



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Gestão/MBA

**O contributo das alianças estratégicas para o
sucesso das transportadoras aéreas europeias.**

Luís Manuel da Silva Sertório Ovídio

Orientação: Prof. Doutor José Augusto de Jesus Felício

Júri:

Presidente: Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves,
professor catedrático do Instituto Superior de Economia e
Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;

Vogais: Doutor Soumodip Sarkar, professor associado da
Universidade de Évora;

Doutor José Augusto de Jesus Felício, professor auxiliar do
Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade
Técnica de Lisboa

Julho 2005



Glossário de termos e abreviaturas

AEA	Association of European Airlines (em português, Associação das Transportadoras Aéreas Europeias).
AF	<i>Air France</i> .
Art.	Artigo.
ASK	<i>Available seat kilometres</i> (em português – PKO).
ATC	<i>Air traffic control</i> (em português, Controlo de Tráfego Aéreo).
<i>Block space</i>	Acordo para comercialização de um bloco fixo de lugares.
BMI	<i>BMI British Midland</i> .
<i>Call centre</i>	Centro de reservas.
CE	Comunidade Europeia.
CEE	Comunidade Económica Europeia.
<i>Code share</i>	É um acordo entre duas transportadoras onde a aeronave da transportadora que opera a rota (<i>operating carrier</i>) tem o seu próprio número de voo em conjunto com o número de voo da outra transportadora (<i>marketing carrier</i>). Em termos práticos significa a partilha de capacidade da mesma aeronave por duas transportadoras.

CSA	<i>CSA Czech Airlines.</i>
Custo/PKO	É o valor do custo médio incorrido pelos lugares oferecidos para venda em cada linha, ou seja, custo por lugar oferecido corrigido pela distância (valor do custo pelos passageiros quilômetros oferecidos).
Dir.	Directiva da União Europeia.
Distância ortodrómica	Distância entre aeroportos, medida pelo círculo máximo que une os dois pontos.
EASA	<i>European Aviation Safety Agency</i> (Em português, Agência Europeia para a Segurança da Aviação).
ECAC	<i>European Civil Aviation Conference</i> (Em português, Conferência para a Aviação Civil Europeia).
Et al.	Et alii (e outros).
EU	<i>European Union</i> (Em português, União Europeia).
EUA	Estados Unidos da América.
Ex.	Exemplo.
<i>Home market</i>	"Mercado geográfico" onde a transportadora estabeleceu a sua sede.
<i>Hub</i>	Base operacional de uma transportadora onde estão concentrados os seus voos visando a

maximização das ligações entre todos os voos no menor espaço de tempo.

I&D	Investigação e Desenvolvimento.
IATA	<i>International Air Transport Association</i> (Em português, Associação Internacional das Transportadoras Aéreas).
ICAO	<i>International Civil Aviation Organization</i> (Em português, Organização da Aviação Civil Internacional).
ISEG	Instituto Superior de Economia e Gestão.
JAA	<i>Joint Aviation Authorities</i> .
KLM	<i>KLM Royal Dutch Airlines</i> .
Leg	Espaço entre duas paragens consecutivas de um determinado voo.
Linha	É o conjunto de percursos oferecidos pela transportadora aérea.
LF	Coeficiente de ocupação (<i>load factor</i>), ou seja, percentagem de lugares ocupados em relação ao total oferecido para venda.
LOT	<i>LOT Polish Airlines</i> .
Multi-hub	Optimização simultânea de todas as ligações entre as bases (<i>hub</i>) das transportadoras da aliança.
Multi-leg	Vários <i>leg</i> .

p.	Página.
pp.	Entre páginas.
Percurso	É o par origem/destino utilizado pelo passageiro.
PKO	É a soma dos produtos do número de lugares oferecidos para venda em cada linha pela sua distância ortodrómica (número de passageiros pelos quilómetros oferecidos).
PKU	É a soma dos produtos do número de passageiros transportados em cada percurso pela sua distância ortodrómica (número de passageiros pelos quilómetros utilizados).
PNB	Produto Nacional Bruto.
PSE	Produtos e Serviços de Estatística, Lda.
Receita/PKU	É o valor da receita média recebida pelos passageiros transportados em cada percurso, ou seja, receita por lugar utilizado corrigido pela distância (valor da receita pelos passageiros quilómetros utilizados).
Reg.	Regulamento.
RPK	<i>Revenue passenger kilometres</i> (em português - PKU).
SAA	<i>South African Airways</i> .
SI/TI	Sistema de informação e tecnologias de informação.

TGV	<i>Train à grande vitesse</i> (comboio de alta velocidade).
<i>Tour operators</i>	Entidades que organizam e comercializam pacotes turísticos (transporte e alojamento).
uk	<i>United Kingdom</i> (Reino Unido).
UN	<i>United Nations</i> (Nações Unidas).
Yield	Receita/PKU, isto é, receita por lugar utilizado, corrigido pela distância.

Resumo e palavras-chave

Resumo

As alianças entre empresas têm sido, nos últimos dez anos, uma das opções de estratégia mais utilizadas na indústria de transporte aéreo para fazer face às incertezas e alterações do meio envolvente e das forças competitivas.

Esta investigação, realizada com o auxílio de um questionário, tem como objectivo primordial evidenciar a relação entre a opção pela aliança estratégica e o desempenho económico das transportadoras europeias, nos anos de 1993 e 2003.

As conclusões do estudo demonstram que a opção das empresas de transporte aéreo de passageiros europeias pelas alianças redundaram numa estratégia de sucesso.

Palavras-chave: alianças estratégicas, indústria do transporte aéreo, alianças no transporte aéreo, desempenho.

Abstract and key words

Abstract

One of the most commonly used options made by the airlines over the last ten years in order to address the uncertainties and changes in the environment and industry has been the establishment of strategic alliances among them.

This research, carried out with the help of a questionnaire, had as its main aim to assess the contribution of these strategic alliances to the economic performance of the European airlines between 1993 and 2003.

The research concludes that the decision taken by the European airlines to develop strategic alliances has resulted successfully.

Key words: strategic alliances, airline industry, airline alliances, performance.

Índice

ÍNDICE DE FIGURAS	12
ÍNDICE DE QUADROS.....	13
ÍNDICE DE GRÁFICOS	15
AGRADECIMENTOS	16
1 INTRODUÇÃO	17
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	19
2.1 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	19
2.1.1 - Motivações.....	19
2.1.2 - Definição	24
2.1.3 - Tipos.....	25
2.1.4 - Vantagens	28
2.1.5 - Custos e riscos	29
2.1.6 - Ciclo de vida	31
2.1.7 - Factores críticos de sucesso	37
2.1.8 - Avaliação dos resultados da aliança e o impacte na organização.....	39
2.2 A INDÚSTRIA DO TRANSPORTE AÉREO DE PASSAGEIROS.....	49
2.2.1 - Definição	49
2.2.2 - Evolução.....	50
2.2.3 - Estrutura	56

2.2.4	- Factores críticos de sucesso	67
2.3	AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO NEGÓCIO DE TRANSPORTE AÉREO DE PASSAGEIROS	69
2.3.1	- Evolução.....	70
2.3.2	- Motivações e tipos	78
2.3.3	- Fases	80
2.3.4	- Vantagens	82
2.3.5	- Factores críticos de sucesso	86
2.3.6	- Impacte no negócio	87
2.3.7	- Aspectos a salientar	96
3	MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	99
3.1	MODELO DE INVESTIGAÇÃO	99
3.2	HIPÓTESES.....	100
3.3	QUESTIONÁRIO.....	102
3.4	TRATAMENTO ESTATÍSTICO	103
4	ANÁLISE DOS DADOS.....	108
4.1	ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	108
4.2	A PRODUTIVIDADE	113
4.3	A RENDIBILIDADE	116
4.4	A QUOTA DE MERCADO	120
4.5	AVALIAÇÃO PELAS EMPRESAS	122
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	126
5.1	CONCLUSÕES	126

5.2 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	127
BIBLIOGRAFIA	130
ANEXO 1 – ANÁLISE COMPARATIVA DOS TIPOS DE ALIANÇAS	140
ANEXO 2 – CICLO DE VIDA DA ALIANÇA ESTRATÉGICA.....	153
ANEXO 3 – ACONTECIMENTOS MARCANTES DO TRANSPORTE AÉREO	155
ANEXO 4 – ORGANIZAÇÕES RELEVANTES NO TRANSPORTE AÉREO	159
ANEXO 5 – LIBERDADES DO AR	167
ANEXO 6 – UNIVERSO.....	172
ANEXO 7 – QUESTIONÁRIO EM PORTUGUÊS	176
ANEXO 8 – QUESTIONÁRIO EM INGLÊS.....	185

Índice de figuras

Figura 1 – Grau de integração por tipo de aliança estratégica.....	25
Figura 2 – Processo de formação de alianças estratégicas.....	32
Figura 3 – Principais factores para o sucesso da aliança.....	33
Figura 4 – Plano para avaliação de desempenho da aliança.....	42
Figura 5 – Vantagens e desvantagens da aplicação do <i>balanced scorecard</i>	45
Figura 6 – Modelo para elaboração de uma estratégia de cooperação para transportadoras aéreas.	97
Figura 7 – Modelo de investigação.	99
Quadro 8 – Proposta de metodologia de investigação.....	80
Quadro 9 – Fases de evolução das alianças.....	80
Quadro 10 – Síntese da estatística descritiva.....	105
Quadro 11 – Síntese da estatística descritiva.....	105
Quadro 12 – Teste paramétrico ANOVA.....	108
Quadro 13 – Teste não paramétrico Mann-Whitney U.....	107
Quadro 14 – Alianças estratégicas em 1993 e 2003 e variação.....	108
Quadro 15 – Rácio de evolução por tipo de aliança estratégica.....	109
Quadro 16 – Rácio de evolução em relação ao período.....	111
Quadro 17 – Rácio de evolução de produtividade de 1993 para 2003.....	114

Índice de quadros

Quadro 1 – Motivação para a formação de alianças estratégicas	21
Quadro 2 – Bases do alinhamento estratégico e organizacional.	34
Quadro 3 – Avaliação da aliança no transporte aéreo.	46
Quadro 4 – As alianças globais actuais.	61
Quadro 5 – Participantes das alianças globais em 1998.	73
Quadro 6 – Participantes das alianças globais em 2001.	74
Quadro 7 – Participantes das alianças globais em 2002.	75
Quadro 8 – Participantes nas alianças globais em 2004.	77
Quadro 9 – Proposta de classificação das alianças.....	79
Quadro 10 – Fases de evolução das alianças.	80
Quadro 11 – Síntese da estatística descritiva	105
Quadro 12 – Teste paramétrico ANOVA	106
Quadro 13 – Teste não paramétrico Kolmogorov-Smirnov	107
Quadro 14 – Alianças estratégicas em 1993 e 2003 e variação....	108
Quadro 15 – Rácio de evolução por tipo de aliança estratégica.	109
Quadro 16 – Rácio de evolução em relação ao parceiro.	111
Quadro 17 – Rácio de evolução da produtividade, de 1993 para 2003.....	114

Quadro 18 – Rácio de evolução por tipo de aliança estratégica. ...	115
Quadro 19 – Rácio de evolução em relação ao parceiro.	115
Quadro 20 – Rácio de evolução da rendibilidade de 1993 para 2003	117
Quadro 21 – Rácio de evolução por tipo de aliança estratégica. ...	118
Quadro 22 – Rácio de evolução em relação ao parceiro.	119
Quadro 23 – Evolução da quota de mercado de 1993 para 2003..	120
Quadro 24 – Rácio de evolução por tipo de aliança estratégica. ...	121
Quadro 25 – Rácio de evolução em relação ao parceiro.	122
Quadro 26 – Avaliação ao desempenho das alianças.	123
Quadro 27 – Síntese das respostas.	124

Gráfico 9 – Alianças globais em 2001.

Gráfico 10 – Alianças globais em 2002.



Índice de gráficos

Gráfico 1 – Evolução dos PKO e PKU	51
Gráfico 2 – Evolução da variação PKU versus PNB.....	52
Gráfico 3 – Evolução dos resultados operacionais.	53
Gráfico 4 – Evolução dos resultados operacionais na AEA.....	54
Gráfico 5 – Desempenho das principais transportadoras europeias.	62
Gráfico 6 – Evolução das alianças por tipo.	71
Gráfico 7 – Alianças realizadas até 2002.....	72
Gráfico 8 – Alianças globais em 1998.....	72
Gráfico 9 – Alianças globais em 2001.....	74
Gráfico 10 – Alianças globais em 2002	75

Agradecimentos

Em primeiro lugar, o meu mais sincero agradecimento a todos os que de uma forma ou de outra deram a sua contribuição para que esta dissertação fosse realizada.

Em segundo lugar, agradeço ao Prof. Doutor José Augusto de Jesus Felício a forma como orientou o trabalho, cujas recomendações foram decisivas para a sua realização.

Em terceiro lugar, agradeço ao Dr. João Pequito, da PSE, pela ajuda e disponibilidade, visando o tratamento estatístico.

Deixo também uma palavra de agradecimento aos professores do ISEG, pela forma como leccionaram o mestrado em Gestão/ MBA 2002/2003 e às transportadoras aéreas europeias que responderam ao questionário, cujas respostas foram fundamentais para a conclusão da investigação. Acrescento ainda uma nota de apreço aos colegas de grupo que me acompanharam na componente escolar do mestrado, em particular, ao Dr. Carlos Leiria pelo empenho e disponibilidade demonstrados na realização dos trabalhos em comum.

Finalmente, e acima de tudo, gostaria de deixar agradecimentos muito especiais à minha mulher, à minha filha e ao meu pai.

À minha mãe com muita saudade....

1 Introdução

Qualquer observador atento verifica que a indústria do transporte aéreo atravessa um momento crucial do seu ciclo de vida. Os acontecimentos do dia 11 de Setembro de 2001 e o abrandamento do crescimento económico mundial provocaram uma quebra significativa da procura, conduzindo a prejuízos avultados nas transportadoras aéreas.

No intuito de tentarem manter e, eventualmente, aumentar as suas vantagens competitivas, assim como a de atenuarem dificuldades e sobreviverem, verifica-se que uma das estratégias mais em foco na indústria tem a ver com a opção pela aliança estratégica.

Este trabalho cujo tema é "*O contributo das alianças estratégicas para o sucesso das transportadoras aéreas europeias*", pretende evidenciar se a aliança foi ou não uma opção de estratégia com sucesso para as transportadoras aéreas de passageiros europeias.

A investigação ao ter como principais objectivos a avaliação das alianças estratégicas realizadas pelas transportadoras e o contributo para o seu desempenho económico nos últimos dez anos procurará dar resposta a questões diversas, nomeadamente: as alianças estratégicas tiveram maior incidência entre transportadoras? E que tipo foi mais utilizado? A formação de alianças estratégicas permite aumentar a produtividade? E aumentar a rendibilidade? E aumentar

a quota de mercado? As alianças atingiram os seus objectivos? O conjunto das respostas obtidas permitirá concluir sobre o sucesso da estratégia.

O estudo está organizado em seis capítulos.

No primeiro capítulo, referente à introdução, definem-se o problema e objectivos da dissertação e realiza-se a descrição breve dos temas dos diversos capítulos.

No segundo capítulo, sobre a revisão da literatura, apresenta-se o enquadramento teórico dos temas da dissertação dividido em três secções: a primeira, caracteriza as alianças estratégicas; a segunda, procura a compreensão do negócio e da indústria do transporte aéreo; na última secção abordam-se as alianças estratégicas dentro das peculiaridades da indústria.

No terceiro capítulo, sobre o método de investigação, formulam-se o modelo de investigação, as hipóteses e detalham-se os métodos e as técnicas utilizadas no estudo e no questionário.

No quarto capítulo, sobre a análise de dados, analisam-se as informações obtidas com base no questionário.

No quinto capítulo, sobre as conclusões e recomendações, apresentam-se os principais resultados, as limitações e as recomendações para pesquisa futura e para a gestão.

2 Revisão da literatura

2.1 Alianças estratégicas

Neste ponto, recorrendo aos trabalhos realizados por diferentes autores, tratam-se as principais motivações que levam as organizações a enveredar por uma estratégia de alianças, definem-se as alianças estratégicas, caracterizam-se os vários tipos de alianças, identificam-se as vantagens, os custos e riscos por esta opção estratégica, percorre-se o ciclo de vida das alianças, clarificam-se os factores críticos de sucesso e, por último, aborda-se a avaliação das alianças e o impacto na organização.

2.1.1 - Motivações

O desenvolvimento tecnológico, nomeadamente no domínio das tecnologias de informação e da comunicação, associado a uma intensificação da liberalização da economia mundial e das relações internacionais tem provocado uma alteração dos factores competitivos e naturalmente das estratégias empresariais. Para responder às oportunidades e ameaças que surgem, as empresas começaram a pensar e a agir a nível global. Esta forma de pensar e agir tem influenciado o binómio acção/reacção das empresas ao

meio envolvente¹ e conduzido a novos modos de organização, tanto a nível interno como externo. A nível interno apostou-se na flexibilização. A nível externo procurou-se manter ou aumentar a competitividade², reduzir o risco à mudança e ultrapassar barreiras através da cooperação ao longo da cadeia de valor³, ou seja, as empresas procuraram tirar partido de um dos tipos de relacionamento cooperativo – as alianças estratégicas. Basicamente, trata-se de uma opção disponível para a estratégia da empresa ou do negócio, através da integração das actividades da cadeia de valor com os respectivos parceiros.

O aumento do conhecimento humano, nas diferentes vertentes, torna impossível o domínio completo por parte de uma empresa de toda a tecnologia e informação em termos do seu tratamento, interpretação e utilização de forma eficaz. Além disso, em virtude do ambiente empresarial altamente competitivo, as empresas têm de ser cada vez mais flexíveis, inovadoras e eficientes. Uma vez que poucas empresas dispõem de todas as capacidades, competências e recursos, cresce o número de empresas que procuram as alianças para manter ou adquirir algumas delas e assim obter vantagem competitiva⁴ para superar a concorrência. Simplificando, as

¹ Conceito utilizado segundo a definição de Wheelen & Hunger (2002, ps. 11 e 52 – 71).

² A competitividade identifica-se com aptidões, correspondendo a estado ou situação verificado num determinado momento, Felício (2003).

³ Conceito abordado por Michael Porter, em 1985 e 1988, "Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance". Com a ajuda de Wheelen & Hunger (2002, pp. 84-86), foi possível o apuramento das diferenças entre o conceito de cadeia de valor da indústria e da empresa.

⁴ Existe uma vantagem competitiva quando se domina melhor que os concorrentes uma competência, de forma decisiva, durável e defensável, constituindo um factor crítico de sucesso, Gonçalves (2003).

empresas procuram ultrapassar as suas fraquezas recorrendo ao diferente tipo de alianças, em todos os elos da cadeia de valor, pelo que as vencedoras serão aquelas que melhor aprendam e saibam tirar partido da aliança.

Os estudos realizados por Lorange e Roos (1993) evidenciaram que a posição competitiva da empresa no mercado é a motivação principal para a formação de alianças (Quadro 1).

Quadro 1 – Motivação para a formação de alianças estratégicas

		Posicionamento no mercado	
		<i>Líder</i>	<i>"Follower"</i>
Importância estratégica da aliança	Central	Defesa	Fortalecimento
	<i>Periférica</i>	Manutenção	Reestruturação

Fonte: Lorange & Roos (1993, p. 18).

Se a empresa é líder de mercado e a importância estratégica da aliança é central, o motivo genérico que conduz à sua formação traduz-se na defesa da posição competitiva da empresa.

Quando a aliança é periférica em relação ao *core business* da empresa líder do mercado, a manutenção do posicionamento constitui o objectivo da aliança efectuada. Quando a empresa não é líder, a formação da aliança é motivada pela necessidade de fortalecer a posição competitiva ou de reestruturar o negócio, conforme a importância estratégica da aliança.

Lorange e Roos (1993) resumiram a formação das alianças à posição competitiva. Michael Porter (1990), em *The Competitive Advantage of Nations*, afirmava que: "*Alliances are a tool for extending or reinforcing competitive advantage...*". Para este autor, as alianças são muito utilizadas pelas empresas para prolongar ou reforçar as vantagens competitivas como resposta às incertezas do meio, em consequência ou de alterações estruturais ou de acréscimos de competição.

O principal denominador comum à formação de alianças é, pois, a competitividade. No entanto, podemos alargar a dimensão da análise e detalhar um pouco mais as razões que motivam a utilização de alianças estratégicas, recorrendo a Elmuti e Kathawala (2001).

Em primeiro lugar, surge o crescimento da organização, isto é, as estratégias de crescimento alicerçadas na entrada em novos mercados. Em consequência do fenómeno da globalização, as empresas não dispõem dos recursos internos necessários para poder crescer sustentadamente e penetrar em novos mercados. Logo, a associação com empresas existentes no mercado poderá criar uma dinâmica de expansão mais vantajosa e menos penalizadora que outras opções estratégicas.

Em segundo lugar, o aumento da eficiência. Em virtude de as empresas não terem possibilidade de desenvolver internamente todo o tipo de competências, acabam por partilhar externamente, através

de alianças, novas tecnologias, novos modos de actuação comercial e de produção, actividades da cadeia de valor complementares para o negócio. Assim, ao aceder a novas competências conseguem a redução dos custos e a melhoria da qualidade das referidas actividades.

A terceira razão, compreende a necessidade de se reduzir o risco financeiro e partilhar os custos, por exemplo, de I&D. Algumas estratégias empresariais têm associado a utilização de recursos financeiros com um custo e um risco normalmente altos. Nestes casos, as empresas associam-se para reduzirem os custos financeiros e dispersarem o risco entre todas.

Por último, obter ou assegurar vantagens competitivas, num contexto cada vez mais influenciado pela globalização, tanto entre pequenas como em grandes empresas. Uma e outras procuram tirar partido das vantagens das parcerias para poderem manter-se competitivas, crescerem e sobreviverem.

Verifica-se que as motivações para a formação de alianças estratégicas passam forçosamente por questões sobre estratégia, desempenho (rendibilidade, produtividade), partilha de recursos e competitividade da organização.

2.1.2 - Definição



Existe um leque muito alargado de motivações para a formação de alianças estratégicas o que leva a considerar fundamental clarificar o seu conceito. Assim, alianças estratégicas são formas de cooperação (formais e informais), entre organizações, com características específicas que visam:

- Alcançar objectivos⁵ estratégicos, acordados mutuamente (Yoshino e Rangan, 1995), (Gonçalves e Faustino, 1996), (Magriço, 2003);
- Permanecer autónomas e independentes após a formação da aliança (Yoshino e Rangan, 1995);
- Partilhar os benefícios, os riscos, a gestão e o controlo das actividades da aliança (Yoshino e Rangan, 1995) (Magriço, 2003);
- Colaborar entre parceiros numa base contínua e num horizonte a médio e longo prazos (Yoshino e Rangan, 1995);
- Assegurar a sua reversibilidade (Gonçalves e Faustino, 1996).

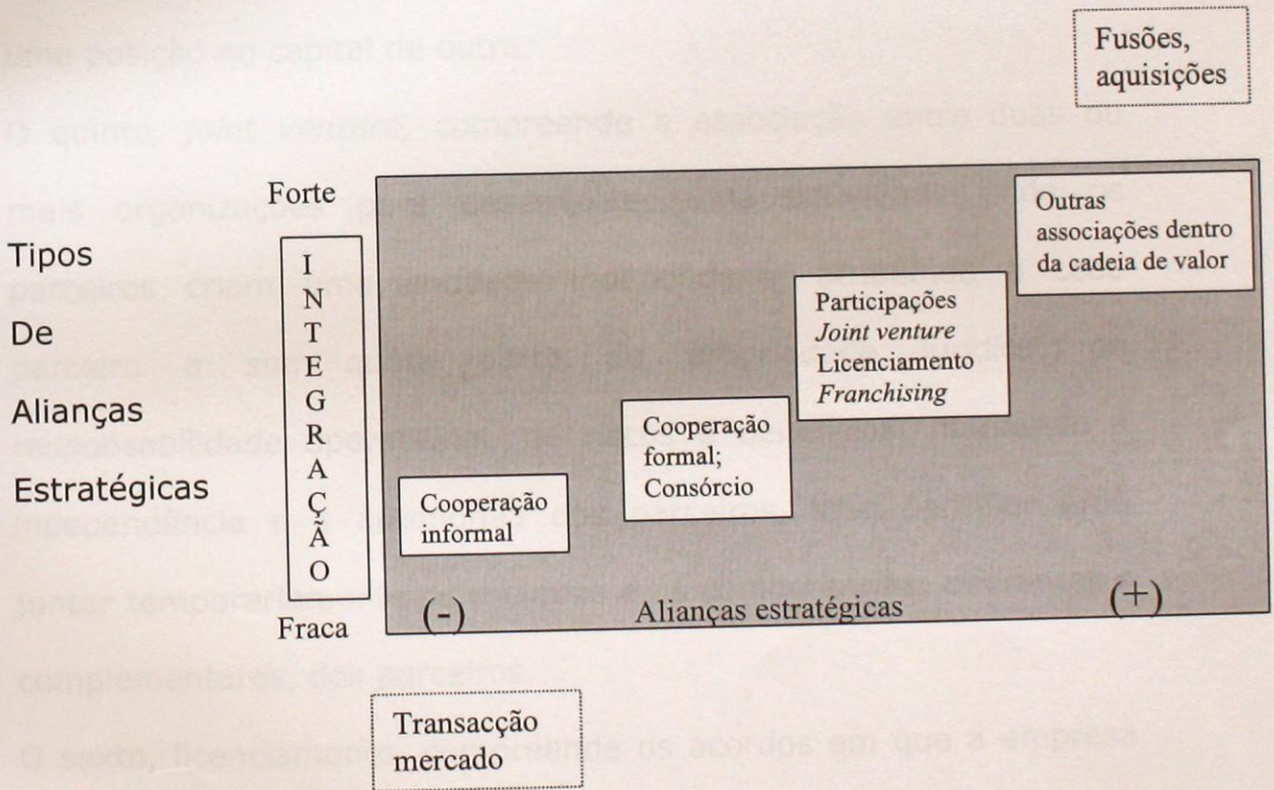
Verifica-se ter sido necessário o trabalho de vários autores, ao longo da última década, para a melhor precisão do conceito de aliança estratégica.

⁵ Obter acesso a mercados específicos; obter economias de escala; reduzir riscos financeiros e/ou políticos; obter e/ou assegurar vantagens competitivas.

2.1.3 - Tipos

De um modo esquemático, e para ajudar à identificação dos diferentes tipos de alianças, podemos classificar as alianças estratégicas entre a integração nula, isto é, transacções em mercado livre e a integração total, ou seja, a internalização total das actividades da empresa com os seus parceiros (Figura 1).

Figura 1 – Grau de integração por tipo de aliança estratégica



Existem vários tipos de aliança estratégica. Veja-se, a designação e caracterização de cada um (Yoshino e Rangan, 1995; Magriço, 2003; Gonçalves e Faustino, 1996).

O primeiro, cooperação informal, compreende a colaboração entre entidades não existindo, em termos formais, qualquer tipo de

vínculo. As relações entre os parceiros são distantes e a interdependência é fraca.


O segundo, cooperação formal, compreende a colaboração simples entre entidades que está suportada por vínculo formal.

O terceiro, consórcio, compreende a associação entre empresas similares e em indústrias similares que visa partilhar ou poupar recursos para obter benefícios que não os teriam se estivessem sós.

O quarto, participação, compreende a aquisição por uma empresa de uma posição no capital de outra.

O quinto, *joint venture*, compreende a associação entre duas ou mais organizações para desenvolver uma actividade onde os parceiros criam uma entidade independente atribuindo a cada parceiro a sua quota parte de propriedade jurídica, de responsabilidade operacional, de riscos e benefícios, mantendo a independência e a autonomia dos parceiros. Visa partilhar e/ou juntar temporariamente os recursos e as competências, diferentes e complementares, dos parceiros.

