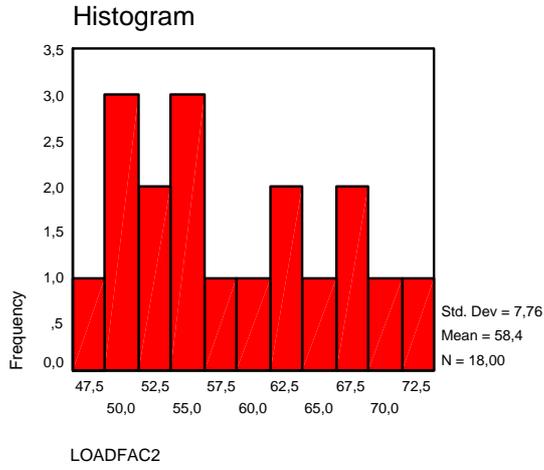
Histogramas das Variáveis 2

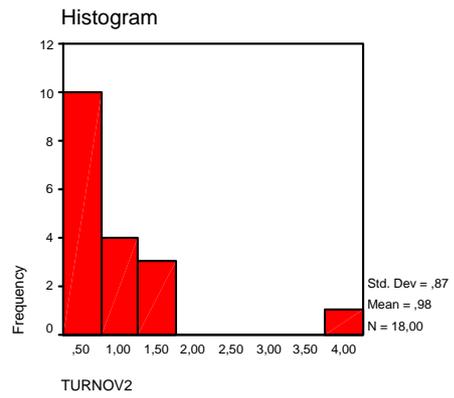
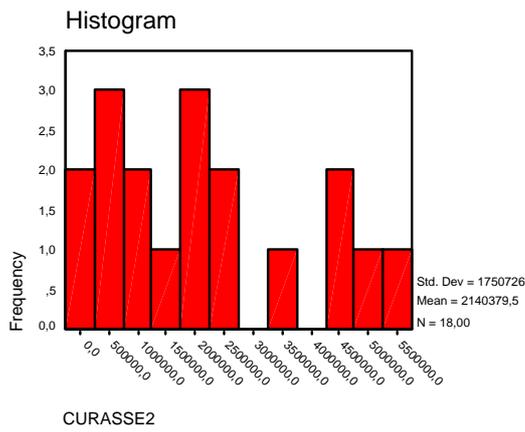
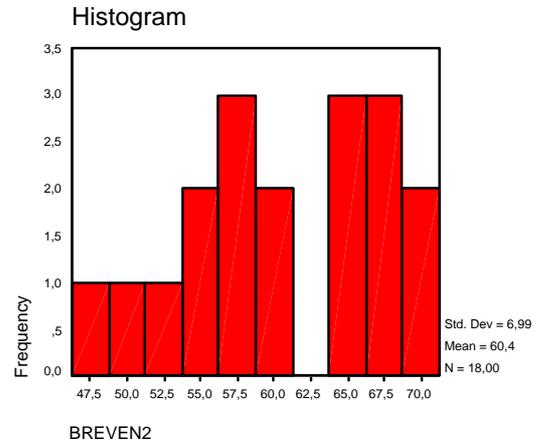
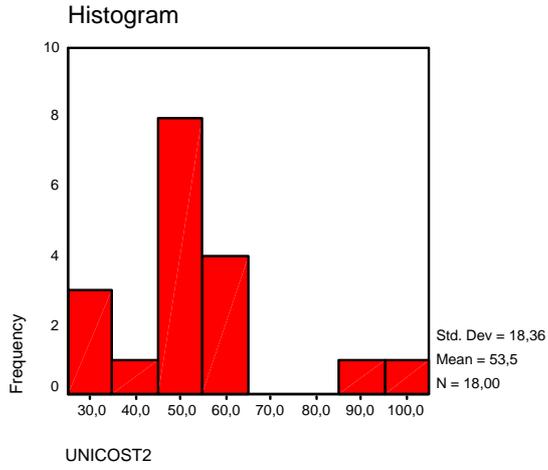


OPREV2



TPERF2





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](#)