O sexto, licenciamento, compreende os acordos em que a empresa que disponibiliza a licença (*licensing*) garante os direitos à outra empresa (*licensee*) para poder produzir/vender o produto/serviço noutra país/mercado. O *licensee* paga uma compensação pela utilização dos direitos e assistência técnica. Trata-se de uma aliança quando existe cooperação contínua entre os parceiros para melhorarem o produto/serviço.



O sétimo, *franchising*, compreende um acordo pelo qual o *franchisor* concede direitos ao *franchisee* para explorar um determinado negócio segundo determinadas condições. Há duas hipóteses de remuneração do *franchisor*: (1) ou recebe uma remuneração fixa; (2) ou recebe consoante os resultados do *franchisee*. Este último caso leva a uma cooperação contínua entre *franchisor* e *franchisee* podendo ser considerado uma aliança.

Por último, outras associações dentro da cadeia de valor, compreendem formas de cooperação fortes e muito próximas, com grande interdependência e âmbito de actuação, em que a organização faz um acordo a longo prazo, dentro da cadeia de valor, com um fornecedor, distribuidor ou concorrente para benefícios mútuos. Para além das já indicadas podem revestir isolada ou conjuntamente, por exemplo, a forma de:

Acordo de distribuição, diz-se quando uma empresa coloca à disposição de outra a sua rede de distribuição para que esta possa comercializar os seus produtos num território mutuamente acordado.

Central de compras, compreende uma associação entre empresas para minimização dos custos associados às compras.

Acordo de subcontratação, compreende uma operação através da qual a contratante confia à subcontratada a execução, segundo condições preestabelecidas, de parte do processo produtivo conservando a contratante a responsabilidade final.

Acordo de I&D, compreende a produção conjunta de tecnologia.

Entre o primeiro tipo de aliança estratégica (cooperação informal) e o último (associações dentro da cadeia de valor) existe uma variedade de opções fruto das suas particularidades adaptadas a cada contexto. Esta tipologia de alianças vai possibilitar questionar o universo da investigação sobre o número de alianças estratégicas (por tipo, realizadas pela organização com os fornecedores, distribuidores e concorrentes nos anos de 1993 e 2003) e, assim, poder-se estabelecer uma eventual relação com o desempenho da organização (Anexo 1).

2.1.4 - Vantagens

Recorre-se às alianças estratégicas porque permitem obter vantagens dentro da cadeia de valor, passando por uma partilha e/ou combinação de recursos, facilitando o posicionamento competitivo, levando a uma melhoria do desempenho (rentabilidade e/ou produtividade) e, portanto, a obter o desejado sucesso para a organização. No entanto, importa registar uma síntese do conjunto de vantagens potenciais que justificam a sua popularidade actual (Gonçalves, 2003):

- Proporcionar uma quase integração vertical pois auxiliam a empresa a crescer dentro da cadeia de valor;

- Limitar esforços e reduzir riscos através da partilha de recursos/custos e de investimentos;
- Combinar recursos e competências complementares nos mais variados domínios, por exemplo, tecnológico, comercial;
- Ganhar eficiência – economias de escala, especialização;
- Cooptar ou bloquear concorrência e conseguir vantagem competitiva;
- Facilitar expansão internacional;
- Reverter a união;
- Preservar a autonomia.

2.1.5 - Custos e riscos

Apesar de todas as vantagens da estratégia de alianças existem riscos e problemas pela sua utilização, nomeadamente (Elmuti e Kathawala, 2001):

- Choque cultural e incompatibilidades entre lideranças são aspectos que podem condenar uma aliança. As diferentes culturas⁶, nacional e organizacional, aliada aos traços de cada indivíduo em termos de personalidade, valores, atitudes e motivações podem provocar divergências insanáveis entre os parceiros conduzindo ao fracasso de qualquer tipo de aliança estratégica;

⁶ Cultura, personalidade, valores, atitudes, motivação, confiança, empenho são aqui mencionados dentro do âmbito definido por Robbins (2002).

- Falta de confiança, ou seja, se em qualquer momento do ciclo de vida da aliança não houver o sentimento efectivo de partilha então estão criadas as condições para se gerar a desconfiança entre os parceiros e o insucesso da aliança;
- Ausência de objectivos estratégicos que se pretendem atingir através da estratégia de alianças são outra componente séria e grave para o fracasso de qualquer aliança;
- Lacunas na coordenação entre os níveis da hierarquia de gestão relativamente às diferentes fases de formulação e implementação da estratégia provoca normalmente graves consequências à gestão da empresa, em geral, e das alianças, em particular;
- Risco de oportunismo, isto é, há sempre a probabilidade de falta de envolvimento, em simultâneo, com o aproveitamento "oportunista" prejudicando o parceiro;
- Risco do negócio dependendo dos factores estratégicos externos e internos;
- Risco da concorrência, ou seja, ao envolver-se numa aliança estratégica a empresa deve acautelar que não perde o controlo das suas competências nucleares⁷ para os parceiros.

Portanto, o sucesso de uma aliança estratégica pode ser ameaçado por um conjunto de factores, nomeadamente a incompatibilidade cultural ou a ausência de avaliação, os quais podem activar a falta

⁷ Competências nucleares são o conjunto de capacidades e tecnologias que permitem à empresa proporcionar um benefício aos consumidores, Gonçalves (2003).

de confiança minando a coordenação e/ou controlo das competências nucleares pondo em causa a concretização dos objectivos estratégicos.

2.1.6 - Ciclo de vida

As alianças são sistemas em evolução contínua, com relações individuais e colectivas permanentes. Para uma melhor compreensão de toda esta problemática e da sua dinâmica devemos abordar as alianças estratégicas segundo a óptica do seu ciclo de vida (Anexo 2). Consoante a etapa do ciclo alteram-se as actividades a desenvolver, a cultura, o estilo de liderança e as prioridades da aliança (Segil, 2004). Foque-se, em primeiro lugar, as actividades e a cultura, dentro de cada etapa, nascimento, crescimento, profissionalização, maturidade, manutenção ou declínio.

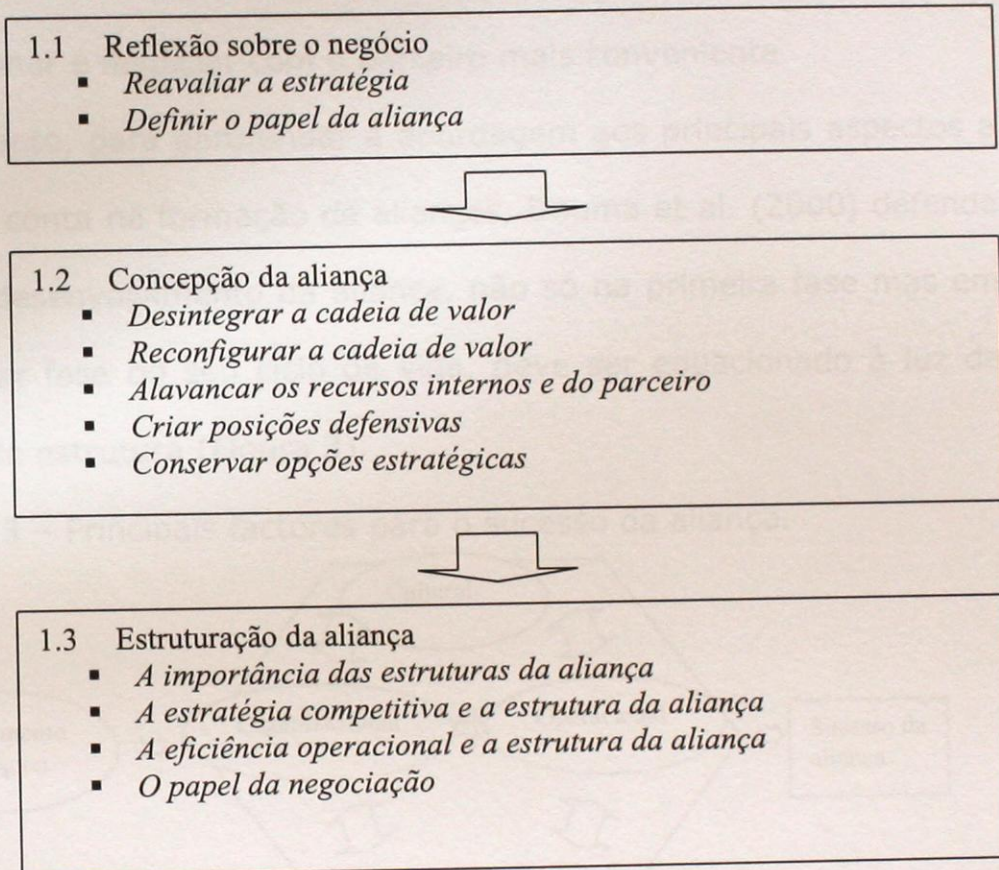
1ª Etapa – nascimento

A fase de formação da aliança é gradual e complexa pois existem contradições que necessitam de ser superadas para que a aliança nasça. Por um lado, existe a vontade em concretizar a aliança pois serve a estratégia da empresa e, por outro, negociações difíceis para obter as melhores condições para a empresa através da aliança.



Nesta fase a empresa deve começar por reavaliar o negócio e analisar o seu nível de competitividade tendo em conta todas as alternativas estratégicas (Figura 2).

Figura 2 – Processo de formação de alianças estratégicas.



Fonte: Yoshino & Rangan (1996).

Depois de uma profunda reflexão e formulação estratégica pode ser delineada a aliança, se for essa a opção escolhida, com objectivos e estratégia adequadamente alinhados com a estratégia da empresa.

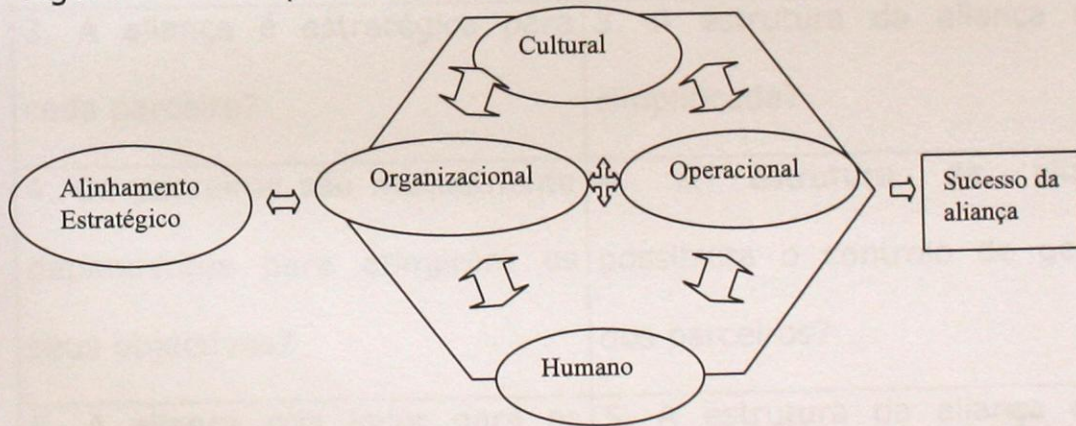
A concepção da aliança pressupõe a desagregação e análise da cadeia de valor para identificar o conjunto de actividades a serem partilhadas e desenvolvidas com o parceiro.

Desde o início da aliança que os objectivos estratégicos devem estar alinhados e harmonizados entre os parceiros. É nesta etapa que

todas as questões devem ser colocados sem ambiguidades para que se estabeleça uma verdadeira e harmoniosa relação de confiança mútua. Deste modo é possível obter uma avaliação prévia das principais vantagens com a aliança e acima de tudo permitir seleccionar e negociar com o parceiro mais conveniente.

No entanto, para aprofundar a abordagem aos principais aspectos a ter em conta na formação de alianças, Douma et al. (2000) defende que o desenvolvimento da aliança, não só na primeira fase mas em qualquer fase do seu ciclo de vida, deve ser equacionado à luz da seguinte estrutura (Figura 3):

Figura 3 – Principais factores para o sucesso da aliança.



Fonte: Douma et al. (2000, p. 582).

Douma et al. sublinham que nas alianças estratégicas os parceiros devem ter os objectivos estratégicos, a estrutura organizacional, as actividades operacionais, a cultura organizacional e os interesses de cada indivíduo, devidamente alinhados, em todas as fases da sua vida.

Por exemplo, Douma et al. defendem que o correcto alinhamento da estratégia com a organização pressupõe a avaliação das vantagens e

desvantagens dos potenciais parceiros de aliança segundo as seguintes questões (Quadro 2).

Quadro 2 – Bases do alinhamento estratégico e organizacional.

Estratégico	Organizacional
1. Os parceiros partilham a visão estratégica sobre os desenvolvimentos dos factores estratégicos externos?	1. A estrutura da aliança equaciona as semelhanças e as diferenças das organizações de cada parceiro?
2. As estratégias da aliança são compatíveis com a estratégia de cada parceiro?	2. A estrutura da aliança contempla flexibilidade a nível estratégico e organizacional?
3. A aliança é estratégica para cada parceiro?	3. A estrutura da aliança está simplificada?
4. Os parceiros são mutuamente dependentes para atingirem os seus objectivos?	4. A estrutura da aliança possibilita o controlo de gestão dos parceiros?
5. A aliança cria valor para os clientes e para a empresa?	5. A estrutura da aliança evita potenciais conflitos?
6. Qual a reacção da indústria à aliança?	6. A estrutura da aliança possibilita que os parceiros atinjam os objectivos estratégicos?

Fonte: Douma *et al.* (2000, pp. 583-586).

2ª Etapa – crescimento

Nesta fase começam a surgir os primeiros resultados da aliança os quais deverão ser estimulados, em primeiro lugar, através de uma maior integração da aliança com outras actividades da organização, em segundo, com mais e melhor comunicação dentro da aliança e da empresa e, por último, pelo aprofundamento das actividades de planeamento para adequada obtenção dos recursos e competências necessárias para o sucesso da aliança.

3ª Etapa – profissionalização

Nesta fase existe uma experiência e aprendizagem acumuladas significativas sobre as alianças. As equipas e as responsabilidades são realinhadas não esquecendo o empenho e a confiança necessárias na relação.

4ª Etapa – maturidade

Estamos na fase das interrogações. Deve ou não manter-se a aliança? Atingiu os objectivos? Nesta fase o crescimento estabiliza, surgem conflitos e é tempo para reflectir sobre o futuro nomeadamente sobre o realinhamento de objectivos e da estratégia assim como o posicionamento da empresa e dos parceiros.

5ª Etapa – manutenção ou declínio

Esta fase não é mais do que a resposta às questões levantadas na fase anterior. Ou se justifica a manutenção da aliança ou deverá terminar. A manutenção significa maior exigência no cumprimento dos objectivos, da estratégia, das competências, na utilização de recursos, no cumprimento de prazos e no restabelecimento da confiança.

Em segundo lugar, ao longo do ciclo de vida da aliança os traços de personalidade dominantes do gestor da aliança vão sofrendo alterações conforme é possível verificar no Anexo 2. Por exemplo, na primeira fase, o gestor deverá ter as características de um "aventureiro", ou seja, um espírito aberto a novas experiências e novas relações.

Por último, outro aspecto que não pode ser esquecido são as prioridades que cada aliança representa para a empresa. Permanentemente a empresa tem de ter presente se está perante uma "aposta" claramente estratégica, ou se interessa a um negócio ou a um único departamento.

A compreensão desta dinâmica, em termos de actividades a desenvolver, cultura, estilo de liderança, prioridades e, de todos os factores que os determinam, é fundamental para os gestores

conceberem e gerirem as alianças visando os objectivos previamente delineados e poderem ser bem sucedidos.

2.1.7 - Factores críticos de sucesso

Factores críticos de sucesso referem-se aos elementos ou características considerados fundamentais de ter sem os quais dificilmente se poderão assegurar as condições de êxito (Felício, 1998). Para o sucesso de qualquer tipo de aliança estratégica é crítico a existência dos seguintes factores (Elmuti e Kathawala, 2001):

- O alinhamento estratégico entre a aliança e os parceiros que passa, de entre outros, pela definição clara dos objectivos e metas a partilhar pelos parceiros da aliança.
- As filosofias e as estratégias semelhantes são essenciais pois os parceiros que partilham os mesmos princípios e valores tem um processo de tomada de decisão em maior sintonia como também é mais fácil a resolução de eventuais conflitos.
- O parceiro escolhido assim como o contrato que salvaguarde as partes de comportamentos oportunistas e da perda de activos e competências.
- As funções e as responsabilidades que cabem a cada parceiro definidos previamente à formação da aliança.

- A comunicação entre os parceiros para melhorar a confiança e lealdade nas relações e o desempenho da aliança.
- A avaliação do desempenho da aliança que deve ser realizado de forma contínua e permanente pressupondo a definição dos objectivos de curto, médio e longo prazos. Esta avaliação tem duas componentes, a qualitativa e a quantitativa. A primeira, pretende avaliar o "sentimento" dos elementos envolvidos na aliança. A última, avalia, por exemplo, a "saúde" económica e financeira da aliança.
- O empenho total e genuíno dos gestores envolvidos na formulação, implementação, gestão e controlo da aliança assim como na disponibilização de todos os recursos necessários e motivação da equipa. Uma liderança motivadora pode desenvolver as relações profissionais e pessoais de confiança entre toda a equipa envolvida na aliança sendo a base para a construção de uma aliança sólida.

Em conclusão, a obtenção de êxito numa aliança estratégica passa forçosamente pelos factores acima definidos, ou seja, pela selecção do parceiro, pelo alinhamento de objectivos e estratégias entre parceiros, pela confiança e empenho entre as equipas e pela avaliação contínua do desempenho.

2.1.8 - Avaliação dos resultados da aliança e o impacte na organização

A literatura sobre a problemática das alianças estratégicas tem-se focado principalmente no processo de formação da aliança e nos critérios de selecção dos parceiros. Apesar da sua reconhecida importância, a avaliação do desempenho da aliança tem merecido pouca atenção. Por um lado, conforme refere Cravens *et al.* (2000), será provavelmente pela falta de acordo entre os parceiros sobre o processo de avaliação de desempenho nomeadamente sobre os factores críticos para o sucesso da aliança e, em especial, os indicadores de desempenho. Por outro, as alianças estratégicas tem subjacente uma grande componente subjectiva ligada à confiança e empenho que são de avaliação difícil e pouco consensual entre parceiros.

Um estudo recente de Ernst & Bamford (2002) demonstrou a existência de empresas que realizaram alianças estratégicas pelas mais variadas razões e desconheciam tanto o desempenho da aliança como o impacte no desempenho global da empresa. Esta situação resultou:

- Da dificuldade em medir rigorosamente o desempenho de cada aliança;

- Das empresas não estabelecerem padrões de desempenho para cada aliança tendo em conta a sua estrutura, o tipo de parceiro e os processos conjuntos;
- Dos gestores não alinharem os objectivos e a estratégia da aliança com a estratégia dos parceiros;

Para Anthony & Govindarajan (2001) o objectivo da avaliação de desempenho é a implementação da estratégia. Um sistema de avaliação deve conciliar os objectivos de curto, médio e longo prazos, medir os factores críticos de sucesso, motivar e incentivar os recursos humanos.

Em termos conceptuais, o desenvolvimento e implementação de um sistema de avaliação deve passar por quatro etapas: (1) formulação da estratégia; (2) definição das medidas estratégicas a implementar; (3) integração das medidas na gestão tendo em conta a cultura organizacional, os recursos humanos, a estrutura formal e informal; (4) revisão, com frequência, das medidas e dos resultados.

Surgem normalmente algumas dificuldades com a implementação do sistema de avaliação no caso de:

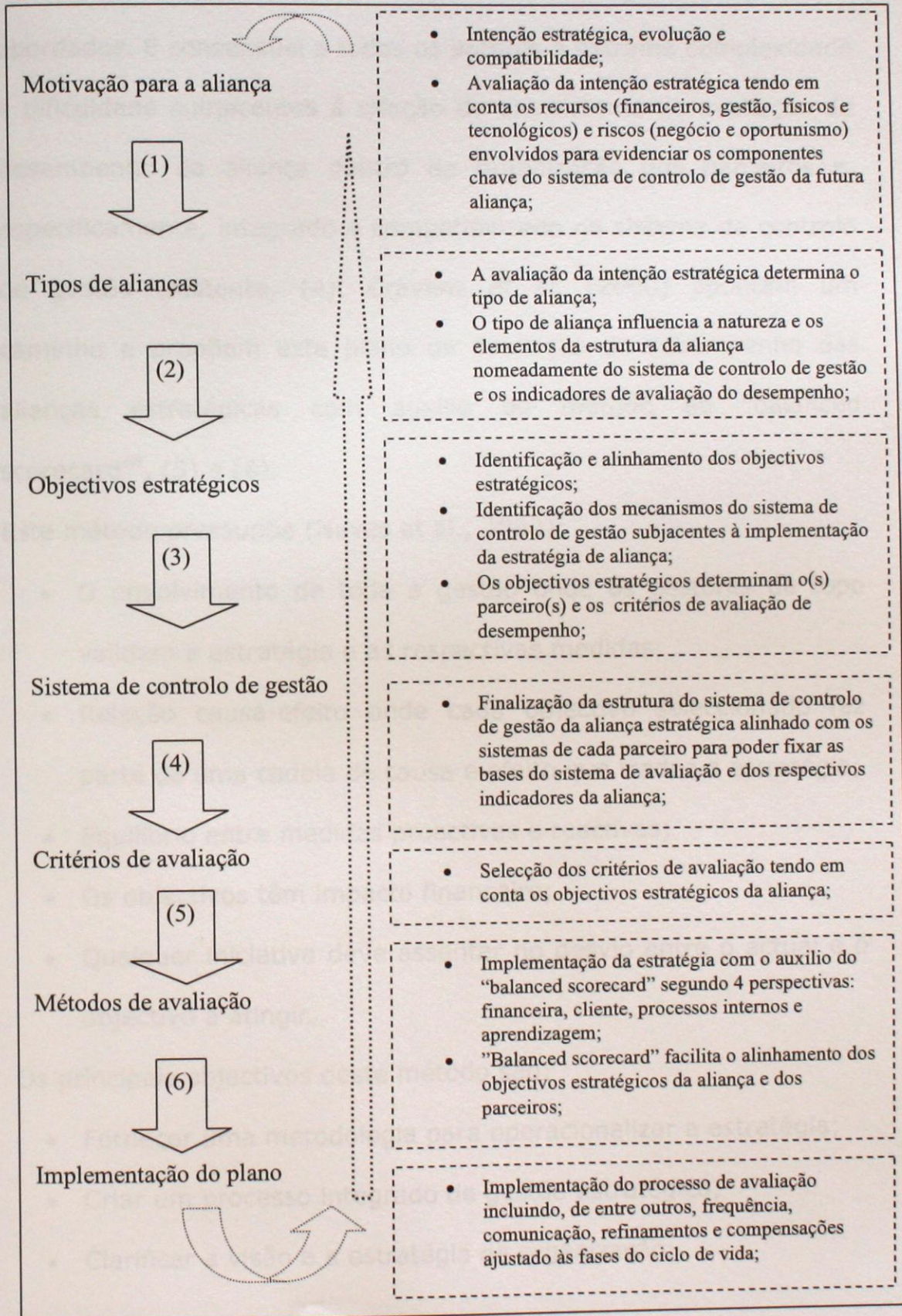
- Dar demasiado ênfase em medidas financeiras de curto prazo;
- Ligar medidas não financeiras com resultados financeiros;
- Criar demasiados objectivos e medidas;
- Ter objectivos ultrapassados;
- Faltar controlos interactivos que permitam a monitorização permanente do meio.

A partir do momento em que a organização toma a decisão de utilizar a estratégia de aliança surge, em simultâneo, exactamente do mesmo modo que para outro tipo de estratégia, a necessidade de avaliação de desempenho da aliança e do seu impacte na organização.

Pela própria definição de avaliação de desempenho e pela importância que tem no contexto de um sistema de planeamento e controlo de gestão da organização, Cravens *et al.* (2000) e Segil (2004), consideram a avaliação um factor crucial para o sucesso da estratégia de aliança.

Na figura 4 consta uma planificação tipo para avaliação de desempenho da aliança.

Figura 4 – Plano para avaliação de desempenho da aliança.



Fonte: Cravens *et al.* (2000).

As motivações (1), tipos (2) e objectivos estratégicos (3) já foram abordados. É consensual a todos os autores a extrema complexidade e dificuldade subjacentes à criação de um sistema de avaliação de desempenho da aliança dentro da organização dos parceiros e, especificamente, integrado e compatibilizado no sistema de controlo de gestão existente, (4). Cravens *et al.* (2000) apontam um caminho e propõem este plano de avaliação do desempenho das alianças estratégicas com auxílio do método de "balanced scorecard"⁸, (5) e (6).

Este método pressupõe (Neves *et al.*, 2002):

- O envolvimento de toda a gestão onde os gestores de topo validam a estratégia e as respectivas medidas;
- Relação causa-efeito onde cada objectivo seleccionado faz parte de uma cadeia de causa e efeito que traduz a estratégia;
- Equilíbrio entre medidas proactivas e reactivas;
- Os objectivos têm impacto financeiro;
- Qualquer iniciativa deve assentar no desvio entre o actual e o objectivo a atingir.

Os principais objectivos deste método são:

- Fornecer uma metodologia para operacionalizar a estratégia;
- Criar um processo integrado de gestão estratégica;
- Clarificar a visão e a estratégia da organização;

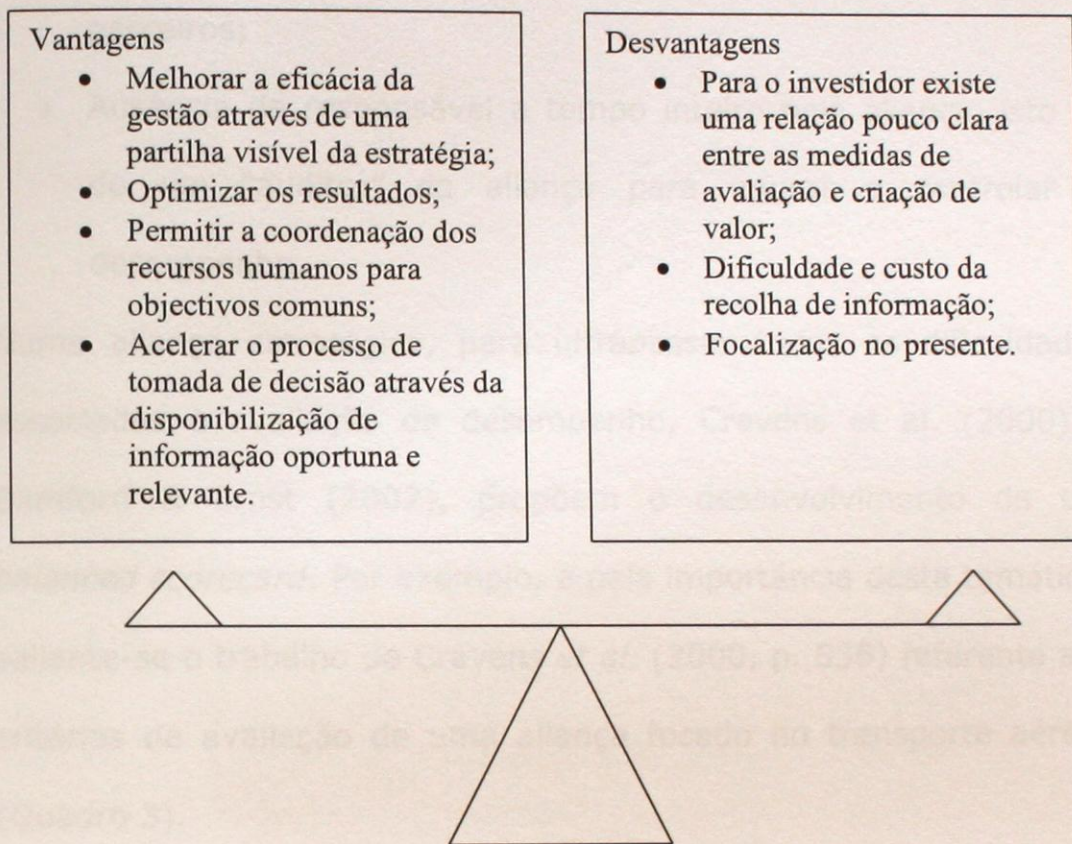
⁸ O "balanced scorecard" surgiu em meados da década de 90 como metodologia para ajudar as organizações a transformar a estratégia em objectivos operacionais, base do desempenho e do comportamento.

- Permitir a comunicação da estratégia, dos processos e sistemas necessários para implementar a estratégia;
- Identificar causas e efeitos com impacto nos "stakeholders".

Em suma, o "balanced scorecard" pretende, por um lado, ser uma metodologia coerente de objectivos/ indicadores que garantam um controlo interactivo, uma reflexão e uma aprendizagem estratégica incentivando uma atitude dinâmica e proactiva perante as alterações do meio e, por outro, dar uma visão integrada do desempenho organizacional procurando o melhor equilíbrio entre todas as medidas, objectivos, resultados e meios segundo quatro perspectivas: económico-financeiro (como os investidores vêem a empresa), cliente (como os clientes vêem a empresa), processos internos (onde é necessário ser mais eficiente), aprendizagem e crescimento (como melhorar e aumentar valor).

As principais vantagens e desvantagens que decorrem da aplicação deste método apresentam-se na figura 5.

Figura 5 – Vantagens e desvantagens da aplicação do *balanced scorecard*.



Fonte: Neves *et al.* (2002).

Qualquer estratégia está condenada ao fracasso se não for possível proceder à sua avaliação. Sem uma correcta avaliação estratégica dificilmente se conseguirá tirar partido das vantagens dessa estratégia e inclusive saber se se atingem ou não os objectivos.

No entanto, à implementação de um sistema de avaliação de uma aliança deparam-se alguns obstáculos:

- Acordar uma medida de avaliação comum apesar dos parceiros terem objectivos e sistemas de informação diferentes;
- Segregar os proveitos e custos pois os processos da aliança são complexos e interligados;

- Identificar os custos administrativos associados com a aliança assim como todos os benefícios directos e indirectos dos parceiros;
- Ausência de responsável a tempo inteiro pela aliança, isto é, de um "auditor" da aliança para apurar e controlar o desempenho.

Numa aliança estratégica, para ultrapassar todas as dificuldades associadas à avaliação de desempenho, Cravens et al. (2000) e Bamford & Ernst (2002), propõem o desenvolvimento de um *balanced scorecard*. Por exemplo, e pela importância desta temática, saliente-se o trabalho de Cravens et al. (2000, p. 536) referente aos critérios de avaliação de uma aliança focado no transporte aéreo⁹ (Quadro 3).

Quadro 3 – Avaliação da aliança no transporte aéreo.

Actividades de controlo de gestão	Perspectivas do <i>balanced scorecard</i>			
	<i>Financeira</i>	<i>Cliente</i>	<i>Processos internos</i>	<i>Aprendizagem e crescimento</i>
Planeamento	Rendibilidade por linha; Número de destinos da rede;	Identificação do mercado potencial da aliança;	Identificação das responsabilidades dos parceiros;	Número de ideias inovadoras sugeridas pelos empregados;
Coordenação	Resultado operacional	Grau de uso dos <i>lounges</i> pelos	Poupanças pela partilha de	Variação da quota de

⁹ Nas secções seguintes será aprofundada a caracterização desta indústria.

	estimado pela coordenação dos destinos da rede	clientes dos parceiros	recursos nas actividades de: venda e emissão de bilhetes, manutenção, catering, tratamento de bagagem, etc;	mercado nas rotas coordenadas;
Comunicação	Relatórios financeiros sobre passageiros transportados nos percursos da aliança;	Estimativa do crescimento do <i>load factor</i> devido aos passageiros do parceiro;	Melhorias introduzidas pelos parceiros nos processos internos;	Pesquisa do grau de satisfação dos empregados com a troca de informação dentro da aliança;
Avaliação	Comparação da receita/PKU da aliança com a receita/PKU do parceiro, por tipo de passageiro;	Comparação da receita/PKU dos novos passageiros da aliança com os parceiros, por tipo de passageiro e percurso;	Comparar os serviços disponibilizados aos passageiros da aliança com os restantes passageiros;	Comparar a produtividade dos empregados, por funções, nas rotas em aliança com as rotas de cada parceiro
Decisão	Comparação do resultado operacional/PKO da aliança com o actual;	Comparação da quota de mercado dos parceiros com os concorrentes;	Comparação da pontualidade dos parceiros com a média da indústria;	Disponibilidade de informações na aliança face aos parceiros;
Implementação	Contribuição da aliança para o	Comparação das reclamações dos	Melhoria de pontualidade e	Comparação do <i>turnover</i> do

	<i>load</i>	<i>factor</i>	clientes da	diminuição de	peçoal
	potencial		aliança face ao	irregularidade	associado à
			total;	nas rotas da	aliança com o
				aliança;	total;

Fonte: Cravens *et al.* (2000, p. 536).

É visível a preocupação em utilizar indicadores para avaliar o desempenho, em cada actividade de controlo de gestão da aliança, facilitando a implementação da estratégia e o sucesso da organização.

Em suma, verificou-se que ao longo da última década, tanto em termos teóricos como práticos, houve uma ausência de aprofundamento dos conhecimentos sobre a avaliação de desempenho da aliança. Ora, hoje sabe-se que esta temática é crítica para uma aliança ser bem sucedida pelo que a avaliação deverá ser apoiada e operacionalizada através, nomeadamente, do *balanced scorecard*.

Desta forma, foi possível conhecer e caracterizar conceitualmente as várias dimensões e questões associadas às alianças estratégicas nomeadamente a clarificação do seu conceito, a identificação das principais motivações que estão na sua génese bem como as vantagens, custos e riscos, os diferentes tipos, os factores críticos de sucesso, terminando com um exemplo paradigmático de avaliação de uma aliança no transporte aéreo.

2.2 A indústria do transporte aéreo de passageiros

Pela extensão do tema e por razões de economia de tempo quando se menciona indústria de transporte aéreo considera-se apenas a abordagem da vertente passageiros centrada na realidade europeia. O negócio de carga aérea não é tratado.

A indústria do transporte aéreo desempenha um papel da máxima importância para o desenvolvimento económico e social de um País ou região. Na Europa¹⁰ existem aproximadamente cem¹¹ (100) transportadoras, contribuindo, de forma significativa, para o valor acrescentado, o crescimento do emprego e de outras indústrias¹² e para a melhoria das acessibilidades.

2.2.1 - Definição

Negócio compreende a "actividade que consiste na troca, compra e venda de mercadorias ou serviços, com vista a obter lucro"¹³. Ora, o *negócio do transporte aéreo* refere-se ao conjunto de actividades associadas à comercialização de espaço numa aeronave, realizadas por uma entidade, para transporte de passageiros, carga, bagagem e correio, com carácter regular e não regular, visando o lucro.

¹⁰ A Europa geográfica vai da Península Ibérica aos Montes Urais.

¹¹ Dados da IATA (2002), *World Air transport statistics*, nº 46.

¹² Destaque para o sector do turismo.

¹³ Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, Academia de Ciências de Lisboa, edição Verbo, 2001.

Os clientes das transportadoras são individuais e organizações (*tour operators*¹⁴ - grossistas e agentes de viagens - retalhistas). De um modo geral os pacotes tarifários são fixados e alterados de forma muito dinâmica em função da concorrência, ou seja, decorrente da competitividade dos operadores entre a origem e o destino.

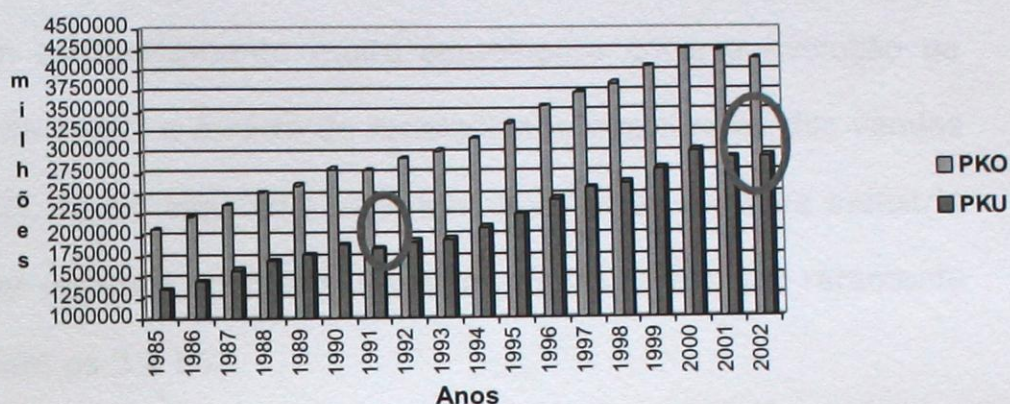
2.2.2 - Evolução

Na última metade do século passado o transporte aéreo transformou-se numa indústria geradora de grande valor acrescentado, tornando-se o primeiro modo de transporte internacional e intercontinental de passageiros e carga.

Foi grande a evolução da indústria de transporte aéreo e em especial do tráfego de passageiros transportados em serviços internacionais e nacionais pelas transportadoras pertencentes aos 188 Estados signatários da ICAO, desde o início do século XX até ao XXI (Anexo 3). A evolução dos PKO e PKU, de 1985 até 2002, apresenta uma tendência crescente (Gráfico 1).

¹⁴ Consolidam e compram espaço disponibilizado pelas transportadoras.

Gráfico 1 – Evolução dos PKO e PKU.



Fonte: ICAO – *Annual Report of the Council*.

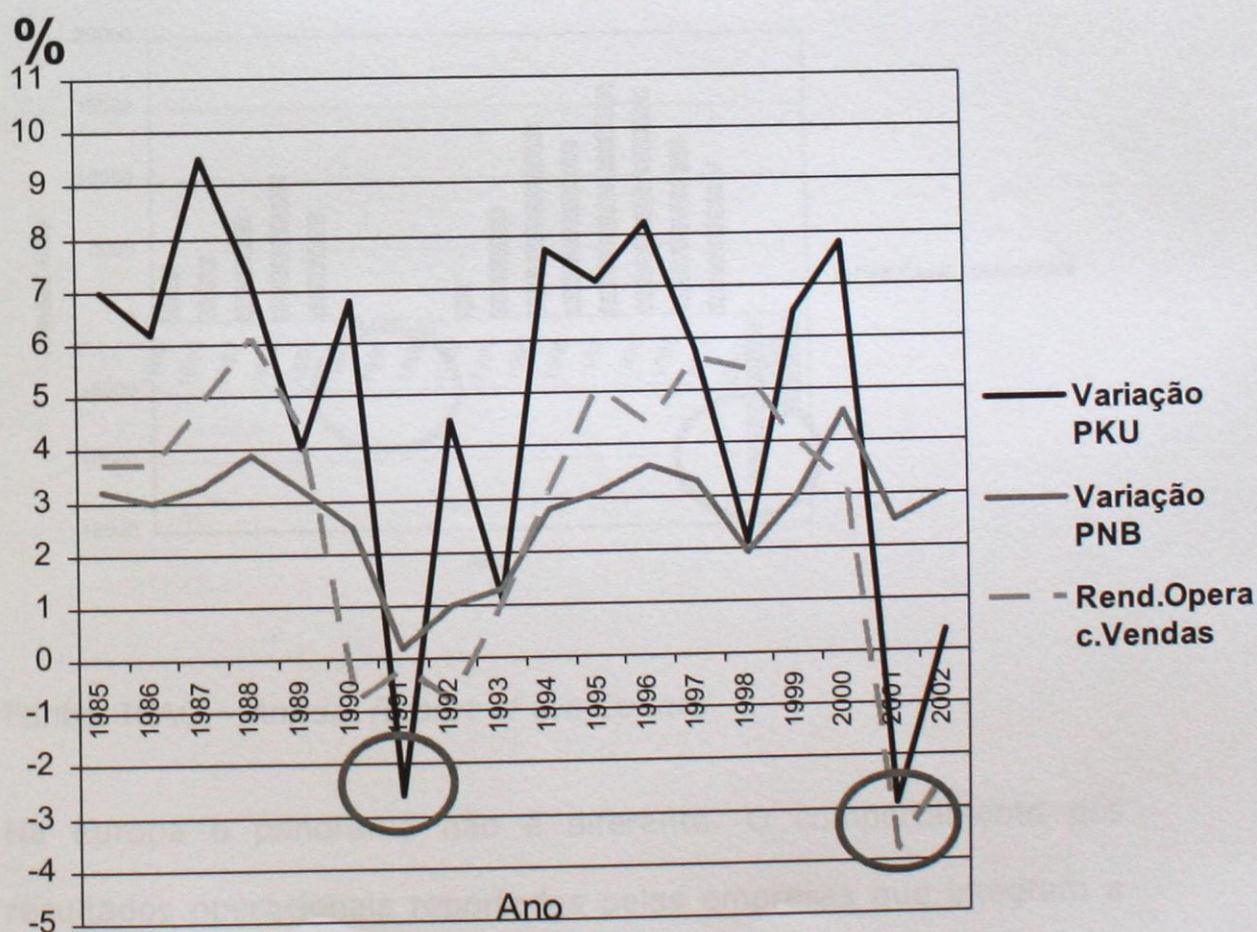
Em termos globais constata-se a recuperação da indústria no período 1994/98, após a crise da economia mundial entre os anos noventa e noventa e três (90 a 93) e da guerra do Golfo em noventa e um (91). Desde o final de 2000, a situação tornou ciclicamente a agravar-se surgindo nova crise económica, com os acontecimentos do 11 de Setembro de 2001. No ano de 2003 agudizou-se com a guerra do Iraque e o surto de pneumonia atípica.

O crescimento da indústria na última década foi fruto do desenvolvimento de dois segmentos de mercado: o executivo (negócios) e o de lazer. O primeiro, resultou em grande parte da globalização da economia que permitiu às empresas a sua internacionalização e o crescimento das trocas comerciais. O segundo, cresceu sustentadamente devido, por um lado, ao

crescimento do rendimento disponível e, por outro, à aposta em políticas de desenvolvimento do turismo.

Existe um comportamento muito semelhante entre a evolução da variação do PNB¹⁵ e o rácio da rendibilidade operacional das vendas (Gráfico 2). Outro aspecto a salientar deve-se ao facto da indústria apresentar retornos do capital investido muito baixos que raramente ultrapassam os 3 a 5%.

Gráfico 2 – Evolução da variação PKU versus PNB.

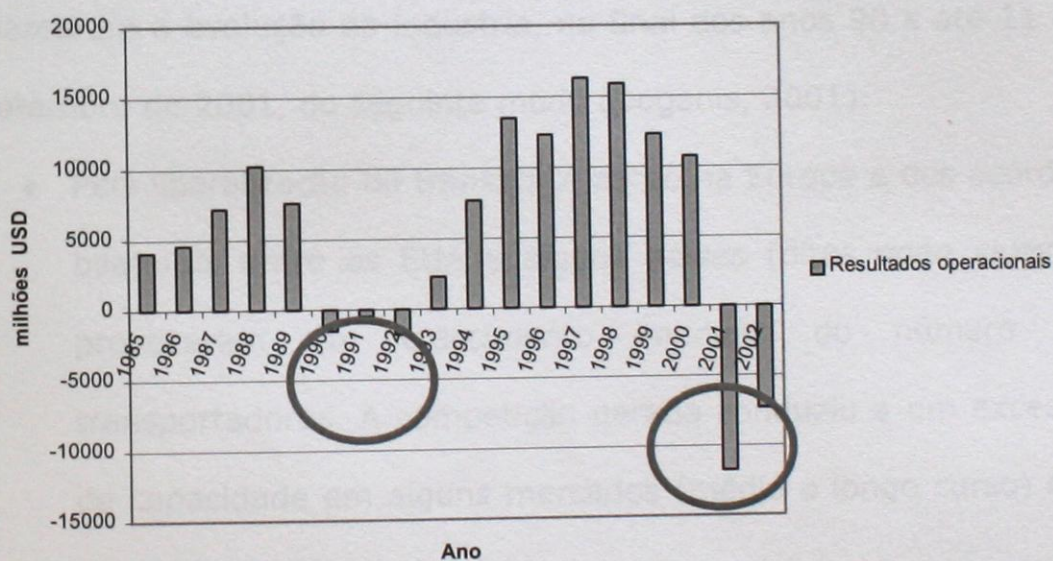


Fonte: ICAO – *Annual Report of the Council*.

¹⁵ Produto Nacional Bruto a nível mundial.

Os resultados operacionais reportados para a ICAO, desde 1985 até 2002, verificam variações (Gráfico 3). Nota-se um comportamento cíclico na evolução dos resultados do negócio transporte aéreo influenciada pelo comportamento da procura (PKU do gráfico 1) o qual está fortemente correlacionado com o ciclo da economia mundial observado pela variação do PNB.

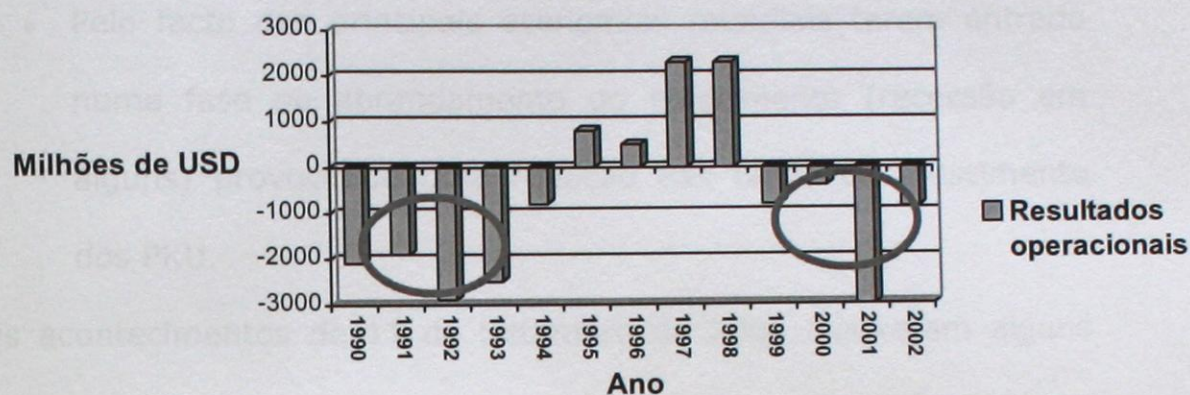
Gráfico 3 – Evolução dos resultados operacionais.



Fonte: ICAO – *Annual Report of the Council*.

Na Europa o panorama não é diferente. O comportamento dos resultados operacionais reportados pelas empresas que integram a AEA é semelhante aos evidenciados pela ICAO (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Evolução dos resultados operacionais na AEA.

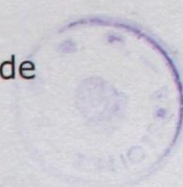


Fonte: AEA – Yearbook.

Em síntese, podemos caracterizar os principais factores que marcaram a evolução da indústria, no final dos anos 90 e até 11 de Setembro de 2001, do seguinte modo (Doganis, 2001):

- Pela liberalização do transporte aéreo na Europa e dos acordos bilaterais entre os EUA e alguns países (ditos *open skies*¹⁶) provocaram um crescimento imediato do número de transportadores. A competição gerada conduziu a um excesso de capacidade em alguns mercados (médio e longo curso) e à consequente queda do *yield*;
- Pelas variações conjunturais do preço do fuel;
- Pelo aumento generalizado dos custos de “produção”, no entanto, devido a economias de escala foi possível reduzir os custos unitários;

¹⁶ Acordos de *open skies* são acordos celebrados entre dois países que permitem às suas transportadoras a prestação livre de serviços e tarifas nas rotas entre esses países.

- 
- Pelo falhanço de alguns programas de recuperação de empresas europeias;
 - Pelo facto das principais economias mundiais terem entrado numa fase de abrandamento do crescimento (recessão em alguns) provocando uma redução das taxas de crescimento dos PKU.

Os acontecimentos de 11 de Setembro de 2001 trouxeram alguns dados novos e a confirmação de outros que influenciaram directamente o desempenho da indústria. Após aquela data os principais factores a ter em conta no comportamento dos resultados do transporte aéreo foram (Doganis, 2001):

- Continuação da liberalização;
- Continuação da pressão para abaixamento das tarifas;
- Aumento dos custos aeroportuários, de ATC, seguros e segurança, e diminuição dos custos de distribuição, mantendo-se a tendência para a redução dos custos unitários;
- Variações conjunturais dos preços do fuel;
- Influência directa das principais economias mundiais na evolução da procura;
- Políticas de alianças.

2.2.3 - Estrutura

O desenvolvimento de uma análise estrutural da indústria do transporte aéreo implica uma avaliação dos principais factores estratégicos do meio envolvente e das forças competitivas.

O meio envolvente

A análise ao meio envolvente pressupõe a abordagem de quatro componentes¹⁷: económica, sociocultural, politico-legal, tecnológica.

Os aspectos essenciais da caracterização da componente económica e sociocultural foram abordados na subsecção anterior dedicada à evolução do negócio.

Em termos da componente político-legal, existem inúmeras organizações com carácter global ou regional que afectam o desenvolvimento desta indústria. As mais relevantes são a ICAO (*International Civil Aviation Organization*), a IATA (*International Air Transport Association*), a ECAC (*European Civil Aviation Conference*), a JAA (*Joint Aviation Authorities*), a EASA (*European Aviation Safety Agency*), a AEA (*Association of European Airlines*) e a EU (*European Union*). Há, entretanto, aspectos relevantes que distinguem estas entidades e que se deverão ter presentes (Anexo 4).

Para além do papel das organizações destacam-se os desenvolvimentos verificados na componente tecnológica na última

¹⁷ Wheleen & Hunger, 2002, pp 52-60.

metade do século XX que implicaram acréscimos de produtividade e reduções dos custos unitários operacionais tanto a nível das aeronaves como das tecnologias de informação.

Em termos ecológicos, realce para as grandes preocupações da ICAO e, em particular, da União Europeia sobre o nível de emissões gasosas e de ruído. A existência de taxas sobre as companhias de Aviação que ultrapassem níveis predefinidos tem criado algumas dificuldades à sua competitividade face a outros modos de transporte.

Como se pode verificar são inúmeros os factores externos que influem na vida das transportadoras mas os mais significativos passam pela incerteza da evolução da segurança mundial, dos preços do fuel e da economia mundial, nomeadamente as relações comerciais e o turismo, pelo papel das organizações especialmente a ICAO e a EU, e a evolução tecnológica com destaque para as aeronaves.

As forças competitivas

a) Intensidade da rivalidade entre os *players*

As transportadoras (*players*) naturalmente são as peças mais importantes da indústria. Existem grandes, médias e pequenas empresas, *flag carriers* e *low cost carrier*, operando voos regulares e/ou não regulares, de passageiros ou de carga.

Em termos históricos as *flag carrier* ("companhias de bandeira") europeias serviram (e algumas ainda servem) como emblema do Estado, de soberania e de orgulho Nacional. Devido ao controlo exercido pelo Estado estas empresas tinham garantido no quadro bilateral o acesso ao mercado e aos direitos de tráfego. Por enquanto a generalidade dos Estados continua a manter uma *golden share* nestas empresas (Williams & Chang, 2002).

*Low cost carrier*¹⁸, trata-se de um conceito aplicado, por exemplo, pela *Southwest* (EUA) desde a década de 1970 que pressupõe uma estratégia competitiva de baixo custo, ou seja, oferta de um produto ao preço mais baixo do mercado. As transportadoras que adoptam este tipo de estratégia podem actuar do seguinte modo:

- Vendas via Internet;
- Promoções agressivas;
- Ausência de escritórios internacionais;
- Ausência de programas de fidelização de passageiros;
- Ausência de *catering* e revistas gratuitas;
- Ausência de salas de espera nos aeroportos;
- Utilização de aeroportos secundários;
- Minimização das estruturas operacionais;
- Frota do mesmo tipo;
- Rede de destinos numa óptica "ponto a ponto" em oposição ao conceito de *hub and spoke*.

¹⁸ Binggeli, U & Pompeo (2002).

O transporte aéreo como indústria global que é tem assistido ao desenvolvimento de alianças, procurando otimizar as suas vantagens, nomeadamente economias de escala e sinergias através de uma maior integração e inter-relação das redes, da gestão e dos accionistas.

Existem vários modos de cooperação entre as empresas. Os mais conhecidos e utilizados são (Doganis, 2001):

- *Interlining* é a aceitação recíproca de bilhetes emitidos sendo a receita repartida pelos transportadores intervenientes segundo métodos definidos pela IATA (rateio);
- *Code share* e a fusão dos programas de fidelização;
- *Franchising* quando uma empresa (*franchisee*) opera rotas com o marketing de outra empresa (*franchisor*) que não tem capacidade de rentabilizar essa rota.

O processo de consolidação do sector tem sido lento evoluindo em sintonia com a evolução da liberalização. Para esta lentidão muito tem contribuído as questões de regulação, nomeadamente os acordos bilaterais, e de soberania Nacional. A primeira, tem limitado o número de transportadoras por rotas e, a segunda, as possibilidades de concentração do capital estrangeiro admissível em cada transportadora. Na tentativa de ultrapassar estas dificuldades o Conselho de Ministros de Transportes da EU aprovou, em 5 de Junho de 2003, um conjunto de três textos legislativos relativos ao estabelecimento de um novo quadro de relações no domínio do

transporte aéreo com os Estados Unidos¹⁹ e outros países terceiros, na sequência de uma decisão judicial emanada pelo Tribunal de Justiça Europeu em Novembro de 2002 que considera que as actuais disposições sobre acesso ao mercado e direito de propriedade e controlo constituem uma infracção ao direito comunitário.

A existência de restrições à propriedade e controlo das transportadoras aéreas ainda continua a ser um forte obstáculo que afecta a competitividade do negócio a nível global (Williams & Chang, 2002).

Apesar dos EUA terem sido o primeiro país a "desregulamentar" o mercado doméstico (1978) e a enveredar por uma política de céus abertos ainda mantém fortes restrições à entrada de investidores estrangeiros na propriedade (até 25%) das suas transportadoras.

A EU que liberalizou o transporte aéreo intracomunitário mantém igualmente restrições à entrada de capital extra comunitário nas transportadoras aéreas (até 49%).

Actualmente nas negociações que estão a decorrer entre os EUA e a EU para criação de uma "Area Aberta de Aviação" (*Open Aviation Area*) está a ser discutida a alteração das percentagens de participação no capital das transportadoras. A EU pretende que as europeias possam deter até 49% de uma transportadora americana contra os actuais 25%.

¹⁹ Desde Outubro de 2003 que estão a decorrer as negociações entre a EU e EUA.

Consideram-se três as alianças estratégicas de âmbito global²⁰, envolvendo as transportadoras aéreas (Quadro 4).

Quadro 4 – As alianças globais actuais.

	<i>Star Alliance</i>	<i>Sky Team</i>	<i>Oneworld</i>
Destinos	755	512	571
Países	132	114	135
Passageiros (milhões)	360	228	218
Trabalhadores (milhares)	278	182	250
Quota de mercado (%)	23	21	18

Fonte: Visão, 27/5/2004

A *Star Alliance*, fundada em Maio de 1997, é composta pela *United*, *Lufthansa*, *SAS*, *Air Canada*, *Thai*, *Varig*, *Air New Zealand*, *All Nippon*, *Austrian Airlines*, *Singapore*, *Spanair*, *Asiana*, *BMI*, *LOT*, *US Airways*. A adesão da TAP e da SAA consumou-se no Verão de 2004. O *Sky Team*, fundado em Junho de 2000, é composto por *Delta*, *Air France*, *KLM*, *Aeroméxico*, *Korean*, *CSA* e *Alitalia*. A *Continental*, *Northwest* e *Air Europa* entraram no decurso de 2004. A *China*

²⁰ Segundo um artigo de Rita Montez, publicado na revista Visão, em 27 de Maio de 2004, com o título "TAP na Star Alliance", p. 158.

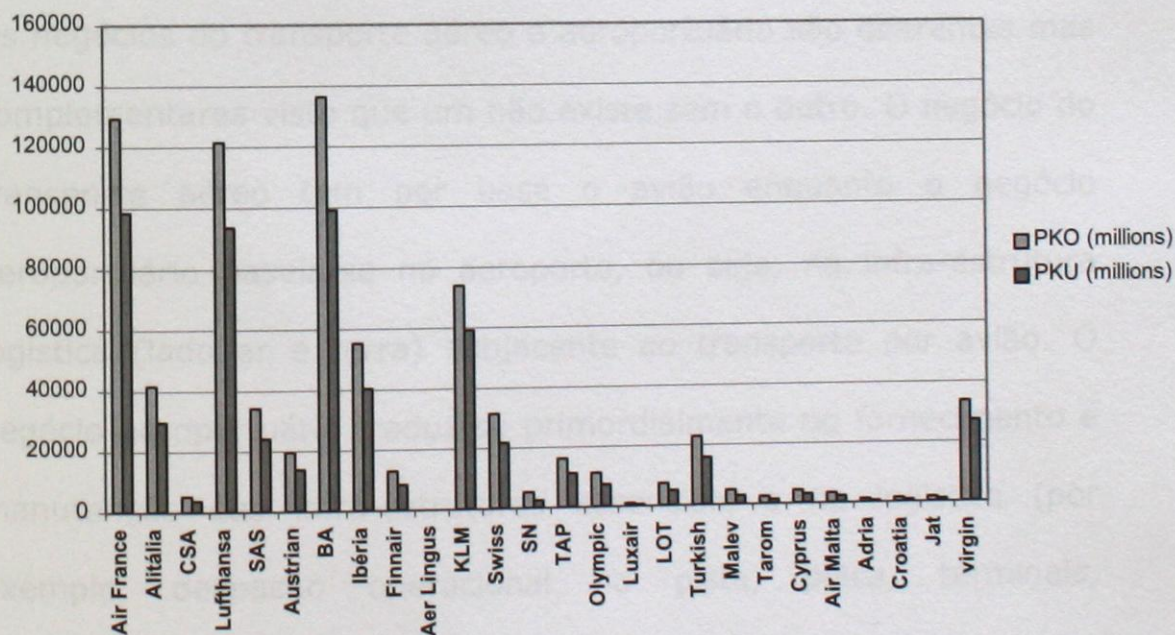
Southern Airlines assinou um acordo, em 31 de Agosto de 2004, para se poder tornar membro efectivo num futuro próximo.

A *Oneworld*, fundada em Setembro de 1998, conta com *American Airlines*, *British Airways*, *Cathay*, *Qantas*, *Ibéria*, *Finnair*, *Lanchile*, *Aer Lingus*.

Verifica-se em relação aos indicadores escolhidos que a *Star* apresenta melhores resultados que as restantes alianças.

Os dados coligidos evidenciam que o desempenho das principais transportadoras europeias e associadas da AEA, no ano de 2002, é diverso (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Desempenho das principais transportadoras europeias.



Fonte: AEA – Yearbook.

Ressaltam as quatro grandes transportadoras²¹ – *British Airways, Air France, Lufthansa* e KLM – cujo binómio procura/oferta está intimamente associado à dimensão do seu *home market*²² e consequentemente do seu *hub*²³.

b) *Stakeholders*²⁴

O Governo dos Estados consoante as suas linhas programáticas, têm desempenhado um papel mais ou menos liberalizador através das suas estruturas legislativas, reguladoras e de autoridade aeronáutica.

c) Poder de negociação dos fornecedores

Os negócios do transporte aéreo e aeroportuário são diferentes mas complementares visto que um não existe sem o outro. O negócio do transporte aéreo tem por base o avião enquanto o negócio aeroportuário baseia-se no aeroporto, ou seja, na infra-estrutura logística (lado ar e terra) subjacente ao transporte por avião. O negócio aeroportuário traduz-se primordialmente no fornecimento e manutenção das infra-estruturas essenciais e na logística (por exemplo, despacho operacional na pista, placa, terminais,

²¹ De acordo com Horan (2002) podemos designar “grandes” transportadoras quando tem um valor igual ou superior a sessenta mil milhões de PKU por ano. “Pequenas” as que tem um valor inferior a vinte mil milhões de PKU. “Médias” quando o valor está entre os vinte e os sessenta mil milhões de PKU.

²² Sobretudo para origens/destinos de longo curso.

²³ Base operacional de uma transportadora onde estão concentrados os seus voos. Pretende-se maximizar as ligações entre todos os voos no menor espaço de tempo.

²⁴ São todas as entidades que afectam ou são afectadas pelo desempenho da empresa, Wheelen & Hunger (2002, p.40).

embarque, desembarque), relacionada com o tráfego do transporte aéreo. Adicionalmente, as infra-estruturas disponíveis permitem à entidade gestora do aeroporto desenvolver outros serviços, recorrendo às concessões (restauração, retalho, parques de estacionamento) ou da publicidade, etc.

Este negócio apresenta dois tipos de receitas:

- a) As cobradas às transportadoras e sujeitas a regulação económica por parte das autoridades (aviação). Incluem as taxas de tráfego (aterragem e descolagem, estacionamento, serviço a passageiros), a assistência em escala (assistência a passageiros, operações de pista, limpeza, *catering*) e a ocupação de espaço (utilização de instalações);
- b) As outras taxas de natureza comercial (taxa de acesso público, estacionamento de viaturas), concessões, rendas (não aviação).

Os aeroportos são livres de escolherem o seu próprio sistema de aplicação de taxas respeitando as recomendações da ICAO.

Em suma, qualquer acréscimo nas taxas traduz-se num custo²⁵ operacional significativo para as transportadoras influenciando directamente na sua rentabilidade.

A gestão do espaço aéreo é outra componente que influencia a competitividade dos transportadores. A fluidez no espaço aéreo é uma condição essencial para o desenvolvimento equilibrado do

²⁵ De acordo com a ICAO, *Outlook for Air transport to the year 2010*, Cir. 281, AT/116, Junho 2001, p.28, o peso deste tipo de custo (taxas de aterragem) era 4,4% no total dos custos do ano de 1998.

transporte aéreo nomeadamente no que diz respeito aos reflexos da redução da pontualidade das operações. Apesar de algumas iniciativas para a gestão conjunta do espaço aéreo europeu, o congestionamento que se tem verificado em várias rotas e no acesso às faixas horárias (*slots*) nos aeroportos de maior movimento tem provocado algumas dificuldades à rendibilidade e competitividade das empresas europeias de transporte aéreo.

Fabricantes de todo o tipo de aeronaves têm um papel importante no contexto competitivo tanto actual como no futuro pois terão que levar a cabo a construção de uma nova geração de aviões, talvez maiores mas seguramente mais confortáveis, rápidos e económicos.

As empresas de *leasing* são elementos fundamentais que ao proporcionarem condições financeiras para exploração comercial de aeronaves influem na rentabilidade da indústria.

Os fornecedores de fuel²⁶ e de sistemas e tecnologias de informação também condicionam a competitividade da indústria. Sempre que os países produtores de petróleo resolvem aumentar os preços, afectam directamente os custos das empresas e indirectamente o comportamento da procura.

Cada vez mais as reservas e vendas no transporte aéreo são realizadas por sistemas informatizados (*General Distribution Systems* - GDS ou *Computerized Reservation Systems* - CRS)

²⁶ De acordo com a ICAO, Outlook for Air transport to the year 2010, Cir. 281, AT/116, Junho 2001, p.28, o peso deste tipo de custo (fuel) era 10.5% no total dos custos do ano de 1998.

tornando essencial a participação das transportadoras nestes sistemas.

d) Pressão dos produtos substitutos

Um dos principais concorrentes do transporte aéreo é o modo de transporte ferroviário. Naturalmente que essa concorrência se faz sentir mais para distâncias que vão até aos 400 km e onde existe um sistema ferroviário que responda em rapidez às necessidades do mercado, por exemplo, o TGV.

e) Poder de negociação dos compradores

Os *tour operators* como grandes compradores de espaço às transportadoras pois controlam os mercados turísticos de destino do tráfego, exercem forte pressão nos preços e conseqüentemente na sua competitividade.

f) Ameaça de novas entradas

Após a liberalização do mercado de transporte aéreo da EU, não existindo barreiras significativas ao negócio, estão criadas as condições para surgirem as chamadas *low cost carrier*. A entrada destes novos concorrentes desejosos de conquistar quota de mercado tem criado uma grande pressão sobre os preços e logicamente sobre a rentabilidade.

Verifica-se que a intensidade da rivalidade entre os *players* é muito alta assim como o poder de negociação dos fornecedores nomeadamente fabricantes de aeronaves, aeroportos e empresas de navegação aérea. A pressão dos produtos substitutos é alta para distâncias até 400 km mas baixa quando são superiores. A actuação conjunta de todas as forças competitivas tem contribuído para que o retorno do capital investido tenha sido 3-5% conforme Gráfico 2.

2.2.4 - Factores críticos de sucesso

Doganis (2001), dentro do contexto actual, considera os factores críticos de sucesso do negócio do transporte aéreo os seguintes:

- A duração mínima da viagem, entre origem e destino, pois permite o *display* do voo nos primeiros lugares dos sistemas de reservas neutrais;
- A pontualidade;
- Os custos de pessoal reduzidos;
- A dependência mínima dos canais de distribuição (intermediários) tradicionais;
- O produto base consistente;
- A supremacia no *home market*;
- A aliança estratégica.

Em conclusão, a evolução e análise estrutural da indústria – meio envolvente e forças competitivas, revelam uma grande pressão competitiva sobre os principais intervenientes no negócio. Assim se compreende que a indústria de transporte aéreo seja muito sensível a alterações no contexto externo provocando que num curto espaço de meses apareçam e desapareçam empresas.

Depois do enquadramento teórico sobre alianças estratégicas, na primeira secção, da visão panorâmica da indústria de transporte aéreo nesta segunda secção, que ajudou a uma sensibilização aos principais factores e condicionantes do negócio que deverão ser tidos em conta na avaliação das alianças, pode-se desenvolver, na secção seguinte, o papel das alianças estratégicas dentro do contexto da indústria do transporte aéreo.

2.3 As alianças estratégicas no negócio de transporte aéreo de passageiros

Pretende-se dar a conhecer as alianças estratégicas aplicadas no transporte aéreo, nomeadamente a sua evolução, principais motivações e tipos, fases de evolução, vantagens, factores críticos de sucesso e o impacte global na indústria.

Em virtude da existência nos EUA e EU de regras proteccionistas sobre a propriedade e controlo do capital para os não nacionais, as transportadoras dificilmente adquirem ou se fundem com transportadoras de terceiros países. Daí que as alianças tenham ganho destaque como uma das opções estratégicas disponíveis.

Face à consolidação, no decurso dos últimos doze anos, de liberalização do transporte aéreo dentro da EU, Williams & Chang (2002), identificaram as principais estratégias utilizadas pelas transportadoras europeias:

- I. Criação de novas transportadoras: por exemplo, em 1998, a *British Airways* criou a sua própria *low cost carrier* – GO, para enfrentar directamente a concorrência das outras “low cost carriers”. Em 1999, a KLM procede de igual modo e cria a BUZZ.
- II. Participação em transportadoras registadas em outros países da EU: por exemplo, em 1992, a *British Airways* adquiriu 49%

do capital da *Deutsche BA* e, em 1997, a totalidade do capital para poder ter melhor acesso ao mercado alemão. Em 1997, a KLM adquiriu a totalidade da KLM uk e 30% da norueguesa *Braathens*. A *Lufthansa* nunca participou em mais de 30% no capital de outras transportadoras como é o caso, de entre outros, da *British Midland*.

III. Participação em transportadoras registadas no próprio país: por exemplo, em 1998, a *British Airways* adquiriu a *Cityflyer Express* e a KLM a *Martinair*.

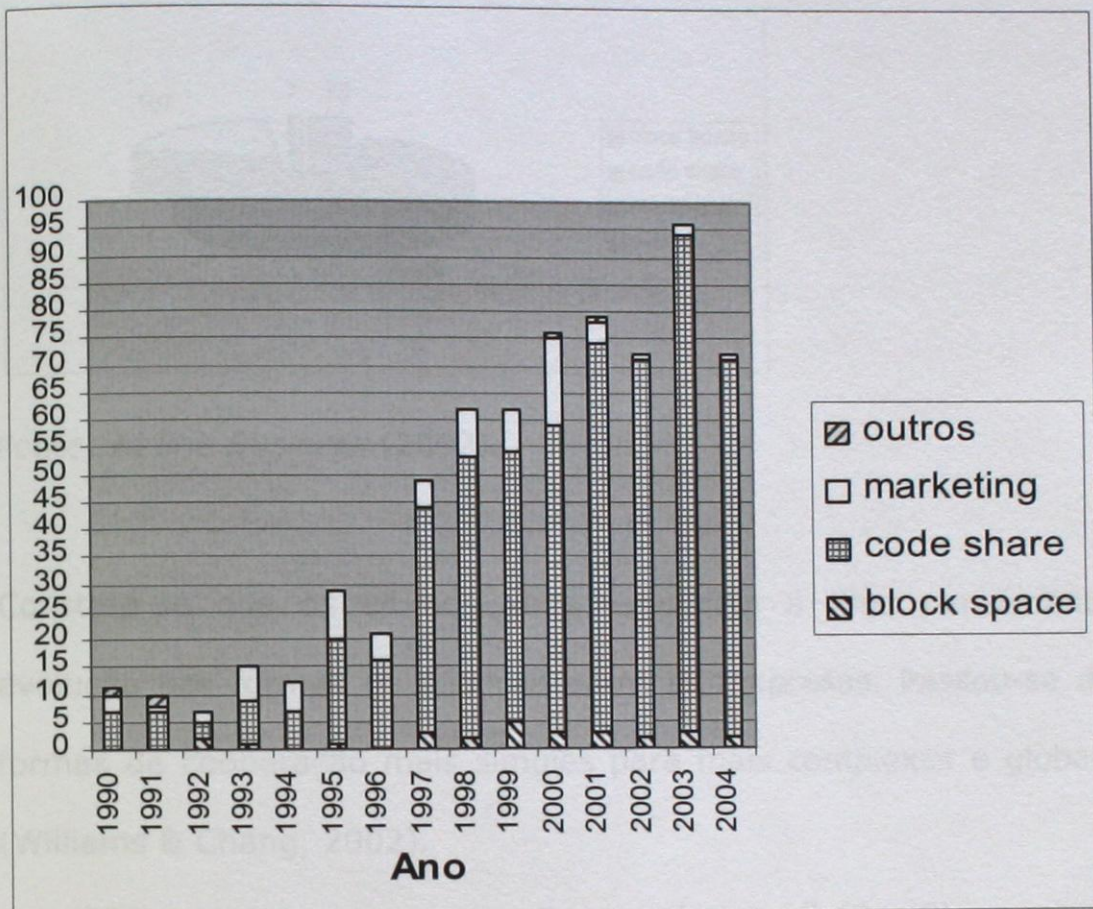
IV. Realização de alianças: a década de 1990 assistiu à proliferação de alianças de todo o tipo, *code share*, *franchise*.

Verificam-se que os três primeiros casos enunciados (I a III) pressupõem uma estratégia de alianças com participação no capital enquanto o último (IV) não contempla a participação.

2.3.1 - Evolução

De acordo com a revista *Airline business*, 2004, a evolução das alianças ao longo dos últimos anos foi positiva (Gráfico 6).

Gráfico 6 – Evolução das alianças por tipo.

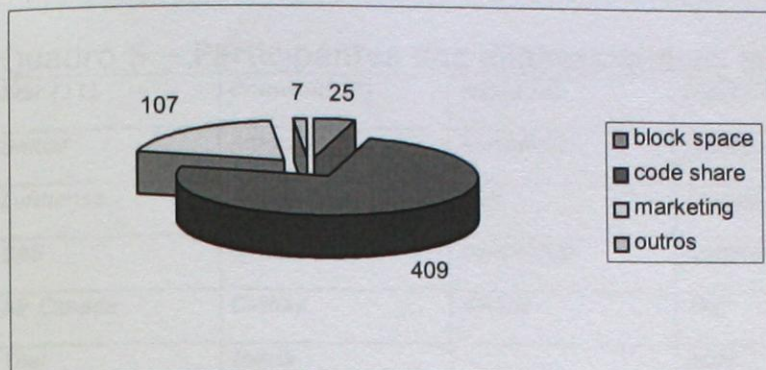


Fonte: *Airline Business* (2004).

Por exemplo, as alianças em 2002, de um total de 548²⁷, cerca de 75%, revestiam maioritariamente a forma de *code share* (Gráfico 7).

²⁷ Total das alianças realizadas em 2002 e indicadas no gráfico 7

Gráfico 7 – Alianças realizadas até 2002.

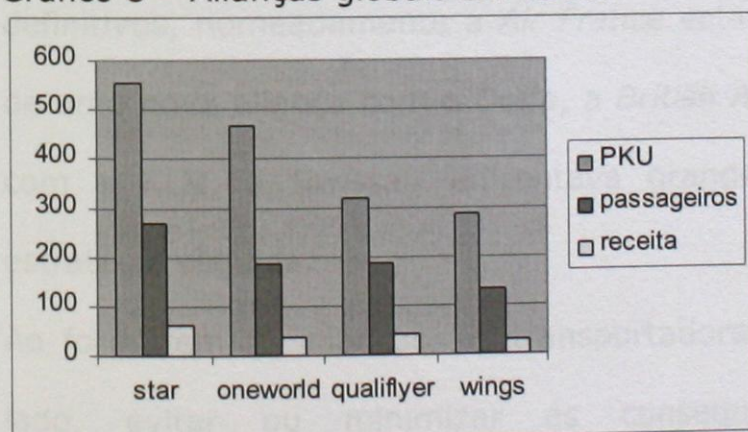


Fonte: *Airline Business* (2002).

Constata-se que os últimos anos assistiram a uma permanente evolução nas formas de alianças entre as empresas. Passou-se de formas de cooperação mais simples para mais complexas e globais (Williams & Chang, 2002).

Em 1998 evidenciam-se quatro alianças globais (Gráfico 8).

Gráfico 8 – Alianças globais em 1998.



Nota à legenda do gráfico 8:

PKU – 10⁹
 Passageiros – 10⁶
 Receita – 10⁹ USD

Fonte: *Airline Business* (1998).

São diversos os participantes em cada aliança (Quadro 5).

Quadro 5 – Participantes das alianças globais em 1998.

<i>Star (11)</i>	<i>Oneworld (8)</i>	<i>Wings (4)</i>	<i>Qualiflyer (10)</i>
<i>United</i>	<i>American</i>	<i>Northwest</i>	<i>Swissair</i>
<i>Lufthansa</i>	<i>British Airways</i>	<i>KLM</i>	<i>Crossair</i>
<i>SAS</i>	<i>Qantas</i>	<i>Continental</i>	<i>SABENA</i>
<i>Air Canada</i>	<i>Cathay</i>	<i>Alitalia</i>	<i>TAP</i>
<i>Thai</i>	<i>Iberia</i>		<i>AOM</i>
<i>Varig</i>	<i>Finnair</i>		<i>Austrian</i>
<i>Air New Zealand</i>	<i>Lan Chile</i>		<i>Lauda</i>
<i>Ansett</i>	<i>Canadian</i>		<i>THY</i>
<i>All Nippon</i>			<i>Air Europe</i>
<i>Singapore</i>			
<i>Mexicana</i>			<i>Delta (Atlantic Excellence)</i>

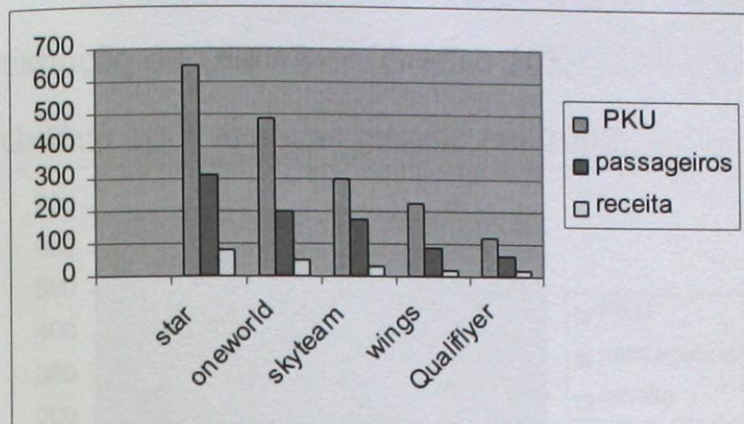
Fonte: *Airline Business* (1998).

As alianças que surgiram no final do último século estavam em processo de ajustamento pois havia dúvidas sobre os parceiros definitivos, nomeadamente a *Air France* estava a finalizar a criação de uma nova aliança com a *Delta*, a *British Airways* discutia a fusão com a *KLM*, a *Swissair* enfrentava grandes dificuldades com a estratégia seguida.

Ao formarem as alianças, as transportadoras procuravam, por um lado, evitar ou minimizar as consequências negativas da instabilidade e incerteza nos mercados e, por outro, ultrapassar as restrições criadas pelas cláusulas de propriedade e controlo dos acordos aéreos (Agusdinata & Klein, 2002).

Em 2001, as alianças globais evoluíram para o número de cinco (Gráfico 9).

Gráfico 9 – Alianças globais em 2001.



Nota à legenda do gráfico 9:
 PKU – 10⁹
 Passageiros – 10⁶
 Receita – 10⁹ USD

Fonte: Williams & Chang (2002).

Em 2000, nasceu a Skyteam e os participantes em cada aliança, em 2001, eram diferentes (Quadro 6).

Quadro 6 – Participantes das alianças globais em 2001.

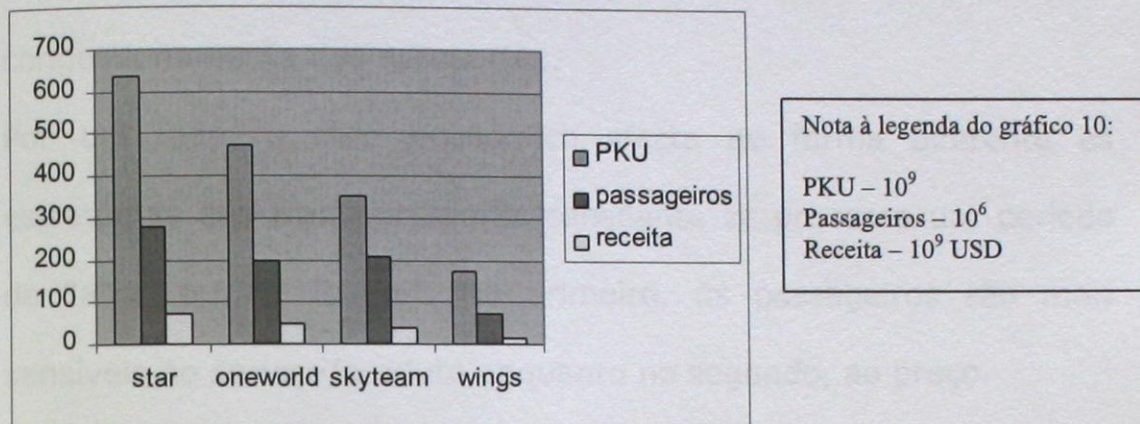
Star (15)	Oneworld (8)	Skyteam (5)	Wings (4)	Qualifyer (11)
United	American	Delta	Northwest	Swissair
Lufthansa	British Airways	Air France	KLM	Crossair
SAS	Qantas	Aeromexico	Kenya	SABENA
Air Canada	Cathay	Korean	Malaysia	TAP
Thai	Iberia	CSA		AOM
Varig	Finnair			Air Littoral
Air New Zealand	Lan Chile			LOT
Ansett	Aer lingus			THY
All Nippon				Air Europe
Singapore				PGA
Mexicana				Volare
Austrian				
British Midland				
Lauda				
Tyrolean				

Fonte: Williams (2002).

Verifica-se que, em 2001, nem o número de alianças nem a sua composição estavam consolidados.

Em 2002, as alianças reduziram o seu número para quatro com a extinção do *Qualiflyer* (Gráfico 10).

Gráfico 10 – Alianças globais em 2002



Nota à legenda do gráfico 10:

PKU – 10⁹
 Passageiros – 10⁶
 Receita – 10⁹ USD

Fonte: *Airline Business* (2002).

Em 2002, os membros de cada aliança alteraram-se (Quadro 7).

Quadro 7 – Participantes das alianças globais em 2002.

Star (15)	Oneworld (8)	Skyteam (6)	Wings (4)
United	American	Delta	Northwest
Lufthansa	British Airways	Air France	KLM
SAS	Qantas	Aeromexico	Kenya
Air Canada	Cathay	Korean	Malaysia
Thai	Iberia	CSA	
Varig	Finnair	Alitalia	
Air New Zealand	Lan Chile		
Ansett	Aer lingus		
All Nippon			
Singapore			
Mexicana			
Austrian			
British Midland			
Lauda			
Tyrolean			

Fonte: *Airline Business* (2002).

Segundo Agusdinata & Klein (2002) a evolução das alianças foi fortemente condicionada por três factores externos: pelo ciclo económico, pela legislação sobre concorrência e pelo congestionamento dos aeroportos.

Por um lado, o ciclo económico afecta de forma diferente as estratégias das transportadoras consoante se processa um período de "alta" ou de "baixa". No primeiro, os passageiros são mais sensíveis ao serviço/produto enquanto no segundo, ao preço.

Por outro, as autoridades estão preocupadas com os efeitos das alianças, ou seja, para que a formação de alianças não possa criar situações de abuso de posição dominante ou concorrência desleal.

Finalmente a concentração das operações das transportadoras nos seus *hub* visando economias de escala tem provocado a escassez de faixas horárias e o congestionamento dos aeroportos.

Para além destes factores externos existem também factores internos que tem condicionado as alianças como por exemplo: sobreposição das redes, o número de parceiros em cada aliança, a confiança entre os parceiros e a aprendizagem.

Em 2004, reduziu-se novamente o número de alianças em virtude da KLM se ter fundido com a *Air France* e integrar o *Sky team* (Quadro 8).

Quadro 8 – Participantes nas alianças globais em 2004.

<i>Star (18)</i>	<i>Oneworld (8)</i>	<i>Skyteam (10)</i>
<i>United</i>	<i>American</i>	<i>Delta</i>
<i>Lufthansa</i>	<i>British Airways</i>	<i>Air France</i>
<i>SAS</i>	<i>Qantas</i>	<i>Aeromexico</i>
<i>Air Canada</i>	<i>Cathay</i>	<i>Korean</i>
<i>Thai</i>	<i>Iberia</i>	<i>CSA</i>
<i>Varig</i>	<i>Finnair</i>	<i>Alitalia</i>
<i>Air New Zealand</i>	<i>Lan Chile</i>	<i>Air Europa</i>
<i>Asiana</i>	<i>Aer lingus</i>	<i>Continental</i>
<i>ANA</i>		<i>Northwest</i>
<i>Singapore</i>		<i>KLM</i>
<i>LOT</i>		
<i>Austrian</i>		
<i>British Midland</i>		
<i>Lauda</i>		
<i>Tyrolean</i>		
<i>Spanair</i>		
<i>US Airways</i>		
<i>TAP</i>		

Fonte: *site* das alianças.

Os principais aspectos a salientar nesta evolução das alianças são:

- A integração das principais transportadoras europeias numa aliança de âmbito global desde meados da década de 1990;
- A consolidação da *Oneworld* com oito (8) transportadoras. Este número manteve-se intacto desde o nascimento da aliança;
- O desaparecimento das alianças *Wings* e *Qualifyer*;
- A generalidade das transportadoras que integravam a *Wings* e *Qualifyer* transitarem para outra aliança;

- O elevado número de participantes na *Star* e na *Sky team*²⁸.

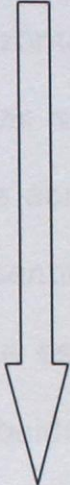
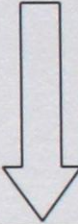
2.3.2 - Motivações e tipos

Até meados da década de 1990 assistiu-se ao crescimento de uma teia de vários tipos de acordos entre as transportadoras e que visavam satisfazer necessidades específicas. A generalidade destes acordos era essencialmente de âmbito comercial procurando contribuir para o alargamento da rede e, em consequência, para o crescimento das vendas. Por exemplo: *code share*, *block space*, vendas conjuntas, programas conjuntos de fidelização. Doganis (2001) chama-lhes "commercial alliances" (Quadro 9).

Fonte: Doganis (2001, p. 56).

²⁸ Segundo Agusdinata & Klein (2002) o elevado número de participantes é normalmente gerador de alguns conflitos internos. Por exemplo: como são fixados os preços em cada mercado? Quais as ligações prioritárias? Quais as frequências e horários para cada rota (sobreposição de redes)?

Quadro 9 – Proposta de classificação das alianças.

Tipo de acordo	Tipo de aliança
<p>Acordo de <i>interline</i></p> <p>Serviços partilhados de assistência em escala</p> <p>Programas conjuntos para passageiros frequentes</p> <p><i>Code share</i></p> <p><i>Block space</i></p> <p>Partilha de escritórios e balcões de vendas</p> <p>Coordenação de capacidade e horários</p> <p>Partilha de manutenção</p> <p>Partilha de voos</p>	<p>Aliança comercial</p> 
<p>Franchising</p> <p>Marcas comuns</p> <p>Partilha dos serviços de passageiros e carga</p> <p>Fusão</p>	<p>Aliança estratégica</p> 

Fonte: Doganis (2001, p. 66).

A partir de meados da última década do século XX, a estratégia de crescimento num contexto de globalização crescente com a existência de algumas barreiras regulamentares forçou as transportadoras aéreas europeias a dominar o seu *home market* e a desenvolver associações com maior âmbito de actuação e integração na cadeia de valor e um maior nível de cobertura geográfica (global). Doganis (2001) chama-lhes alianças estratégicas e caracteriza-as como uma partilha de activos entre parceiros visando um conjunto de objectivos estratégicos comuns. Por exemplo, a

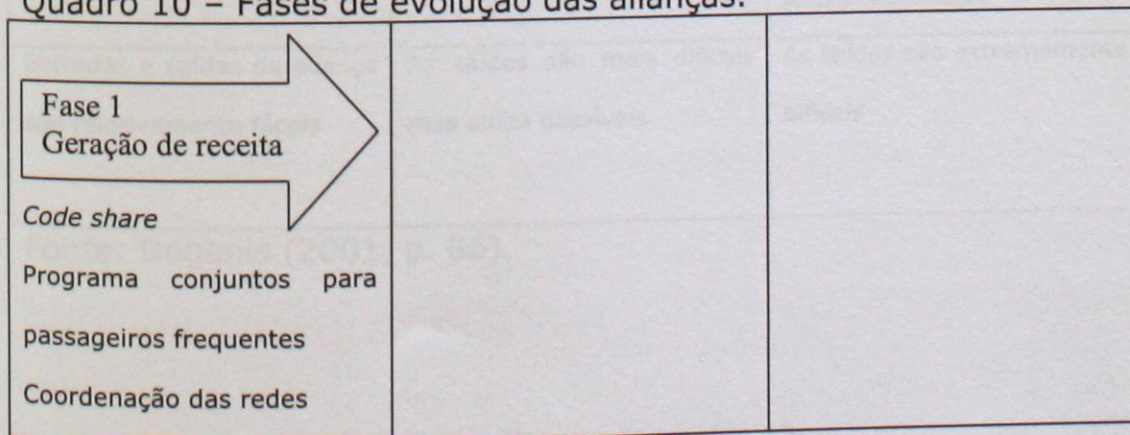
partilha de instalações, manutenção, aeronaves, tripulações, recursos financeiros.



Doganis (2001) utiliza o conceito de aliança estratégica, nesta indústria, numa lógica de integração horizontal, isto é, com os concorrentes. Entretanto, verificou-se que as alianças estratégicas podem ser utilizadas numa perspectiva mais abrangente cobrindo a integração vertical e horizontal. Neste sentido, o questionário enviado às transportadoras no âmbito deste estudo cobria os dois campos, vertical (fornecedores e distribuidores) e horizontal (concorrentes).

2.3.3 - Fases

Para Doganis (2001) não é simplesmente a cooperação conjunta a longo prazo e a troca de participações de capital que justifica a correcta evolução das alianças. Na sua óptica existem três (3) fases para a construção de uma bem sucedida aliança (Quadro 10).

Quadro 10 – Fases de evolução das alianças.



<p>Vendas conjuntas</p> <p>Partilha de <i>lounges</i></p> <p>Marca da aliança, no entanto <u>marcas separadas</u></p>	<div data-bbox="485 378 831 562" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Fase 2 Redução de custos</p>  </div> <p>Partilha dos serviços de assistência em escala</p> <p>Partilha de serviços de manutenção</p> <p>Vendas conjuntas em países terceiros</p> <p><i>Call centres</i> conjuntos</p> <p>Partilha de SI/TI</p> <p>Compras conjuntas</p> <p>Harmonização da frota</p> <p>Manutenção de marcas diferentes</p>	<div data-bbox="854 1148 1201 1343" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Fase 3 <i>joint venture</i></p>  </div> <p>Franchising</p> <p>Desenvolvimentos conjuntos do produto</p> <p>Partilha de aeronaves e tripulações</p> <p>Uma única empresa com <u>uma única marca</u></p>
<p>Entradas e saídas da aliança são relativamente fáceis</p>	<p>As saídas são mais difíceis mas ainda possíveis</p>	<p>As saídas são extremamente difíceis</p>

Fonte: Doganis (2001, p. 86).

A primeira fase é orientada para o alargamento da rede e a partilha de serviços comerciais procurando o crescimento adicional de receitas. Esta fase é basicamente constituída por alianças numa lógica comercial.

Na segunda fase as transportadoras focalizam-se na redução de custos nas áreas operacionais e técnicas não esquecendo o aprofundamento da cooperação comercial iniciada anteriormente.

A última fase culmina na partilha, por parte dos parceiros, dos activos. O aprofundamento desta relação conduzirá a uma só marca para todos os parceiros da aliança e, em última instância, quando as restrições à propriedade e controlo terminarem, à fusão.

2.3.4 - Vantagens

A implementação da estratégia de aliança permite a obtenção de um conjunto de vantagens, a salientar (Park & Oum, 1997):

- Expansão da rede, em termos de destinos e frequências;
- Uniformização dos padrões de serviço a nível global;
- Eficiência, isto é, a partilha de meios permite reduções de custos;
- Melhoria da qualidade de serviço, por exemplo, reduções nos tempos de viagem em virtude da optimização das ligações entre parceiros;

- Melhoria da visualização dos serviços nos sistemas de reservas;

Doganis (2001), de um modo mais abrangente, identifica as principais vantagens da formação de alianças estratégicas na indústria do transporte aéreo, que são:

- Crescimento das vendas através da obtenção de benefícios comerciais devido à escala da empresa e ao âmbito dos acordos;
- Redução de custos;
- Minimização da concorrência;
- Superação das barreiras legais, ou seja, as dificuldades provocadas pelas cláusulas restritivas dos acordos aéreos.

As vantagens indicadas por Doganis (2001) coincidem com Park & Oum (1997) no que diz respeito ao crescimento das vendas e redução de custos. No entanto, Doganis (2001) acrescenta a minimização da concorrência e a possibilidade de superar as barreiras regulamentares. Kleymann & Seristo (2001) e Agusdinata & Klein (2002) adicionam a aprendizagem das práticas relacionadas com o negócio. Observe-se cada uma das vantagens.

Em primeiro lugar, as transportadoras ao integrarem uma aliança procuram obter vantagens comerciais ao nível, por exemplo: da expansão da rede de destinos, do domínio do mercado onde estão implantados os seus *hubs*, do aumento de frequências, da melhoria de ligações, da redução de tarifas, da integração em poderosos

sistemas informatizados de distribuição e fidelização de clientes. Sem custos adicionais significativos, as transportadoras conseguem penetrar nos mercados actuais e em novos mercados, captar passageiros adicionais para as suas redes e aumentar as receitas.

Em segundo lugar, sempre que possível as alianças procuram aprofundar o seu relacionamento e ir mais longe do que contribuir somente para o crescimento das receitas. Os parceiros vão progressivamente integrando alguns elos da cadeia de valor nomeadamente, marketing e vendas, operações e compras. Depois de consumir o crescimento de vendas passa-se a esta segunda etapa para minimização dos custos operacionais e comerciais em consequência da partilha de alguns meios. A redução de custos revela-se em quatro dimensões:

1. A diluição de custos fixos devido ao acréscimo do volume de actividade, por exemplo: acréscimo de utilização de equipamentos de maior porte, incremento da utilização média diária da frota, maior utilização de instalações.
2. A racionalização da operação através da partilha de meios, nomeadamente, de escritórios de vendas, centro de reservas, instalações aeroportuárias, da harmonização das frotas²⁹ e da integração de SI/TI entre os vários parceiros.

²⁹ Permite a partilha e racionalização todos os factores de produção associados às operações de voo e terra.

3. A racionalização da rede, ou seja, existem rotas que podem ser operadas por um parceiro a custos mais favoráveis que os restantes parceiros.

4. A constituição de centrais de compras que lhes permitem a redução de custos de aquisição e fornecimento de terceiros.

Em terceiro lugar, as transportadoras ao envolverem-se em alianças estratégicas procuram tirar o máximo partido das suas vantagens em todas as vertentes e, obviamente, visam a minimização dos efeitos da concorrência para poderem fortalecer as suas posições em todos os mercados. Esta situação é particularmente visível nos mercados onde os parceiros têm os seus *hubs*.

No entanto, a Comissão da EU está especialmente atenta para que as vantagens possibilitadas pelas alianças não ponham em causa as regras da livre concorrência e possam eventualmente criar situações de abuso de posição dominante.

Em quarto lugar, outra vantagem adicional das alianças está associada à facilidade que permite ultrapassar barreiras regulamentares. Ao serem formadas as alianças procuram contornar as barreiras regulamentares que existem nesta indústria, por exemplo, a cláusula de nacionalidade dos acordos aéreos bilaterais, para poderem alargar a sua rede de destinos e operarem em maior número de mercados.

Em suma, as transportadoras recorrem às alianças estratégicas para ultrapassarem as suas dificuldades, ou seja, maximizarem os



proveitos, as vantagens competitivas e as novas aprendizagens, minimizarem os custos, superarem barreiras legais e, portanto, terem sucesso.

2.3.5 - Factores críticos de sucesso

Para Doganis (2001) os principais factores críticos de sucesso da aliança estratégica no negócio do transporte aéreo são:

- O valor acrescentado para o cliente através da manutenção de altos padrões de serviço por todos os parceiros;
- A visão a longo prazo e os objectivos estratégicos comuns partilhados pelos parceiros;
- A estrutura de gestão da aliança clara, forte e isenta;
- A visão e os objectivos comunicados a todos os níveis de gestão;
- Os benefícios equilibrados entre todos os parceiros.

Veja-se que estes factores específicos ao negócio estão enquadrados na teoria geral. O sucesso de uma estratégia de aliança passa pelos objectivos e estratégia devidamente alinhados, confiança e motivação das equipas e avaliação contínua dos resultados.

2.3.6 - Impacte no negócio

Poucas organizações e marcas provocam tantas associações secundárias ao país de origem, como as transportadoras aéreas e, em especial, as de "bandeira" europeias, pois são uma referência para os seus nacionais, nomeadamente para a sua diplomacia e para as comunidades étnicas espalhadas pelo mundo. O nascimento destas organizações esteve intimamente associado e adaptado à satisfação das necessidades básicas de transporte aéreo dos respectivos países. Até ao início da década de 90, do século XX, estas empresas sobreviveram calmamente. No entanto, no decurso da referida década, com o início da liberalização na Europa, assim como com o desenvolvimento do tráfego de ligação, a situação mudou radicalmente provocando modificações significativas no xadrez competitivo e na capacidade de crescer sustentadamente. Por um lado, procuraram responder aos concorrentes directos com um aumento dos destinos oferecidos nas suas redes e, por outro, manter a consistência do produto oferecido ao tráfego local. Será que a melhor solução para todas estas empresas foi a integração das suas redes numa aliança estratégica? À primeira vista parece uma forma expedita de servir os fluxos de tráfego, tanto local como de ligação, e um primeiro passo para o sucesso e a consolidação das empresas europeias.

1. Do equilíbrio natural para uma nova dinâmica de "o vencedor leva tudo"

Até ao início da última década do século XX utilizou-se o modelo tradicional de gestão das transportadoras aéreas de bandeira, tanto de maior como de menor dimensão, baseado no domínio do mercado onde está estabelecida a sua sede (*home market*) através da aposta na satisfação das necessidades de transporte aéreo regular no *home market*, ou seja, servir todos os segmentos de mercado (negócios, lazer, intracomunitários e extracomunitários de curto, médio e longo curso) para todos os destinos onde existe procura substancial.

As consequências da desregulamentação americana nos anos oitenta (1980) assim como a liberalização europeia nos anos noventa (1990), forçaram as transportadoras aéreas a uma actuação competitiva diferente baseada (Horan, 2002):

- No desenvolvimento do *hub* para maximizar o tráfego de ligação dentro da sua rede de origens e destinos;
- Num *mix* de frota com equipamentos de diferentes versões para maximizar as frequências e as ligações no *hub*;
- Em novas técnicas de gestão e apoio à decisão.

O novo cenário permitiu um *boom* de novas formas de colaboração entre as empresas – o *code share* e a fusão de programas de fidelização que visavam aumentar o volume global de tráfego. Também o desenvolvimento de novas técnicas de gestão de

receitas³⁰ e de rede³¹ permitiram otimizar os benefícios decorrentes das novas oportunidades.

Neste contexto competitivo, em vez de se manter o equilíbrio natural, chegou-se a um novo estágio de "o vencedor leva tudo" em que o *hub*, a estrutura da rede e a retenção de clientes foram factores essenciais de uma dinâmica de "massa crítica" onde o "sucesso promove o sucesso".

A dimensão dos fluxos de tráfego local, no seu *home market*, determina o número de destinos relevantes a voar, por cada transportadora, e o verdadeiro potencial dos seus *hub* para competirem no tráfego de ligação. Deste modo as transportadoras com *home markets* de dimensão reduzida têm oportunidades muito limitadas de crescimento e, inclusive, têm a sobrevivência em risco (Horan, 2002).

É preciso não esquecer que a aposta no tráfego de ligação que provoca a redução dos *yields*, acabou por ser mais consequência da dimensão da empresa, face ao mercado que estava disponível, que propriamente um factor dimensionador da organização. Por exemplo, no caso da *Air France* que aumentou a sua oferta e onde existe potencial para continuar no mesmo caminho, isto é, para capturar uma maior fatia de todo o potencial mercado francês assim como trazer mais transportadoras para o *Sky Team* e para o *hub* em

³⁰ Modelos informatizados para maximização da receita da venda de lugares tendo em conta o comportamento histórico da procura face ao preço.

³¹ Modelos para optimização da utilização da frota, avaliação económica das rotas, pesquisa de novas rotas, ajustamento dos horários e ligações.

Paris (aeroporto *Charles De Gaulle*), a empresa conseguiu reunir factores fundamentais que permitiram a criação de "massa crítica" e gerar a nova dinâmica de sucesso.

Noutro caso, a KLM deparou-se com sérias dificuldades para ultrapassar os fracos resultados baseados, em grande parte, no tráfego de ligação. Apesar de ter ultrapassado a limitação quantitativa do seu *home market* através da aliança com a *Northwest*, a KLM enfrentou uma diminuição dos *yield* sem ter grande espaço de manobra para aumentar os coeficientes de ocupação, pois estava a operar com versões vendáveis muito densas demonstrando, no fundo, pouca flexibilidade para se ajustar aos ciclos da indústria e especificamente aos *downturns*. Actualmente a empresa com a fusão com a AF e integração no *Sky Team* pretende complementar e fortalecer as respectivas redes sobretudo para o tráfego dos seus *home markets*.

Podemos concluir que as grandes transportadoras³² continuarão claramente sustentadas nos seus *home markets*. As pequenas empresas dificilmente conseguirão que os seus *home markets* cresçam em número de destinos de longo curso que lhes permita gerar tráfego de ligação e maximizar o seu *hub* pois a estrutura das suas macroeconomias não sustentará crescimentos da procura para novos destinos (Horan, 2002).

³² Vide gráfico 5.

2. A consistência versus supremacia

A razão que está subjacente à dinâmica de "massa crítica" é a habilidade das empresas para conciliar dois dos factores críticos de sucesso, por um lado, a consistência do produto e, por outro, a supremacia no *home market*. Isto, porque (Agusdinata & Klein, 2002):

- Numa óptica de mercado, a posição de domínio do *home market* significa a fidelização dos passageiros locais (cliente individual ou empresarial) ou através da capacidade de negociação com o *trade*³³ ou usando um mecanismo de *pull*³⁴;
- Na óptica de linha, a dimensão do *home market* limita, por um lado, o número de voos que cada empresa pode sustentar em cada *trunk line*³⁵ actual e, por outro, o número de voos para novos destinos, afectando, portanto, a rendibilidade e a consistência do produto oferecido.

O dilema das pequenas e médias empresas reside exactamente em saber qual a melhor forma de gerir esta problemática, ou seja, o desenvolvimento de um produto consistente e rentável sem perder tráfego no *home market*. Apesar das limitações da frota e do mercado potencial, as empresas têm de oferecer um mínimo de rotas (destinos) para cobrir a procura do *home market* e sustentar o

³³ Grossistas e retalhistas que comercializam espaço das transportadoras.

³⁴ Normalmente preço.

³⁵ Refere-se à linha aérea, isto é, ligação entre origem e destino.

seu esforço de marketing. Assim, as pequenas empresas caem numa situação de sub-otimização do produto, repartido pelos vários destinos, com um número de frequências abaixo do desejável e um excesso de rotas com *multi-leg*, limitando a possibilidade de competir pelos passageiros *premium* (Horan, 2002).

Tanto no médio curso como no longo curso o número de destinos servidos por frequências abaixo do ponto crítico tem sido muito mais significativo em pequenas empresas. As rotas de médio curso, com menos de um voo diário, têm representado, aproximadamente, 30 a 35% nas pequenas empresas e 7% nas grandes³⁶.

Para lutar contra esta limitação estrutural algumas das pequenas empresas tendem a utilizar voos *multi-leg*, provocando uma deterioração da qualidade do produto e aumentando o custo operacional por passageiro-quilómetro oferecido (custo/PKO). Constata-se que as grandes transportadoras têm tido no máximo 3% de voos *multi leg* enquanto as pequenas uns 14-15%³⁷.

3. Será a aliança a derradeira oportunidade para o sucesso?

Tendo em conta a redução das opções de crescimento e dos resultados, as transportadoras com reduzido mercado local e de ligação, não tem tido outra alternativa senão a adaptação da sua rede à cobertura das necessidades do *home market*, apostando em

³⁶ Official Airline Guides (OAG).

³⁷ (idem).

associações específicas, por regiões. Integrando um grande sistema de *multi-hub*³⁸ europeu estas empresas conseguiam aparecer em posição mais vendável nos sistemas de reservas, manter a supremacia no seu *home market* e libertar frota para destinos com maior probabilidade de consistência de produto.

A optimização do multi-hub passa por alargar um conjunto de soluções. Vejam-se duas:

- 1) As pequenas empresas criam valor ao servir destinos secundários via *hub* dos parceiros em resultado de dar a melhor utilização à frota disponível, ao invés de qualquer esquema para partilha de receitas do tráfego de ligação;
- 2) Os compromissos entre os parceiros numa série de acordos específicos integrados numa aliança, em termos de:
 - Gestão de rede, onde em vez de um acordo único para coordenar horários e otimizar ligações, é necessário estabelecer algumas regras comuns e bilaterais que previnam a supremacia dos horários de um em prejuízo do outro. Corresponde à fase um, referido por Doganis (2001, p. 86);
 - Gestão do espaço e da receita, em vez de um simples acordo de um espaço de lugares (*block space*), é necessário o acesso total, franco e leal, ao inventário do parceiro, através de um esquema complexo de gestão

³⁸ Optimização simultânea de todas as ligações entre as bases (*hub*) das transportadoras que integram uma aliança.

dos voos (*flight complexing*). Corresponde à fase dois, Doganis (*id.*);

- Produto/serviço e operações de terra em que será fundamental um produto "único" e produzido sob a mesma filosofia. Corresponde à fase 3, Doganis (*id.*).

A Europa já iniciou o processo de consolidação com a ajuda do sistema de *multi-hub* onde as maiores transportadoras adquiriram participações noutras empresas³⁹ (Williams & Chang, 2002).

Paradoxalmente, a génese desta consolidação europeia tem-se baseado na necessidade de sobrevivência. Seguindo as directivas da União Europeia, de pôr fim às ajudas estatais aos transportadores de "bandeira", a maior parte dos governos não tem tido outra alternativa para garantia de rendibilidade senão a venda (ou troca) de participações às grandes empresas, impondo restrições, de entre outras, no que diz respeito ao compromisso para servir as necessidades do *home market* e preservar a marca nacional. Parece ter sido o caso da *Sabena*, *TAP*, *Turkish* e *Lot* com o *Sair Group*; *SAS* e *Austrian* com a *Lufthansa*; *Iberia*, *Aer Lingus* e *Finnair* com a *BA* e *CZA* com a *Air France* (Williams & Chang, 2002). As grandes empresas vêem a consolidação como um grande contributo para canalizar fluxos de tráfego para os seus *hub*, para penetração nos actuais e novos mercados, para venderem serviços relacionados com

³⁹ Vide o recente caso da *Air France*/ *KLM* e *British Airways*/Ibéria.

a actividade de transporte aéreo, ou seja, ocuparem espaço adicional no tabuleiro competitivo.

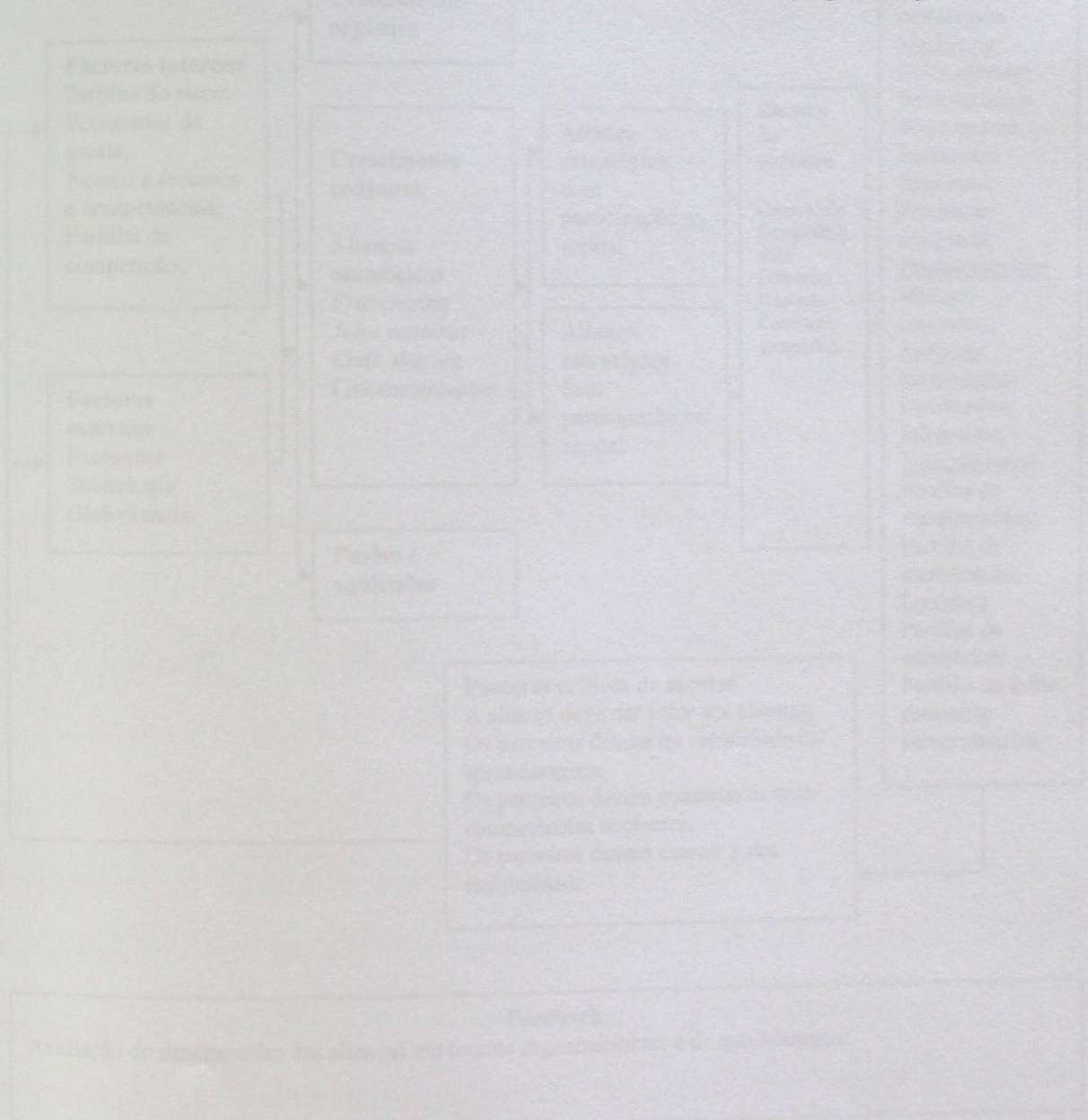
Todavia, a recente desagregação do *Qualiflyer* não significou um passo atrás no processo de consolidação. Antes pelo contrário, cada vez mais as pequenas empresas que integravam o *Qualiflyer* não terão outra alternativa senão a aliança a uma grande empresa para poderem usufruir de benefícios adicionais fundamentais ao seu sucesso: redução de custos, partilha de recursos, combinação de competências complementares, acesso a novos mercados, aumento da competitividade.

No actual contexto, as transportadoras têm progressivamente deixado o modelo que esteve na sua génese para interiorizar e praticar um modelo que lhes permita a sobrevivência – a aliança estratégica.

2.3.7 - Aspectos a salientar

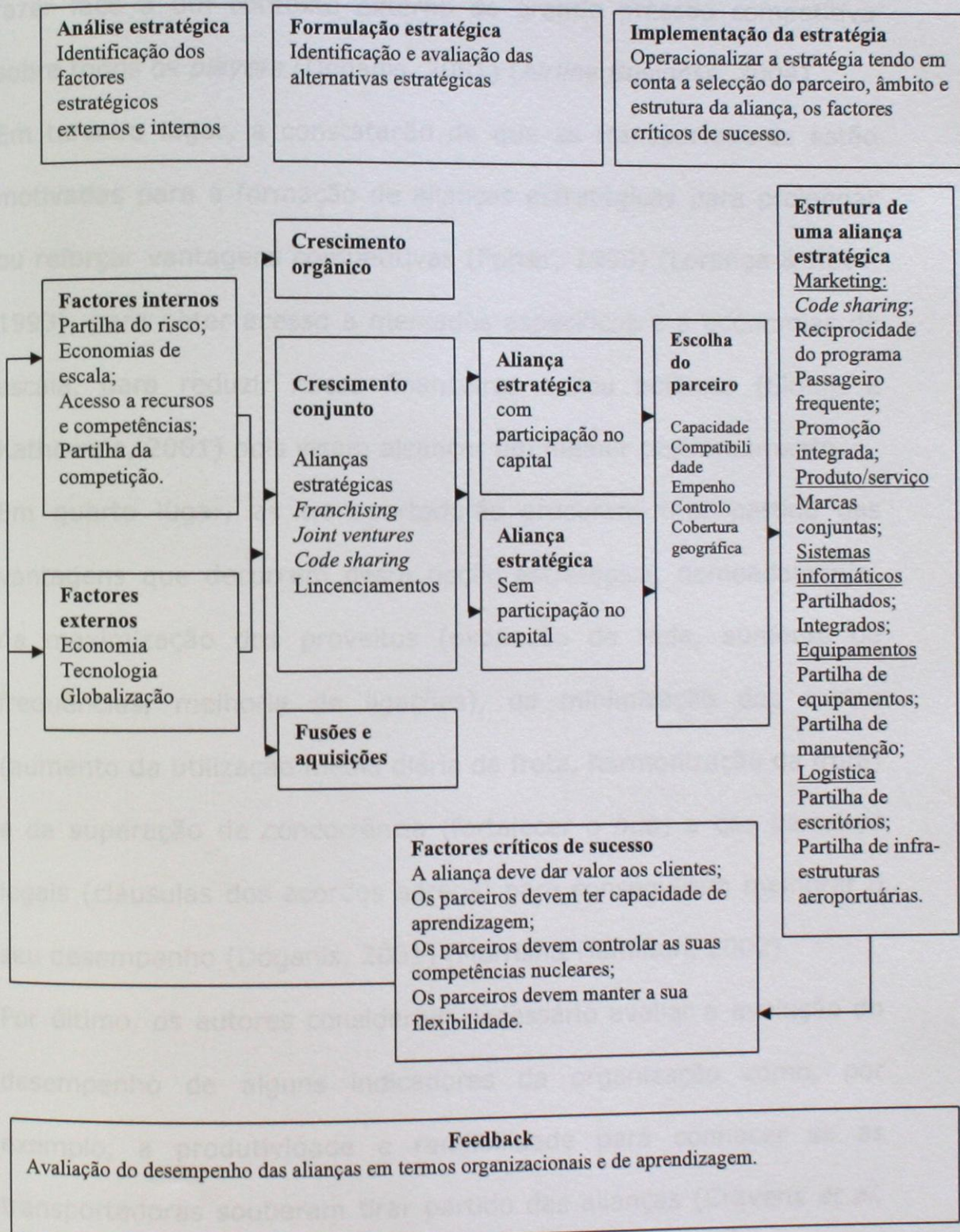
A revisão da literatura permite evidenciar os seguintes aspectos essenciais ao desenvolvimento da investigação:

Em primeiro lugar, um modelo conceptual preparado por Evans (2001), e que sintetiza todo o processo de elaboração de uma estratégia de cooperação para transportadoras aéreas (Figura 6).



Fonte: Evans (2001, p. 233)

Figura 6 – Modelo para elaboração de uma estratégia de cooperação para transportadoras aéreas.



Fonte: Evans (2001, p. 233).

Em segundo lugar, nos últimos dez anos verificou-se uma grande dinâmica de formação de todo o tipo de alianças estratégicas para fazer face a um contexto externo de grande pressão competitiva sobre todos os *players* (Doganis, 2001) (*Airline Business*, 2004).

Em terceiro lugar, a constatação de que as transportadoras estão motivadas para a formação de alianças estratégicas para prolongar ou reforçar vantagens competitivas (Porter, 1990) (Lorange & Roos, 1993), para obter acesso a mercados específicos e a economias de escala, para reduzir riscos financeiros e /ou políticos (Elmuti e Kathawala, 2001) pois visam alcançar um melhor posicionamento.

Em quarto lugar, as transportadoras procuram tirar partido das vantagens que decorrem desta opção estratégica, nomeadamente, da maximização dos proveitos (expansão da rede, aumento de frequências, melhoria de ligações), da minimização dos custos (aumento da utilização média diária da frota, harmonização da frota) e da superação da concorrência (fortalecer o *hub*) e das barreiras legais (cláusulas dos acordos aéreos) para conseguirem melhorar o seu desempenho (Doganis, 2001) (Morrish & Hamilton, 2002).

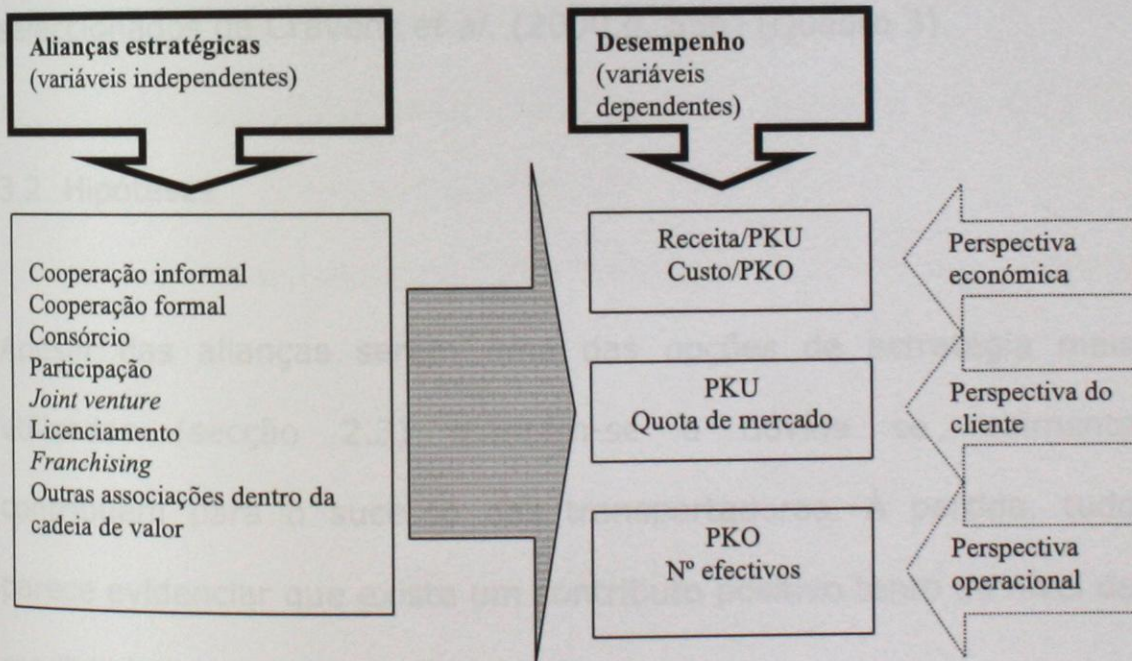
Por último, os autores consideram necessário avaliar a evolução do desempenho de alguns indicadores da organização como, por exemplo, a produtividade e rendibilidade para conhecer se as transportadoras souberam tirar partido das alianças (Cravens *et al*, 2000) e concluir se a organização foi bem sucedida.

3 Método de investigação


3.1 Modelo de investigação

Pretende-se investigar a relação entre os diferentes tipos de alianças estratégicas (caracterizadas na subsecção 2.1.2 e 2.1.3) e o desempenho da organização (definido em 2.1.8) (Figura 7).

Figura 7 – Modelo de investigação.



De acordo com a subsecção 2.1.8, para avaliar uma aliança estratégica devem ser utilizados não só indicadores económicos e financeiros como também relacionados com o mercado, processos



internos, desenvolvimento e aprendizagem, relação com o parceiro. Deste modo, avalia-se em simultâneo o impacte que cada aliança tem, numa óptica mais abrangente e integrada a toda a organização, em termos da sua cadeia de valor e dos objectivos estratégicos que visa.

A evidência do contributo das alianças para o sucesso (definido em 2.3.4) será consumada nesta investigação através da avaliação do desempenho das transportadoras (variável dependente) que optaram por alianças estratégicas (variável independente). Os indicadores de desempenho apresentados no modelo foram seleccionados de Cravens *et al.* (2000,p. 536) (Quadro 3).

3.2 Hipóteses

Apesar das alianças serem uma das opções de estratégia mais utilizadas (secção 2.3) mantém-se a dúvida se realmente contribuem para o sucesso das transportadoras. À partida, tudo parece evidenciar que existe um contributo positivo tanto ao nível da rendibilidade como da produtividade.

Nos estudos referidos sobre o contributo das alianças para o sucesso das organizações, não é evidenciada uma avaliação conclusiva do desempenho das alianças e do seu impacte nas transportadoras. Logo, não tendo a organização um conhecimento preciso sobre o

impacte da aliança no seu desempenho surge de imediato a necessidade de provar o efeito real da aliança.

A demonstração de que as alianças contribuem para o sucesso das transportadoras é possível através da sua avaliação. Apurar se o contributo para o sucesso das transportadoras é positivo ou negativo, através da avaliação das alianças estratégicas pressupõe que seja analisada a evolução de alguns indicadores de desempenho da organização.

As hipóteses de trabalho admitidas são as seguintes:

Hip. 1. As transportadoras formaram alianças estratégicas do tipo cooperação formal com outras transportadoras.

Hip. 2. As transportadoras que formaram alianças estratégicas aumentaram a sua produtividade.

Hip. 3. As transportadoras que formaram alianças estratégicas aumentaram a sua rendibilidade.

Hip. 4. As transportadoras que formaram alianças estratégicas aumentaram a sua quota de mercado no *home market*.

Hip. 5. As alianças estratégicas realizadas pelas transportadoras atingiram os seus objectivos.

3.3 Questionário

Utilizaram-se dados secundários obtidos junto da ICAO, AEA, e *Airline Business*. Para responder às questões fundamentais recorreu-se ao método estatístico através de um questionário⁴⁰ enviado para o universo de quarenta e quatro (44) transportadoras aéreas europeias de passageiros a operar desde 1992, em voos regulares e não regulares (Anexo 6).

Com o questionário pretendeu-se obter dados e informações referentes à evolução da organização entre 1993⁴¹ e 2003, no tocante a:

- Número total de alianças;
- PKU e PKO;
- Receita/PKU e custo/PKO;
- Quota de mercado;
- Avaliação genérica das alianças por parte das empresas.

O questionário foi organizado conforme se apresenta:

1. Introdução, onde são explicados os motivos do estudo e se procura a colaboração da empresa para o preenchimento do questionário;
2. Parte I, refere-se à caracterização genérica da empresa, ou seja, contempla a identificação da empresa;

⁴⁰ O questionário foi enviado por correio e e-mail, em 28 de Maio de 2004, em duas versões, a portuguesa (Anexo 7) e a inglesa (Anexo 8). Entre 14 e 28 de Maio de 2004 fez-se um pré teste ao questionário.

⁴¹ Para se poder estudar a evolução nos últimos dez anos tendo por base o último ano disponível – 2003.

3. Parte II, refere-se à recolha da informação relevante para a investigação;

A Parte II apresenta sete quadros que se distinguem conforme segue:

- Nos quadros 1 a 4, foram utilizadas questões abertas com escala de rácio pois pretendeu-se conhecer a evolução do número exacto de alianças realizadas;
- Quadro 5, foram colocadas questões abertas com escala de rácio pois visavam obter os dados adequados para uma avaliação quantitativa;
- Quadro 6, devido à confidencialidade dos dados sobre quotas de mercado, foi utilizada uma questão fechada recorrendo-se à escala de *Likert*;
- Quadro 7, pretende conhecer a avaliação genérica que as empresas fazem das alianças estratégicas pelo que foi utilizada uma questão fechada recorrendo-se à escala de *Likert*.

3.4 Tratamento estatístico

Os dados obtidos através das respostas ao questionário foram trabalhados recorrendo a um programa de análise estatística *SPSS for Windows*.

Em primeiro lugar, no que diz respeito às questões 1 a 4, foi utilizada uma escala contínua e definidas 18 variáveis para cada

questão, ou seja, uma por cada par ano/tipo (total de 16 variáveis) e outra para o par ano/total (2). Sobre a questão cinco foram definidas dez variáveis, uma por cada par ano/indicador. Em relação às questões 6 e 7 foi utilizada uma variável do tipo nominal.

Em segundo lugar, tendo em atenção as hipóteses de trabalho que se pretenderam comprovar, criaram-se diferentes indicadores de actividade:

- Índices de produtividade, em 1993 e em 2003.

Por exemplo: Índice de produtividade = $(PKU/PKO) * 100$

- Rácio de evolução da produtividade 2003 / 1993

Por exemplo: Rácio = $(\text{Índice produtividade 2003} / \text{Índice produtividade 1993}) * 100$

- Índices de rendibilidade, em 1993 e em 2003
- Rácio de evolução da rendibilidade 2003 / 1993

Em terceiro lugar, a partir dos índices e rácios calculados, bem como da resposta à questão sobre a quota de mercado, cada transportadora foi classificada numa de três (3) categorias possíveis:

- Melhorou (no caso do rácio ser superior a cem);
- Manteve (rácio igual a cem);
- Piorou (rácio inferior a cem).

Em quarto lugar, a existência de oito (8) respostas⁴² (ou observações) e perante dois (2) tipos de informação – uma de

⁴² As respostas recebidas das transportadoras representam 25% do universo, isto é, 25% do total da oferta (PKO) e da procura (PKU). Apesar das inúmeras insistências, praticamente semanais, entre final de Maio e meados de Setembro 2004, por e-mail, telefone, carta, fax, receberam-se as respostas de uma

natureza contínua (índices e rácios) e outra de natureza em categorias nominais – foram calculadas diferentes medidas estatísticas descritivas:

- Para o primeiro grupo de informação foram calculadas médias que pudessem resumir os dados para cada um dos grupos de transportadoras aéreas em presença (tipificadas em 3 grupos – Grandes, Médias e Pequenas⁴³);
- Para o segundo grupo foram calculadas frequências que nos informassem sobre a distribuição das respostas por cada categoria possível.

No tratamento dos dados utilizaram-se os instrumentos e técnicas da estatística descritiva sintetizadas no Quadro 11:

Quadro 11 – Síntese da estatística descritiva

Variável	Média	Desvio padrão	Valor mínimo	Valor máximo
Rácio de evolução da produtividade	111.37	10.96	97.81	129.45
Rácio de evolução da rendibilidade	124.25	43.04	79	219.63

grande (líder de uma das três alianças globais), uma média e seis pequenas transportadoras, ou seja, oito de um universo de quarenta e quatro (Anexo 6). Destas oito respostas, seis são “companhias de bandeira”.

⁴³ Conceito de grande, média e pequena transportadora conforme nota pé de página nº 21.

Em quinto lugar, utilizou-se:

- Para o primeiro grupo de informação (contínuas), o teste paramétrico ANOVA para detecção da existência ou não de diferenças significativas entre grupos (quer sejam estes definidos pela tipologia da companhia aérea quer sejam definidos pela classificação de cada empresa nos vários indicadores em estudo);
- Para o segundo grupo e devido à sua natureza por categorias nominais os testes não paramétricos, por exemplo, do tipo de Kolgomorov-Smirnov.

Os resultados obtidos com a estatística indutiva estão indicados no Quadro 12 e 13.

Quadro 12 – Teste paramétrico ANOVA

Produtividade (Hip. 2)	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Média dos quadrados	Estatística de F	Nível de significância
Entre grupos	247,293	2	123,647	1,042	0,418
Inter grupos	593,069	5	118,614		
Total	840,362	7			
Rendibilidade (Hip. 3)	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Média dos quadrados	Estatística de F	Nível de significância
Entre grupos	3889,412	2	1944,706	1,071	0,410
Inter grupos	9079,749	5	1815,95		
Total	12969,16	7			

Quadro 13 – Teste não paramétrico Kolmogorov-Smirnov

Quota de mercado (Hip. 4)		Classificação por rácio do número total
Diferenças extremas	Absoluto	0,4
	Positivo	0,4
	Negativo	-0,4
Kolmogorov- Smirnov Z		0,548
Nível de significância		0,925

4 Análise dos dados

4.1 Alianças estratégicas

O questionário enviado às transportadoras visava conhecer a evolução do número total de alianças estratégicas, por tipo, realizadas pela empresa e que existiam nos anos de 1993 e 2003 (Quadro 14)⁴⁴.

Quadro 14 – Alianças estratégicas em 1993 e 2003 e variação.

Transportadora	Alianças estratégicas		Variação (%)
	1993	2003	
G1	30	70	+133
M1	8	22	+175
P1	30	46	+53
P2	7	16	+128
P3	109	493	+352
P4	1	2	+100
P5	19	59	+210
P6	3	13	+333

Do comportamento das diferentes transportadoras destacam-se as seguintes situações:

⁴⁴ Por razões de confidencialidade as transportadoras serão designadas por siglas: G1 (grande transportadora nº1), M1 (média nº 1) e P1 (pequena nº1) a P6 (pequena nº6).

- Duas pequenas empresas aumentaram até duas vezes;
- Uma grande, uma média e duas pequenas tiveram um acréscimo de duas a quatro vezes;
- Duas pequenas empresas mais do que quadruplicaram.

Desta diversidade de situações entre as várias transportadoras de diferentes dimensões verifica-se um padrão de comportamento idêntico a todas, ou seja, aumento do número total de alianças (Gráfico 6) (subsecção 2.3.1) (Oum & Park, 1997) (Doganis, 2001) (Evans, 2001) (Airline business, 2004).

Dentro do número total de alianças e nos mesmos anos, o tipo de aliança estratégica mais utilizada está indicada no Quadro 15.

Quadro 15 – Rácio de evolução por tipo de aliança estratégica.

Tipo de aliança	Rácio de evolução ⁴⁵ (%)
Cooperação formal	370
Associações dentro da cadeia de valor	255
Cooperação informal	241
Participação	193

Verifica-se que os rácios de evolução apresentaram valores superiores a cem (100) confirmando-se o aumento da formação dos quatro tipos de alianças estratégicas indicados no quadro. O tipo mais utilizado incidu, em primeiro lugar, na cooperação formal, em

⁴⁵ O rácio de evolução superior, inferior ou igual a cem (100), significa que, de 1993 para 2003, a formação do tipo de aliança aumentou, diminuiu ou estabilizou, respectivamente.

segundo, associações dentro da cadeia de valor, em terceiro, cooperação informal e, por último, participação no capital.

A cooperação formal foi o tipo de aliança mais utilizado pois inibiu a entrada de novos concorrentes e permitiu o acesso a novos mercados, a captura de passageiros adicionais, uma maior facilidade na partilha dos benefícios, uma maior autonomia, independência e reversibilidade com menores riscos (subsecção 2.3.2).

A utilização de associações dentro da cadeia de valor evidencia que as transportadoras começaram a apostar em formas de cooperação a longo prazo com grande interdependência e âmbito de actuação (subsecção 2.3.3).

O *franchising* é um tipo de aliança que só foi reportado pela grande transportadora (*franchisor*) indo ao encontro de uma das principais vantagens das alianças, ou seja, rotas que podem ser operadas pelo parceiro (*franchisee*) em condições mais favoráveis (redução do risco) para o *franchisor* (subsecção 2.3.4).

O licenciamento é um tipo de aliança que não foi mencionado nas respostas das transportadoras confirmando que esta forma de cooperação não é vulgar nesta indústria (subsecção 2.1.3) (Doganis, 2001) (Rhoades & Lush, 1997) (Gudmundsson & Rhoades, 2001).

Dentro do número total de alianças, no período em análise, os parceiros mais utilizados estão evidenciados no Quadro 16.

Quadro 16 – Rácio de evolução em relação ao parceiro.

Parceiro	Rácio de evolução (%)
Transportadoras Aéreas	517
Fornecedores	180
Distribuidores	150

Constata-se que os parceiros mais utilizados na formação de alianças estratégicas foram, por ordem decrescente, as transportadoras aéreas, os fornecedores e os distribuidores.

Dos três últimos quadros fica explícito que a realização de um maior número de alianças estratégicas do tipo cooperação formal (por exemplo: *code share*) com outras transportadoras (alianças horizontais) ajusta-se à primeira fase defendida por Doganis (2001), para construção de alianças (subsecção 2.2.3). Nesta fase, segundo o autor, as transportadoras estabeleceram alianças estratégicas com outras do tipo cooperação formal para alargar a rede e maximizar os proveitos. Mas não só pois tratou-se de algo estrutural. Segundo Michael Porter (1990), *Alliances are frequently transitional devices. They proliferate in industries undergoing structural change or escalating competition, where managers fear they cannot cope. They are a response to uncertainty, and provide comfort that the firm is taking action.* Para este autor, as alianças são uma opção estratégica muito utilizada nas indústrias que estão em fase de

transição e em resposta a alterações estruturais e/ou incertezas do meio. Estas evidências vieram a confirmar-se totalmente nas transportadoras aéreas europeias estudadas. Em primeiro lugar, para fazer face ao ciclo económico e especificamente à instabilidade e incertezas nos mercados (subsecção 2.2.2). Em segundo, depois da aplicação de três pacotes de medidas legislativas para a liberalização dos serviços aéreos regulares intracomunitários que as transportadoras sentiram a necessidade de se expandirem para fazerem face aos novos desafios: dominar o *home market*, assegurar a presença nos principais mercados europeus e estabelecer uma aliança de âmbito global (subsecção 2.2.3). Em terceiro, para ultrapassarem as barreiras legais, isto é, a manutenção nos acordos aéreos das cláusulas proteccionistas sobre a propriedade e controlo (subsecção 2.2.3). Por último, para superarem as novas regras impostas pela comissão da EU através da legislação sobre a concorrência (subsecção 2.2.3).

Daí que tenham utilizado intensivamente a opção estratégica de alianças (Doganis, 2001) (Williams & Chang, 2002), sobretudo, do tipo cooperação formal com outras transportadoras (subsecção 2.3.1).

Estes resultados evidenciam a preponderância das alianças realizadas numa lógica de integração horizontal sobre as verticais (com fornecedores e distribuidores) confirmando-se Doganis (2001). Segundo este autor, numa primeira fase as alianças estão

vocacionadas para o alargamento da rede com outras transportadoras. Nas fases seguintes, motivadas pela eficiência, as alianças verticais assumirão papel relevante. As respostas obtidas evidenciam que a participação das transportadoras no capital de fornecedores e distribuidores como por exemplo: *catering*, SI/TI, formação, manutenção e reservas, tem sido reduzida em termos do número de alianças realizadas. Esta evidência aplica-se aos restantes tipos de alianças (subsecção 2.3.2 e 2.3.3).

Deste modo fica comprovada a primeira hipótese, ou seja, nos últimos dez anos predominou a formação de alianças estratégicas entre transportadoras do tipo cooperação formal.

4.2 A produtividade

Para poder medir a produtividade considerou-se um indicador que confronte *outputs* com *inputs*, isto é, PKU/PKO (Quadro 3) (Cravens *et al.*, 2000) (Morrell *et al.*, 2000). No Quadro 17 está indicado o rácio de evolução da produtividade, de 1993 para 2003.

Quadro 17 – Rácio de evolução da produtividade, de 1993 para 2003.

Transportadora	Rácio de evolução ⁴⁶ (%)
G1	111
M1	109
P1	123
P2	98
P3	98
P4	113
P5	129
P6	108
Média	111

Verifica-se que só duas pequenas transportadoras reduziram ligeiramente a produtividade (P2 e P3), isto é, a produtividade em 2003 foi inferior ao valor de 1993. As restantes aumentaram. Em termos médios, houve um aumento da produtividade na sequência do acréscimo na formação de alianças estratégicas.

Este resultado está em sintonia com Park & Zhang (1998), Morrish & Hamilton (2002) e Oum *et al.* (2004) os quais evidenciaram através dos seus estudos que a produtividade aumentava com as alianças estratégicas.

⁴⁶ O rácio de evolução superior, inferior ou igual a cem (100), significa, respectivamente, que a produtividade melhorou, piorou ou estabilizou, de 1993 para 2003.

Dentro do conjunto das transportadoras que aumentaram a sua produtividade, no período em estudo, o tipo de aliança com maior grau de utilização foi a cooperação formal, seguido pelas associações dentro da cadeia de valor e, por último, a participação no capital (Quadro 18).

Quadro 18 – Rácio de evolução por tipo de aliança estratégica.

Tipo de aliança	Rácio de evolução (%)
Cooperação formal	337
Associações dentro da cadeia de valor	255
Participação	215

Os parceiros mais utilizados pelas transportadoras que aumentaram a sua produtividade, de 1993 para 2003, foram as outras transportadoras aéreas, seguidas de fornecedores e distribuidores (Quadro 19).

Quadro 19 – Rácio de evolução em relação ao parceiro.

Parceiro	Rácio de evolução (%)
Transportadoras Aéreas	268
Fornecedores	184
Distribuidores	140

As alianças estratégicas, onde predominou o tipo cooperação formal em parceria com outras transportadoras, tornaram viável a expansão da oferta de voos das transportadoras aliadas nos sistemas de reservas (CRS) sem a utilização de meios adicionais. Esta cooperação teve como consequência directa um aumento do volume de tráfego (local e de ligação), e, por consequência, o aumento da produtividade. Esta situação está espelhada nos estudos de Doganis (2001), de Williams & Chang (2002) e, especificamente, Oum *et al.* (2004): *We find that horizontal strategic alliances make significant contributions to partner firms' overall productivity gains.*

(subsecção 2.3.6)

Logo, fica comprovada a segunda hipótese, isto é, as transportadoras que formaram alianças estratégicas aumentaram a sua produtividade.

4.3 A rendibilidade

Para poder medir a rendibilidade considerou-se um indicador que confronte proveitos e custos unitários, isto é, receita por PKU/ custo por PKO (Quadro 3) (Cravens *et al.*, 2000) (Morrell *et al.*, 2000). No quadro 20 está indicado o rácio de evolução da rendibilidade, de 1993 para 2003.

Quadro 20 – Rácio de evolução da rentabilidade de 1993 para 2003

Transportadora	Rácio de evolução (%)
G1	100
M1	79
P1	97
P2	128
P3	105
P4	131
P5	133
P6	219
Média	124

Em termos médios, verifica-se um aumento da rentabilidade para as transportadoras que formaram um maior número de alianças estratégicas. Curiosamente este benefício foi mais visível nas pequenas do que nas médias (reduziu) e grandes (sem alteração) transportadoras⁴⁷.

O resultado obtido está em harmonia com os estudos de Morrish & Hamilton (2002) que evidenciaram o aumento da rentabilidade com a formação das alianças estratégicas. No entanto, Oum *et al.*, (2004) considerou haver impacte das alianças estratégicas na

⁴⁷ Este facto terá sido por estar em causa a sobrevivência das pequenas transportadoras as quais tiveram que se superar e daí terem obtido um aumento da rentabilidade? Pela pertinência, este assunto poderia ser objecto de investigação futura.

rendibilidade somente quando existe um grau de cooperação mais forte e próximo entre os parceiros, ou seja, quando se verifica, por exemplo, uma gestão conjunta das redes de destinos e de vendas.


Dentro das transportadoras que aumentaram a rendibilidade, nos mesmos anos, o tipo de aliança mais utilizado foi a cooperação formal, seguido pelas associações dentro da cadeia de valor e a participação (Quadro 21).

Quadro 21 – Rácio de evolução por tipo de aliança estratégica.

Tipo de aliança	Rácio de evolução (%)
Cooperação formal	334
Associações dentro da cadeia de valor	255
Participação	242

Os parceiros mais utilizados pelas transportadoras que aumentaram a rendibilidade, de 1993 para 2003, foram as outras transportadoras, seguidas pelos fornecedores e, por último, distribuidores. (Quadro 22).

Quadro 22 – Rácio de evolução em relação ao parceiro.



Parceiro	Rácio de evolução (%)
Transportadoras Aéreas	648
Fornecedores	208
Distribuidores	141

Os resultados exibidos nos três quadros anteriores explicitam o aumento da rentabilidade em consequência das alianças estratégicas, com grande preponderância para o tipo cooperação formal e em parceria com transportadoras aéreas, indo ao encontro das teorias de Doganis (2001). De acordo com este autor, os ganhos de rentabilidade nestes últimos dez anos (corresponde à 1ª e início da 2ª fase) foram conseguidos principalmente pela via dos proveitos: *By increasing each airline's scope and network spread they produce marketing benefits which ultimately mean more passengers and freight.* Pela via dos custos: *cost economies may arise from possible synergies between the alliances partners* (subsecção 2.3.6).

As transportadoras aliadas ao oferecerem, em conjunto, mais voos ao mercado sem custos significativos conseguiram a captura de uma fatia adicional de proveitos provocando um acréscimo de rentabilidade. Assim, comprova-se a terceira hipótese, ou seja, as

transportadoras que formaram alianças estratégicas aumentaram a sua rendibilidade.

4.4 A quota de mercado

A evolução da quota de mercado de cada transportador no seu mercado Nacional, do ano de 1993 para 2003, está indicada no Quadro 23.

Quadro 23 – Evolução da quota de mercado de 1993 para 2003.

Transportadora	Quota de mercado
G1	Aumentou
M1	Diminuiu
P1	Aumentou
P2	Diminuiu
P3	Aumentou
P4	Aumentou
P5	Diminuiu
P6	Aumentou fortemente

Veja-se que houve uma média transportadora e duas pequenas transportadoras que não aumentaram a sua quota de mercado. As restantes aumentaram. As respostas permitem evidenciar que a maioria (62.5%) das transportadoras aumentaram a sua quota no

mercado Nacional em consequência do acesso a novos mercados e à conquista de tráfego adicional.

Os estudos de Park & Cho (1997) e Morrish & Hamilton (2002) evidenciaram que a quota de mercado aumentava com a formação de alianças estratégicas (subsecção 2.3.6).

Saliente-se que, para qualquer transportadora, é extremamente preocupante a diminuição da quota de mercado no *home market*. Aquelas que não consigam dominar o *home market* terão dificuldades de crescimento e de obter sucesso (subsecção 2.3.6).

As transportadoras que aumentaram a quota de mercado formaram alianças estratégicas do tipo cooperação formal e associações dentro da cadeia de valor (Quadro 24).

Quadro 24 – Rácio de evolução por tipo de aliança estratégica.

Tipo de aliança	Rácio de evolução (%)
Cooperação formal	338
Associações dentro da cadeia de valor	258

Os parceiros mais utilizados pelas transportadoras que aumentaram a quota de mercado, de 1993 para 2003, foram as outras transportadoras, seguidas pelos fornecedores e, por último, os distribuidores. (Quadro 25).

Quadro 25 – Rácio de evolução em relação ao parceiro.

Parceiro	Rácio de evolução (%)
Transportadoras Aéreas	589
Fornecedores	208
Distribuidores	175

As transportadoras que aumentaram a quota de mercado formaram alianças estratégicas do tipo cooperação formal com outras transportadoras reiterando-se as evidências de Doganis (2001): *But at the same time the alliance itself extends each airline's total market by extending its geographical reach, ...* (subsecção 2.3.4).

A partir do momento em que se verifica a oferta conjunta, ou seja, uma maior cobertura das faixas horárias diárias pelos voos das transportadoras aliadas, estão criadas as condições para angariar tráfego adicional e, por consequência, aumentar a quota de mercado. Comprova-se, portanto, a quarta hipótese.

4.5 Avaliação pelas empresas

Um dos factores decisivos para o sucesso da aliança é a avaliação do desempenho. Daí que a última questão colocada tenha incidido na avaliação do desempenho das alianças realizadas pela própria

empresa e em saber se os seus objectivos foram ou não atingidos (Quadro 26).

Quadro 26 – Avaliação ao desempenho das alianças.

Transportadora	Avaliação
G1	Concorda fortemente
M1	Nem concorda nem discorda
P1	Concorda fortemente
P2	Nem concorda nem discorda
P3	Concorda
P4	Concorda fortemente
P5	Concorda fortemente
P6	Concorda

Não se verificaram respostas de empresas a discordar. A maioria (75%) concorda e metade está fortemente convicta que os objectivos das alianças foram atingidos.

Estes resultados são um pouco diferentes dos referidos por Ernst & Bamford (2002) em que a maior parte das empresas desconheciam o desempenho da aliança (subsecção 2.1.8).

Não se confirma a ausência de conhecimento da avaliação por parte das transportadoras. Pelo contrário, todas concordaram que atingiram os objectivos. Assim, comprova-se a última hipótese, isto é, as alianças estratégicas realizadas pelas transportadoras atingiram os seus objectivos.

Apresenta-se o Quadro 27 com a síntese das respostas.

Quadro 27 – Síntese das respostas.

Transportadora (1)	Alianças estratégicas Variação (%) (2)	Produtividade Rácio de evolução (%) (3)	Rendibilidade Rácio de evolução (%) (4)	Quota de mercado (5)	Avaliação (6)
G1	133	111	100	Aumentou	Concorda fortemente
M1	175	109	79	Diminuiu	Nem concorda nem discorda
P1	53	123	97	Aumentou	Concorda fortemente
P2	128	98	128	Diminuiu	Nem concorda nem discorda
P3	352	98	105	Aumentou	Concorda
P4	100	113	131	Aumentou	Concorda fortemente
P5	210	129	133	Diminuiu	Concorda fortemente
P6	333	108	219	Aumentou fortemente	Concorda
		Média 111	Média 124		

Observe-se que só duas pequenas transportadoras (P4 e P6) conseguiram melhorar, em simultâneo, o seu desempenho em

termos de produtividade, rendibilidade e quota de mercado com a formação de alianças estratégicas. Curiosamente foram as transportadoras que formaram o menor número de alianças estratégicas⁴⁸ o que parece confirmar as conclusões de Agusdinata & Klein, ou seja, que um elevado número de alianças é geradora de conflitos (nota pé de página nº 28).

⁴⁸ Ver Quadro 14.

5 Conclusões e recomendações

5.1 Conclusões

Dentro do contexto económico e legal vivido nos últimos dez anos, as alianças constituíram uma opção central na indústria do transporte aéreo. Os *players* motivados pela necessidade de crescer, serem mais eficientes, partilharem os riscos e melhorarem o seu posicionamento, recorreram às alianças estratégicas para enfrentar as alterações estruturais do meio e as forças competitivas numa fase de transição da indústria.

Verificou-se um aumento do número total de alianças estratégicas formadas pelas transportadoras e confirmou-se a supremacia das alianças estratégicas do tipo cooperação formal realizadas numa lógica de integração horizontal (com outras transportadoras) sobre as verticais (com fornecedores e distribuidores).

Constatou-se que a produtividade em 2003 foi superior a 1993. Esta evolução resultou do acréscimo do volume de tráfego em consequência da formação de alianças estratégicas do tipo cooperação formal com outras transportadoras.

Verificou-se um aumento da rendibilidade com maior visibilidade ao nível das pequenas transportadoras. Este comportamento foi consequência da maximização dos proveitos sem custos acrescidos

em virtude da formação de alianças estratégicas do tipo cooperação formal com outras transportadoras.

Quanto à quota de mercado verificou-se que as transportadoras que aumentaram a sua quota no mercado Nacional formaram alianças do tipo cooperação formal com outras transportadoras.

Ao optarem pelas alianças estratégicas com outras transportadoras, especificamente do tipo cooperação formal (por exemplo: *code share*), *franchising* e participação, as transportadoras conseguiram ganhos de produtividade, rendibilidade e quota de mercado. Estes aumentos foram obtidos ao terem acesso a novos mercados o que provocou acréscimo do número de passageiros e dos proveitos, devido à partilha de recursos o que reduziu os custos operacionais, à minimização dos efeitos da concorrência e à superação de barreiras regulamentares. Ao mesmo tempo as transportadoras permaneceram autónomas, independentes e asseguraram a sua flexibilidade e a possibilidade de reverter a opção estratégica tomada.

Ficou evidenciado que as transportadoras avaliaram o desempenho das alianças e confirmou-se terem atingido os seus objectivos.

5.2 Limitações e recomendações

No decurso da realização deste estudo surgiram algumas limitações:

- Impossibilidade prática de, em tempo útil, conseguir a avaliação qualitativa e quantitativa, de forma exaustiva, do impacto das alianças estratégicas na organização;
- A opção por fixar apenas dois anos (2003 e 1993) para estudar a evolução pois se fosse solicitado mais algum ano o número de respostas das transportadoras teria sido nulo;
- A dificuldade em evidenciar que, se a empresa não tivesse optado por alianças estratégicas, o desempenho poderia ter sido melhor.

A elaboração desta investigação permitiu, por um lado, dissipar algumas dúvidas que existiam sobre o contributo das alianças estratégicas para o sucesso das transportadoras e, por outro, colocar algumas questões para pesquisa futura:

- As alianças estratégicas têm maior impacto no desempenho das pequenas, médias ou nas grandes transportadoras?
- Qual dos factores, proveitos ou custos, teve maior peso na melhoria do desempenho?
- Haverá limite para o número de parcerias e de parceiros?

Apesar das vantagens proporcionadas pelas alianças estratégicas existem riscos e problemas que necessitam de ser evitados. Para que a incompatibilidade cultural ou a ausência de alinhamento estratégico entre os parceiros não ponham em causa competências nucleares e ameacem a organização, recomenda-se o

desenvolvimento de auditorias aos diferentes tipos de alianças, nomeadamente:

- Identificar a fase do ciclo de vida da aliança;
- Manter uma avaliação permanente sobre o contributo da aliança para o desempenho da organização;
- Identificar o grau de importância de cada aliança;
- Questionar continuamente a coerência estratégica e as vantagens de cada aliança;

Bibliografia

Agusdinata, B. & Klein, W. (2002), *The dynamics of airline alliances*, Journal of Air Transport Management, vol.8, pp. 201-211.

Anthony, Robert. & Govindarajan, Vijay. (2001), *Management control systems*, Tenth edition, McGraw-Hill, New York.

Balfour, J. (2004), *EC competition law and airline alliances*, Journal of Air Transport Management, vol. 10, pp. 81-85.

Baraňano, A. (2004), *Métodos e técnicas de investigação em gestão*, Edições Silabo, Lisboa.

Binggeli, U & Pompeo, L. (2002), *Hyped hopes for europe's low-cost airlines*, The Mckinsey quarterly, nº4.

Brouthers, K. & Brouthers, L. & Wilkinson, T. (1995), *Strategic alliances: Choose your partners*, Long Range Planning, Vol. 28, nº3, pp. 18-25.

Brueckner, J. (2001), *The economics of international codesharing: an analysis of airline alliances*, International Journal of Industrial Organization, nº 19, pp. 1475-1498.

Cool, K. (2000), *Batalhas do tipo "o vencedor leva tudo"*, O domínio da estratégia, in Diário Económico, Lisboa, pp.252-256.

Cravens, Karen. & Piercy, Nigel. & Cravens, David. (2000), *Assessing the performance of strategic alliances: matching metrics to strategies*, European Management Journal, Vol. 18, nº5, October, pp. 529-541.

Devlin, G. & Bleackley, M. (1988), *Strategic alliances. Guidelines for success*, Long range planning, Vol. 21, pp. 18-23.

Doganis, R. (2001), *The airline business in the 21st century*, Routledge, London.

Douma, Marc. & Bilderbeek, Jan. & Idenburg, Peter. & Looise, Jan. (2000), *Strategic alliances. Managing the Dynamics of fit*, Long range planning, Vol. 33, pp. 579-598.

Doz, Y. & Hamel, G. (1998), *Alliance advantage: The act of creating value through partnering*, Harvard Business Press Books, Boston.

Dyer, J. & Prashant, K. & Singh, H. (2001), *How to make strategic alliances work*, Sloan Management Review: MIT.

Eiriz, Vasco (2001), *Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas*, RAC, v.5, nº2, Maio/ Agosto, pp. 65-90.

Elmuti, Dean. & Kathawala, Yunus (2001), *An overview of strategic alliances*, Management Decision, nº 39/3, pp. 205-217.

Ernst, D. & Bamford, J. (2002), *Managing an alliance portfolio*, The Mckinsey quarterly, nº3.

Evans, N. (2001), *Collaborative strategy: an analysis of the changing world of international airline alliances*, Tourism management, nº 22, pp. 229-243.

Fan, T. & Vigeant-Langlois, L. & Geissler, C. & Bosler, B. & Wilmking, J. (2001), *Evolution of global airline strategic alliance and consolidation in the twenty-first century*, Journal of Air Transport Management, nº 7, pp. 349-360.

Farhangmehr, M & Reis, V. (1997), *A gestão de alianças estratégicas*, Anuário da economia portuguesa, O economista, Lisboa.

Faulkner, D. (2001), *Confiança e controlo nas alianças estratégicas*, O domínio da estratégia. in Diário económico, Lisboa, pp. 217-220.

Felício, J. (1998), *A competitividade portuária*, Revista Cargo, Julho, Lisboa.

Felício, J. (2003), *Competitividade*, in Semanário Económico, 16 de Maio, Lisboa.

Freire, A. (2002), *Estratégia*, Editorial Verbo, Lisboa.

Gonçalves, V. (2003), *Alianças estratégicas*, Documento apresentado nas aulas de Gestão Estratégica do Mestrado em Gestão/MBA 2002/2003, ISEG, Lisboa.

Gonçalves, V. & Faustino, R. (1996), *Alianças estratégicas: Situação na banca português*, ISEG, Lisboa.

Groenewege, A. (1998), *Compendium of international civil aviation*, (Second edition), International Aviation Development Corporation (IADC), Montreal.

Gudmundsson. S. & Rhoades. D. (2001), *Airline alliance survival analysis: typology, strategy and duration*, Transport Policy, nº 8, pp. 209-218.

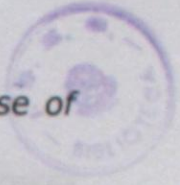
Hill, M. & Hill, A.(2002), *Investigação por questionário*, Edições Silabo, Lisboa.

Hoffmann, Werner & Schlosser, Roman. (2001), *Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises- An empirical survey*, Long Range Planning, Vol. 34, pp. 357-381.

Horan, H (2002), *What is the future of the European flag-carrier?*, Aviation strategy, Setembro, pp. 2-15.

ICAO (2001), *Civil Aviation Statistics of the World*, Doc. 9180/24, Montreal.

ICAO (2002), *The world of civil aviation*, Cir. 291-AT/123, Montreal.



Kaplan, Nancy. & Hurd, Jonathan. (2002), *Realizing the promise of partnerships*, Journal of business strategy, May/june, pp. 38-42.

Kleymann, B. & Seristo, H. (2001), *Levels of airline alliance membership: balancing risks and benefits*, Journal of Air Transport Management, nº 7, pp. 303-310.

Koza, M. & Lewin, A. (2001), *As alianças querem-se estratégicas*, O domínio da estratégia. In Diário económico, Lisboa, pp. 124-127.

Lamas, E. & Tarujo, L. & Carvalho, M. & Corredoira, T. (2001), *Contributos para uma metodologia científica mais cuidada*, Instituto Piaget, Lisboa.

Lopes, Maria Alexandra (1998), *As alianças estratégicas na Indústria de Transporte Aéreo. O caso português - TAP Air Portugal*, ISEG, Lisboa.

Lorange, P. & Roos, J. & Roos, D. (1993), *Alianças estratégicas: Formação, Implementação e Evolução*, Atlas, São Paulo.

Lewis, J. (1990), *Partnerships for profit. Structuring and managing strategic alliances*, The free press, New York.

Magriço, Vitor. (2003), *Alianças internacionais das empresas portuguesas na era da globalização*, Celta editora Lda, Lisboa.

Medcof, John. (1997), *Why too many alliances end in divorce*. *Long Range Planning*, vol. 30, nº5, pp. 718-732.

Mitchell, W. (2001), *Alianças: valor a longo prazo e objectivos de curto prazo*, O domínio da estratégia, in *Diário económico*, Lisboa, pp. 72-75.

Morrell, P. & Alamdari, F. & Lu, Cherie Hsiao-ying (2000), *Measures of Strategic Success: The evidence over ten years*, Air transport group, Research Report nº 8, February, Cranfield University.

Morrish, S.C. & Hamilton, R.T. (2002), *Airline alliances-who benefits?*, *Journal of Air Transport Management*, nº 8, pp. 401-407.

Murray Jr, E. & Mahon, J. (1993), *Strategic alliances: Gateway to the new Europe?*, *Long Range Planning*, vol. 26, nº4, pp 102-111.

Naveau, J. (2001), *Les derniers développements des alliances aériennes*, Institut du Transport Aérien, Juin, Paris.

Neves, João. (2002), *Avaliação de empresas e de negócios*, McGraw-Hill, Lisboa.

Neves, J. & Rodrigues, J. & Jordan, H. (2002), *O controlo de gestão. Ao serviço da estratégia e dos gestores*, quarta edição, Áreas Editora SA, Lisboa.

Park, Jong-Hun & Oum, T. (1997), *Airline alliances: current status, policy issues and future directions*, *Journal of Air Transport Management*, vol. 3, nº 3, pp. 133-144.

Park, Jong-Hun & Oum, T. & Kim, K. & Yu, C. (2004), *The effect of horizontal alliances on firm productivity and profitability: evidence from the global airline industry*, *Journal of Business Research*, nº57, August, pp. 844-853.

Park, Jong-Hun & Zhang A (1998), *Airline alliances and partners firms outputs*, *Transpn Res.-E (Logistics and Transpn Rev.)*, vol. 34, nº 4, pp. 245-255.

Park, N. & Cho Dong-Sung (1997), *The effect of strategic alliance on performance. A study of international airline industry*, *Journal of Air Transport Management*, vol. 3, nº3, pp. 155-164.

Pekar Jr., Peter & Allio, Robert. (1994), *Making alliances work-guidelines for success*, Long range planning, vol. 27, nº4, pp. 54-65.

Pereira, A., & Poupa, C. (2003), *Como escrever uma tese, monografia ou livro científico usando o Word*, Edições Sílabo, Lisboa.

Renart, Lluís (2000), *Cinco ópticas para analisar alianças estratégicas*, Estratégia empresarial, in Diário Económico, Executive Course, Lisboa.

Reuer, J (2000), *Estratégia de colaboração: a lógica das alianças*, O domínio da estratégia, in Diário Económico, Lisboa, pp. 37-40.

Robbins, S. (2002), *Organizational Behavior*, Upper Saddle River, New Jersey.

Segil, L. (2004), *Measuring the value of partnering. How to use metrics to plan, develop and implement successful alliances*, Amacor, New York.

Sekaran, U. (2003), *Research methods for business*, John Wiley & Sons, New York.

Spekman, Robert. & Isabella, Lynn. & MacAvoy, Thomas. & Forbes III, Theodore. (1996), *Creating strategic alliances which endure*, Long range planning, vol. 29, nº 3, pp. 346-357.

Williams, G. & Chang, Y. (2002), *European major airlines strategic reactions to the Third Package*, Transport Policy, nº 9, pp. 129-142.

Warren, K. (1999), *Global marketing management*, Prentice Hall, New Jersey.

Wheelen, T., & Hunger, J. (2002), *Strategic management and business policy*, Eighth edition, Upper Saddle River, New Jersey.

Yin, R. (1994), *Case study research: design and methods*, segunda edição, Sage publications, EUA.

Yoshino, M. & Rangan, S. (1995), *Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalisation*, Harvard Business Press Books, Boston.

Anexo 1 – Análise comparativa dos tipos de alianças

Neste anexo evidencia-se uma das etapas intermédias dentro da revisão da Literatura, ou seja, faz-se a descrição, avaliação e comparação das diferentes teorias sobre a definição e tipos de alianças estratégicas.

1)

Título: "Strategic management and business policy" (2002)

Autores: Thomas L. Wheelen e J. David Hunger

"Aliança estratégica é uma associação entre empresas ou unidades de negócio para alcançar determinados objectivos estratégicos que são mutuamente benéficos para os parceiros."

Aliança estratégica:

- é um tipo de estratégia empresarial que visa o crescimento externo em colaboração com parceiros;
- é reversível
- os parceiros mantêm a autonomia e independência;
- os parceiros não devem perder competências nucleares.

"Motivos das alianças estratégicas

- Obter tecnologia e/ou capacidade produtiva;
- Obter acesso a mercados específicos;
- Reduzir riscos financeiros;
- Reduzir riscos políticos;
- Obter ou assegurar vantagens competitivas."

Consórcio

J/V; Licenciamento

Integração na cadeia de valor

Fraca
Distante

(Relação entre parceiros)

Forte
Próxima

Tipos de alianças estratégicas (Relação entre parceiros)	Definição	Objectivos	Vantagens	Desvantagens
Consórcio	Associação entre empresas similares e em indústrias similares visando partilhar ou poupar recursos para obter benefícios que tem dificuldade em obter se estiverem sós.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obter tecnologia e/ou capacidade produtiva; 	Permite que os parceiros trabalhem em conjunto sem partilharem competências nucleares	Existe pouca interação ou comunicação entre os parceiros
J/V	Associação entre duas ou mais organizações para desenvolver uma actividade, em cooperação, onde os parceiros criam uma entidade independente atribuindo a cada parceiro uma quota de propriedade jurídica, responsabilidade operacional, riscos e benefícios, mantendo a independência e autonomia dos parceiros. Visa juntar temporariamente as competências, diferentes e complementares, dos parceiros.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obter acesso a mercados específicos; ▪ Reduzir riscos financeiros; ▪ Reduzir riscos políticos; 	É útil para parceiros que tem uma posição competitiva mais fraca pois permite-lhes reforçar a competitividade.	Facilita a perda de controlo, redução de lucros, conflitos entre parceiros e a provável transferência de vantagens competitivas para os parceiros. A J/V para ser bem sucedida deverá existir uma divisão equitativa da propriedade e dos resultados entre os parceiros.
Licenciamento	São acordos em que a empresa que disponibiliza a licença (licensing) garante os direitos à outra empresa (licensee) para poder produzir/vender o produto/serviço noutra país/mercado. O licensee paga uma compensação pela utilização dos direitos e assistência técnica.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obter ou assegurar vantagens competitivas. 	É muito útil quando o licensing: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tem uma marca muito conhecida; ▪ Não tem recursos; ▪ Não pretende entrar directamente; ▪ Quer evitar barreiras à entrada. 	Existe o perigo do licensee desenvolver competências que o tornem um concorrente. Não devem ser licenciadas as competências nucleares.
Integração na cadeia de valor	São associações muito próximas e fortes em que a organização faz um acordo a longo prazo com um fornecedor ou distribuidor para benefícios mútuos.		As relações entre os parceiros são fortes e próximas.	

2)

Título: “Alianças internacionais das empresas portuguesas na era da globalização” (2003)

Autor: Vítor Magriço

“Aliança é uma forma de organização das relações económicas entre empresas juridicamente independentes, públicas ou privadas, e estrategicamente autónomas, que se situa entre as formas de organização extremas “mercado puro” e “integração pura”, mas que não se confunde com elas, e que tem por base um acordo de cooperação explicitado num contrato de longo prazo, escrito ou verbal, e caracterizado pelos seguintes atributos:

- a) Vontade em atingir um objectivo comum que pode revestir a forma de transacções continuadas, criação de novos bens, tangíveis ou intangíveis, partilha de mercado ou acesso a novos mercados;
- b) Gestão partilhada dos recursos colocados em comum pelas partes;
- c) Partilha equilibrada dos efeitos negativos da incerteza e dos ganhos de acordo com o esforço desenvolvido por cada parceiro.”

“Objectivos das alianças

- Partilha de custos de I&D e domínio de trajectórias tecnológicas;
- Reagir com rapidez ao encurtamento do ciclo de vida dos produtos;
- Enfrentar com êxito o aumento da concorrência;
- Reagir atempadamente ao comportamento da procura;
- Reagir aos estímulos ou às restrições impostas pelos governos nacionais.”

Tipos de alianças	Definição	Objectivos	Vantagens	Desvantagens
Acordo de J/V	É uma forma de aliança que dá origem a uma entidade juridicamente independente (criada ou adquirida) e cuja propriedade é partilhada pelos parceiros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partilha de custos de I&D e domínio de trajectórias tecnológicas; ▪ Reagir com rapidez ao encurtamento do ciclo de vida dos produtos; ▪ Enfrentar com êxito o aumento da concorrência; ▪ Reagir atempadamente ao comportamento da procura; ▪ Reagir aos estímulos ou às restrições impostas pelos governos nacionais. 	Permite uma penetração rápida e barata nos mercados principalmente internacionais.	Caso não exista correspondência entre a propriedade (quota de capital) e o poder de decisão.
Acordo de franchising	Acordo pelo qual o franchisor concede direitos ao franchisee para explorar um determinado negócio segundo determinadas condições. Há duas hipóteses: 1) Franchisor recebe uma remuneração fixa; 2) Franchisor recebe consoante os resultados do franchisee. Este último caso leva a uma cooperação entre franchisor e franchisee podendo ser considerado aliança.			
Acordo de subcontratação	Operação através da qual a contratante confia à subcontratada a execução, segundo condições pré-estabelecidas, de parte da produção conservando a contratante a responsabilidade final.. Acordo no âmbito da actividade produtiva numa óptica de relacionamento cliente-fornecedor. Trata-se de aliança se esta colaboração revestir uma forma contínua e estreita.			



Acordo de licenciamento	Acordo entre uma empresa para cedência de tecnologia a outra empresa. Este acordo reveste a forma de aliança quando a tecnologia cedida necessita de melhorias obtidas pela cooperação entre os parceiros.			
Acordo de aprovisionamento	São alianças quando existe cooperação com o cliente na definição do que pretende.			Perda de autonomia
Acordo de distribuição	Uma empresa coloca à disposição de outra a sua rede de distribuição para que esta possa comercializar os seus produtos num território mutuamente acordado.			
Acordo de consórcio	Associações de várias empresas para actuação em certos elos da cadeia de valor			
Acordo de I&D conjuntos ACE	Produção conjunta de tecnologia			

3)

Título: “Alianças estratégicas: situação na banca portuguesa” (1996)

Autores: Gonçalves, Vítor & Faustino, R.

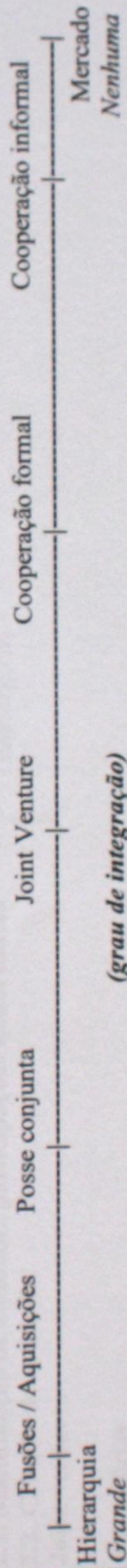
“Alianças estratégicas são relações entre dois ou mais parceiros dentro de um princípio de economia aberta e de concorrência que levam à criação por via contratual ou outra fórmula, de um entendimento e respectivo acordo sobre determinado assunto, actividade ou função.”

Aliança estratégica:

- É um tipo de estratégia empresarial que visa o crescimento externo em colaboração com parceiros;
- É reversível
- Os parceiros mantêm a autonomia e independência;
- Os parceiros não devem perder competências nucleares.

“Objectivos das alianças estratégicas

- Aceder mais rapidamente aos mercados globais;
- Ultrapassar obstáculos legais ou políticos;
- Realizar economias de escala;
- Combinar ou captar as competências complementares.”



4)

Título: "Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization" (1995)

Autores: Yoshino, Michael Y. & Rangan, U. Srinivasa.

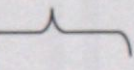
"Alianças estratégicas são associações entre organizações que preenchem simultaneamente as seguintes condições necessárias e suficientes :

- a) Visam um conjunto de objectivos acordados permanecendo independentes após a formação da aliança;
- b) Como parceiros partilham os benefícios e o controlo do desempenho das actividades da aliança;
- c) A colaboração entre parceiros, em áreas estratégicas, é numa base contínua."

Acordos inter-empresas:

- 1. Acordos contratuais
 - 1.1. contratos de compra e venda
 - 1.2. Franchising
 - 1.3. licenças
 - 1.4. Cross licensing

1.5. Contrato na cadeia de valor (I&D, produção, marketing,...)



Alianças estratégicas

- 2. Participações
 - 2.1. Manutenção de entidade: participações minoritárias
 - 2.2. Criação de entidade: Joint ventures

Subsidiárias

- 2.3. Dissolução de entidade: fusões e aquisições

5)

Título: “Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas” (2001)

Autores: Vasco Eiriz.

“Aliança estratégica tem as seguintes características :

- 1) resulta de um conjunto coerente de decisões;
- 2) é um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável;
- 3) tem um impacto organizacional de longo prazo;
- 4) é um meio para responder a oportunidades e ameaças externas;
- 5) é baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas;
- 6) afecta decisões operacionais;
- 7) envolve todos os níveis hierárquicos da organização;
- 8) é influenciada pelo seu contexto cultural e político;
- 9) envolve, directa ou indirectamente, todas as actividades da organização.”

Tendo por base o conceito da cadeia de valor de Porter, o autor propõe que as alianças estratégicas possam ser classificadas em:

- Alianças estratégicas do **domínio comercial**: grupo de exportadores; acordo de distribuição; acordo de representação; central de compras; franquia; assistência comercial.
- Alianças estratégicas do **domínio técnico/produção**: consórcio; formação e/ou assistência técnica; subcontratação; acordo de produção conjunta; acordo de investigação e desenvolvimento; licenciamento de patentes
- Alianças estratégicas do **domínio financeiro**: aquisição de empresa; participação minoritária em empresa; joint venture; fusão

6)

Título: "The airline business in the 21st century" (2001)

Autor: Rigas Doganis

"Aliança estratégica é uma associação em que os parceiros partilham os seus activos (escritórios, manutenção, aeronaves) visando objectivos estratégicos comuns."

"Motivos das alianças estratégicas

- Obter economias de escala e de âmbito;
- Reduzir custos;
- Reduzir concorrência;
- Ultrapassar barreiras legais."

Tipo de acordo

Interline prorate
Mutual ground handling
FFP
Code share
Block space
Common sales
Schedule coordination
Joint engineering
Joint flights

Franchising
Common branding
Joint passenger services ventures
Full merger

tipo de aliança

Aliança
comercial

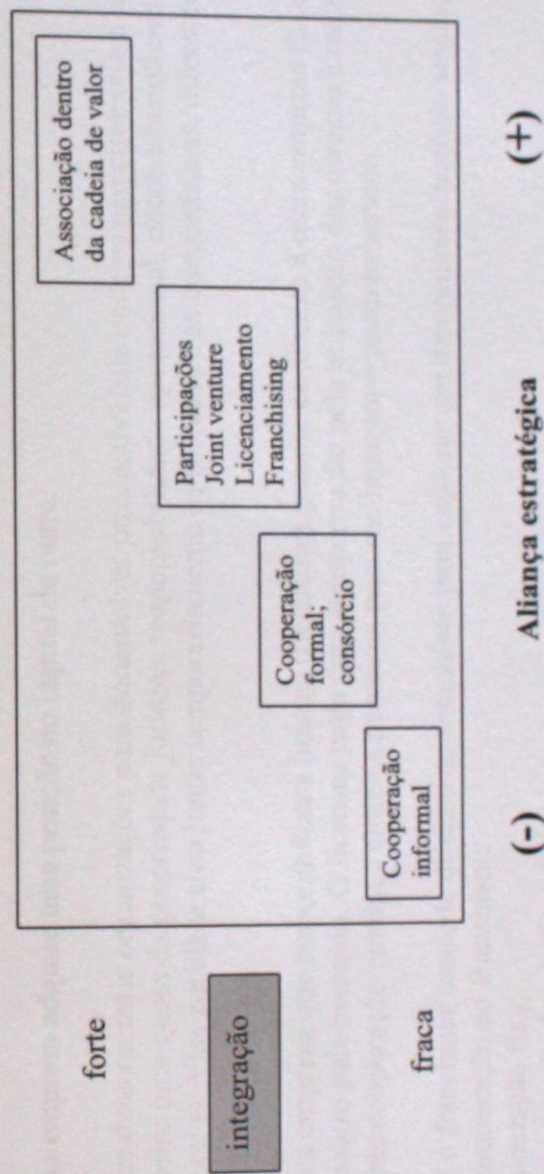
Aliança
estratégica

Conclusão

“Alianças estratégicas são formas de cooperação (formais e informais) entre organizações tendo em conta que:

- visam um conjunto de objectivos⁴⁹ estratégicos acordados mutuamente;
- permanecem autónomos e independentes após a formação da aliança;
- como parceiros partilham os benefícios, os riscos, a gestão e controlo das actividades da aliança;
- a colaboração entre parceiros é numa base contínua num horizonte a médio e longo prazo;
- são reversíveis.

Tipos de alianças estratégicas



⁴⁹ Obter acesso a mercados específicos; Obter economias de escala; Reduzir riscos financeiros e/ou políticos; Obter e/ou assegurar vantagens competitivas.

Definição de cada tipo de aliança estratégica

Cooperação informal é uma colaboração entre entidades não existindo, em termos formais, qualquer tipo de vínculo. As relações entre os parceiros são distantes e a interdependência é fraca.

Cooperação formal é uma colaboração simples entre entidades que está suportada por vínculo formal.

Consórcio é uma associação entre empresas similares e em indústrias similares visando partilhar ou poupar recursos para obter benefícios que tem dificuldade em obter se estiverem sós.

Participação verifica-se quando uma empresa adquire uma posição no capital de outra.

Joint venture é uma associação entre duas ou mais organizações para desenvolver uma actividade onde os parceiros criam uma entidade independente atribuindo a cada parceiro uma quota da propriedade jurídica, responsabilidade operacional, riscos e benefícios, mantendo a independência e autonomia dos parceiros. Visa partilhar e/ou juntar temporariamente os recursos e as competências, diferentes e complementares, dos parceiros.

Licenciamento são acordos em que a empresa que disponibiliza a licença (licensing) garante os direitos à outra empresa (licensee) para poder produzir/vender o produto/serviço noutra país/mercado. O licensee paga uma compensação pela utilização dos direitos e assistência técnica. Trata-se de uma aliança quando existe cooperação contínua entre os parceiros para melhorarem o produto/serviço.

Franchising é um acordo pelo qual o franchisor concede direitos ao franchisee para explorar um determinado negócio segundo determinadas condições. Há duas hipóteses de remuneração do franchisor:

- Franchisor recebe uma remuneração fixa;
 - Franchisor recebe consoante os resultados do franchisee.
- Este último caso leva a uma cooperação contínua entre franchisor e franchisee podendo ser considerado uma aliança.

Associações dentro da cadeia de valor

São formas de cooperação muito próximas e fortes, com grande interdependência, em que a organização faz um acordo a longo prazo, dentro da cadeia de valor, com um fornecedor, distribuidor ou concorrente para benefícios mútuos. Para além das já indicadas podem revestir a forma de:

Acordo de distribuição quando uma empresa coloca à disposição de outra a sua rede de distribuição para que esta possa comercializar os seus produtos num território mutuamente acordado.

Central de compras é criada para minimizar os custos associados às compras.

Acordo de subcontratação é uma operação através da qual a contratante confia à subcontratada a execução, segundo condições pré-estabelecidas, de parte do processo produtivo conservando a contratante a responsabilidade final.

Acordo de I&D quando visa a produção conjunta de tecnologia.

Anexo 2 – Ciclo de vida da aliança estratégica

Ciclo de vida da aliança estratégica

Fases	Nascimento	Crescimento	Profissionalização	Maturidade	Manutenção ou Declínio	
Actividades da aliança	Concepção, alinhamento e desenvolvimento estratégico; Seleção do parceiro; Negociação; Elaboração do plano operacional e atribuição de responsabilidades; <i>Lançamento</i>	Garantir o crescimento previsto; Alavancagem de resultados; Integração Optimização das equipas.	Aprofundamento das actividades de cooperação e das competências; Ajustamentos nas equipas;	Reformulação dos objectivos e dos prazos; Reorganização das equipas Mediação	Resolução de conflitos; Reformulação de estratégia; Curva do ciclo de vida	Cancelamento da aliança
Cultura da aliança	Insegura Proactiva Emergente Simples Alto risco Confiança Esperança	Reacção rápida Agressiva Óptica de vendas	Sistemática Óptica de marketing Cautelosa Construção de consensos Alteração de equipas	Complacente Protectora Rígida Óptica de lucro Início da "esclerose"	Planeamento Empreendedorismo Controlada Agressiva	Óptica orçamental Hierárquica Inactiva
Traços de personalidade do gestor	<i>Aventureiro</i> Aceita riscos Visionário Obsessivo	<i>Guerreiro</i> Agressivo Auto confiante Persistente Omnipresente	<i>Caçador</i> Líder Sistemático	<i>Agricultor</i> Formal Aversão ao risco Conservador	<i>Visionário</i> Orientado para os resultados Assertivo Confiante Flexível Aceita riscos	<i>Político</i> Burocrático Aversão ao risco
Prioridades da aliança	Aposta O projecto é a chave para o sucesso da empresa Envolvimento de toda a gestão Tem os recursos financeiros necessários	Meio caminho Projecto estratégico para um negócio mas não para toda a empresa	Experimental Recursos limitados Projecto de interesse limitado para o top management mas vital para algumas áreas			



Anexo 3 – Acontecimentos marcantes do transporte aéreo

Datas	Acontecimentos
19 de Setembro de 1901	Santos Dumont voa com um pequeno avião de St.Cloud (perto de Paris) à Torre Eiffel (11km em 30m)
1911	Início de transporte de correio dentro dos EUA com carácter ocasional e experimental.
1913	Fundação da construtora de aeronaves Lockheed Corporation.
1914 (JAN a ABRIL)	Realização do primeiro serviço bidirário de transporte de passageiros em Tampa Bay (Flórida, EUA) (34.5Km em 23m) com um biplano anfíbio.
1916	Fundação da Boeing.
1919	<p>Após a I Grande Guerra existia frota e pessoal especializado disponível pelo que se iniciaram voos regulares, domésticos e internacionais, na Europa e EUA.</p> <p>Alemanha – Em 5 Fevereiro foi criada a linha Berlim/Weiman via Leipzig (doméstico).</p> <p>França – inauguração da linha Paris / Londres em que o 1º voo foi a 8 de Fevereiro e os voos regulares iniciaram-se em 25 Agosto.</p> <p>O grande potencial de desenvolvimento desta indústria obrigou ao seu enquadramento político – económico.</p> <p>Foi assinada a 13 de Outubro, com número limitado de países, a primeira Convenção Internacional que regula a navegação aérea e que foi precursora da Convenção de Chicago em 1944.</p>

Datas	Acontecimentos
	<p>O Reino Unido criou o Civil Aviation Department (em 1905 já tinha sido criada a Federação Aeronáutica Internacional em Paris).</p> <p>Iniciaram-se os voos transatlânticos (não comerciais) e transcontinentais.</p> <p>Fundação da IATA, só com 6 países europeus, em 28 Agosto em Haia.</p>
1920 a 1929	<p>Nos EUA e Europa surgem novas empresas, novas rotas e novos serviços (passageiros, carga e correio). Verificou-se um crescimento muito rápido em termos económicos e tecnológicos onde o correio assumiu um papel nuclear no suporte do negócio.</p> <p>A 20 de Maio de 1927 realizou-se o voo de Lindbergh, sem escalas, sobre o Atlântico Norte.</p> <p>Assinada, a 12 de Outubro de 1929, em Varsóvia (em vigor a 13 Fevereiro 1933) a Convenção para a unificação das regras relativas ao transporte aéreo internacional. Esta convenção fixou as regras e condições para transporte aéreo internacional no tocante a documentos usados para transporte e responsabilidade do transportador.</p>
1930 a 1939	<p>Aumento da cooperação entre companhias de Aviação e da importância da IATA.</p> <p>Desenvolvimento dos regulamentos comerciais, operacionais e técnicos.</p> <p>Desenvolvimento de rotas a nível mundial e de voos "non stop".</p>
1940 a 1949	A II Grande Guerra induz grandes desenvolvimentos

Datas	Acontecimentos
	<p>tecnológicos (em terra e no avião) que provocará uma nova era na Aviação comercial.</p> <p>Em 1942 iniciaram-se as experiências com motores a jacto.</p> <p>Em 7 de Dezembro de 1944 foi assinada (em Chicago) a Convenção sobre Aviação Civil Internacional que entrou em vigor em 4 de Abril de 1947 sucedendo à Convenção que regulava a Navegação Aérea, assinada em Paris, em 1919.</p> <p>A Convenção de Chicago deu origem à ICAO que mais tarde se tornaria uma agência especializada das UN. Esta Convenção lançou as bases para a estrutura de desenvolvimento da Aviação Civil a nível mundial nos anos seguintes.</p> <p>Em 19 de Abril de 1945 em Havana, 61 empresas da Aviação adoptaram uma "nova" IATA (mais alargada).</p> <p>Em 24 de Outubro de 1945 foi criada a UN.</p> <p>Assim que terminou a guerra verificou-se um grande ressurgimento de novas empresas e rotas.</p>
1950 a 1959	<p>A Aviação Civil teve um papel essencial no desenvolvimento económico e social dos países.</p> <p>São assinados vários acordos a nível mundial para facilitar o desenvolvimento do transporte aéreo (ex: metereologia, interline, alfândegas, etc).</p> <p>Em 1952 foi introduzida a separação entre "<i>First</i>" e "<i>touristic class</i>"</p> <p>Em 1955 foi criada a ECAC.</p> <p>Em 1957 foi assinado o Tratado de Roma que cria a European Community (EC) agora União Europeia.</p>

Datas	Acontecimentos
1960 a 1969	<p>Crescimento do tráfego à escala mundial em consequência do crescimento do turismo e das trocas comerciais.</p> <p>1969 – Primeiros voos do Boeing 747-100 e do Concorde (protótipo).</p> <p>1969 – Primeiro Homem na Lua.</p>
1970 a 1979	<p>Depois de grande prosperidade surgiu a primeira crise na Aviação mundial devido ao aumento dos preços do fuel.</p> <p>Em 1972 foi criado o anexo 16 da ICAO, sobre Protecção ambiental, contendo as práticas recomendadas sobre ruído e emissões gasosas.</p> <p>Em Novembro de 1978, o Congresso dos EUA aprovou o "Airline Deregulation Act" que deu início à desregulamentação do mercado doméstico americano.</p>
1980 a 1989	<p>Recuperação do crescimento da indústria de transporte aéreo.</p> <p>Surgem alguns problemas de congestionamento nos aeroportos.</p>

Fonte: Groenewege (1998)

Anexo 4 – Organizações relevantes no transporte aéreo

1. ICAO: International Civil Aviation Organization;

Após a 2ª Guerra Mundial surgiu um novo quadro político, económico e social assim como uma nova relação de forças entre os países. As contradições existentes e as diferentes perspectivas dos países sobre as bases do transporte aéreo conduziram à realização, em Chicago, da Convenção⁵⁰ sobre Aviação Civil Internacional que foi assinada a 7 de Dezembro de 1944. Os seus aspectos principais são:

- Soberania completa e exclusiva de cada Estado sobre o espaço aéreo que cobre o seu território (art. 1º.);
- Estabelecer os serviços aéreos internacionais numa base de igualdade de oportunidades e explorá-los de forma eficaz e económica (Preâmbulo);
- Aplicação das regras do ar e igualdade de tratamento e não discriminação para as aeronaves dos Estados contratantes (art. 9º., 11º., 12º.);
- Obrigação de simplificar e harmonizar o conjunto dos regulamentos técnicos, jurídicos e económicos nacionais

⁵⁰ Acordo entre vários Estados que lançou as bases para a estrutura e desenvolvimento da Aviação Civil, a nível mundial.

segundo os modelos propostos pela ICAO (art. 22º., 28º., 37º).

A Convenção de Chicago, de 1944, não aprofundou o desenvolvimento do transporte aéreo, deixando aos Estados, no âmbito dos acordos bilaterais, a incumbência de regularem a outorga e exercícios dos direitos de tráfego (Anexo 5), as capacidades e outros aspectos considerados pertinentes.

A ICAO resultou da Convenção de Chicago, sendo hoje uma agência especializada das Nações Unidas cujos objectivos (art.44 da Convenção) são:

- a. Assegurar o progresso metódico e seguro da Aviação Civil internacional em todo o mundo;
- b. Estimular o desenvolvimento das rotas aéreas, aeroportos e facilidades de navegação aérea;
- c. Estimular o aperfeiçoamento da construção de aeronaves e o seu emprego em fins pacíficos;
- d. Ir ao encontro das necessidades de todos os povos, proporcionando-lhes transportes aéreos seguros, regulares, eficientes e económicos;
- e. Obstar ao desperdício económico resultante da concorrência desregrada;
- f. Assegurar que os direitos dos Estados Contratantes sejam respeitados em absoluto e que na exploração das linhas aéreas

internacionais haja uma igualdade de oportunidades para todos os Estados Contratantes;

g. Evitar qualquer discriminação entre os Estados Contratantes;

h. Promover a segurança do voo na navegação aérea internacional.

A ICAO⁵¹ tem orientado e regulado todo o sistema de Aviação Civil visando que todos os países sigam as orientações emanadas, nomeadamente as que dizem respeito a segurança de voo e em terra, protecção ambiental e dos passageiros, regulação de mercados e concorrência. Acima de tudo pretende-se uma harmonização crescente e alargada a todos os países das principais linhas de orientação para a Aviação Civil.

2. IATA: International Air Transport Association

A IATA, constituída pelas companhias aéreas, procura resolver em conjunto os problemas relativos ao transporte aéreo internacional da forma mais eficaz, segura e económica. Esta organização ("nova IATA") foi criada no decorrer de uma conferência convocada para Havana, em Abril de 1945, com os seguintes objectivos:

- o Encorajar o desenvolvimento de transportes aéreos seguros, regulares e económicos;

⁵¹ A EU pretende tornar-se membro desta organização tendo o Parlamento Europeu adoptado, em Março de 2003, uma resolução nesse sentido.

- Fornecer os meios adequados a uma colaboração entre as empresas de transporte aéreo directa ou indirectamente afectas aos serviços aéreos internacionais;
- Cooperar com a ICAO e outras organizações internacionais.

3. ECAC: European Civil Aviation Conference

A ECAC foi criada em 1955 visando a harmonização das políticas e práticas ao nível dos estados membros europeus.

4. JAA: Joint Aviation Authorities

A JAA funciona associada à ECAC fomentando a cooperação e harmonização dos procedimentos operacionais e técnicos.

5. EASA: European Aviation Safety Agency

A EASA foi criada pelo Regulamento (CE) nº 1592/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho de 15 de Julho de 2002. Tal como está no seu art. 2º, nº1, o "objectivo principal é garantir e manter um nível de segurança da aviação civil elevado e uniforme em toda a Europa". Esta agência está operacional desde 28 de Setembro de 2003.

6. AEA: Association of European Airlines

A AEA é formada pelas várias transportadoras europeias e visa defender os seus interesses nos mais diversos fóruns.

7. EU: European Union

Desde meados da década de 80, após o início da desregulamentação do mercado doméstico americano (em 1978) com o "Airline Deregulation Act" que a União Europeia tem vindo a desempenhar um papel crescente nesta indústria nos mais variados domínios. De entre inúmeros desenvolvimentos salientam-se os seguintes:

A primeira medida com cariz liberalizador foi adoptada pelo Conselho em 25 de Julho de 1983. Tratou-se da Directiva⁵² sobre a autorização dos serviços aéreos regulares inter-regionais que pretendeu desenvolver os serviços aéreos entre aeroportos de categoria regional operados com aeronaves até 70 lugares e 30 toneladas de peso máximo à descolagem. Na prática, foi muito reduzido o número de rotas ao abrigo desta norma. No entanto, permitiu abrir caminho a outras medidas mais liberalizadoras que se seguiram ao Acto Único Europeu de 1986.

⁵² Dir 83/416.

Em Dezembro de 1987 o Conselho de Ministros dos Transportes da CEE adoptou o primeiro pacote de medidas para a liberalização dos serviços aéreos regulares intra-comunitários. Este pacote incluía:

- Uma Directiva sobre tarifas dos serviços aéreos regulares;
- Uma Decisão sobre a partilha da capacidade de transporte de passageiros e o acesso das companhias aéreas às rotas dos serviços aéreos regulares;
- Dois regulamentos sobre a aplicação (e isenção) das regras de concorrência do Tratado de Roma ao sector dos transportes aéreos.

Em Junho de 1990, o Conselho de Ministros dos Transportes da CEE aprovou o segundo pacote de que fazem parte:

- Regulamento sobre tarifas dos serviços aéreos regulares;
- Regulamento sobre o acesso e a partilha da capacidade de transporte de passageiros entre transportadoras aéreas nos serviços aéreos regulares;

Em Janeiro de 1993 a Comissão da CE adoptou o chamado terceiro pacote:

- Regulamento relativo à concessão de licenças às transportadoras aéreas (CEE) Nº 2407/92⁵³;
- Regulamento relativo ao acesso às rotas aéreas intra-comunitárias (CEE) Nº 2408/92;

⁵³ Os Regulamentos 2407, 2408 e 2409/92 estão em processo de revisão.

- Regulamento sobre tarifas aéreas de passageiros e de carga (CEE) Nº 2409/92.
- Regulamento que altera o (CEE) nº 3976/87 relativo à aplicação do nº3 do artigo 85 do Tratado a certas categorias de acordos e de práticas concertadas no sector dos transportes aéreos (CEE) Nº 2411/92.

As inovações propostas eram, genericamente, as seguintes:

- Liberdade de estabelecimento e de circulação de capitais relativamente às transportadoras;
- Regras comuns de licenciamento e certificação técnica das transportadoras;
- Livre acesso ao mercado interno de cada Estado e a todo o mercado intra-comunitário;
- Igualdade no tratamento do transporte aéreo regular e não regular;
- Redução do poder de intervenção dos Estados Membros na aprovação das tarifas e preços.

A aplicação destes pacotes permitiu que o espaço aéreo da UE se encontre completamente liberalizado desde Abril de 1997 facilitando o desenvolvimento das alianças estratégicas.

De acordo com a análise de Balfour (2004), a Comissão Europeia, ao abrigo do art. 81 e 82 do Tratado e do Reg 4069/89, tem analisado as alianças no tocante a:

- Definição do mercado relevante;

- Avaliação do efeito da aliança no mercado relevante.

Normalmente ao autorizar as alianças que envolvam transportadoras intra e extracomunitárias, a Comissão tem imposto algumas condições a nível:

- Operacional: por exemplo, redução de capacidades, congelamento dos preços;
- Acesso a facilidades: por exemplo, facilitar aos novos concorrentes a obtenção de faixas horárias nos aeroportos congestionados;
- Governamental: por exemplo, redução das barreiras à entrada para novos concorrentes;
- "Âmbito específico": por exemplo, a nível comercial, ao obter garantias que não haverá práticas predatórias com políticas de preços e descontos e de visualização dos horários nos sistemas neutros de reservas.

Com esta actuação a EU tem procurado manter o equilíbrio entre a consolidação da indústria europeia e a livre concorrência.

Anexo 5 - Liberdades do ar

Na conferência de Chicago ficaram definidas cinco liberdades do ar que permitem a prestação de serviços de transporte aéreo regular entre dois Estados:

1ª Liberdade (sobrevoo)

Possibilidade de as aeronaves matriculadas num Estado sobrevoarem o território de outro Estado, sem aterrarem.

2ª Liberdade (escala técnica)

Possibilidade de as aeronaves matriculadas num Estado aterrarem no território de outro Estado para fins não comerciais.

3ª Liberdade

Possibilidade de as aeronaves matriculadas num Estado desembarcarem no território de outro Estado passageiros, carga e correio embarcados no território do Estado de matrícula das aeronaves.

(ex.: de Ponta Delgada para Boston)

4ª liberdade

Possibilidade de as aeronaves matriculadas num Estado embarcarem no território de outro Estado passageiros, carga e correio destinados ao território do Estado de matrícula das aeronaves.

(ex.: de Boston para Ponta Delgada)

5ª Liberdade

Possibilidade de as aeronaves matriculadas num Estado efectuarem o transporte internacional de passageiros, carga e correio entre os territórios de terceiros Estados na exploração de serviços que incluam o território do Estado de matrícula das aeronaves.

(ex.: Lisboa/Copenhague-Estocolmo-Copenhague/Lisboa)

Com o desenvolvimento do transporte aéreo surgiram três liberdades adicionais:

6ª Liberdade

Quando a aeronave transporta passageiros, carga e correio do território dum Estado para o território do Estado da respectiva matrícula (4ªlib) e, seguidamente, deste para o território de um terceiro Estado (3ªlib), sem que sejam necessariamente reconhecidas a essa aeronave direitos de 5ª entre os pontos de origem e de destino do tráfego.

(ex.: Paris/Lisboa/S. Paulo)

7ª Liberdade

Quando uma aeronave opera exclusivamente fora do respectivo Estado de matrícula, na ligação dos territórios de dois ou mais Estados.

(ex.: Viva Air na rota Lisboa/Paris)

8ª Liberdade (direitos de cabotagem)

Quando uma aeronave transporta passageiros, carga e correio entre dois ou mais pontos dentro do território dum mesmo Estado que não seja o estado de matrícula da aeronave numa rota com destino ao país de matrícula.

(ex.: KLM na rota Lisboa - Porto / Amsterdão)

A última liberdade chama-se segundo a AEA:

9ª Liberdade

Quando uma aeronave transporta passageiros, carga e correio entre dois ou mais pontos dentro do território dum mesmo Estado que não seja o estado de matrícula da aeronave.

Transportadoras	2002		Número de passageiros
	PKT (PKU)	TAXI (PKU)	
1. Aer Lingus	8630	11250	2795
2. Aeroflot	17643	25375	2500
3. Air Baltic	1733	2192	2672
4. Air Berlin	12725	16975	1600
5. Air Europa	20729	119415	20922
6. Air France	94508.2	120103.4	120222
7. Air Moldova	180	225	1492
8. Alitalia	23612.2	21604	21800
9. Austrian Airlines	17941.2	24709.2	2025

Anexo 6 – Universo

O universo considerado nesta investigação é composto por quarenta e quatro (44) transportadoras aéreas europeias de passageiros, a operar desde 1992, com uma rede de destinos internacionais, em voos regulares e não regulares.

Foram obtidas respostas de transportadoras que representam 25% do universo, isto é, 25% do total da oferta (PKO) e da procura (PKU). O quadro seguinte evidencia os PKU, PKO e número de passageiros transportados por cada transportadora, no ano de 2002:

Transportadoras	2002		
	RPK(PKU) 10 ⁶	ASK (PKO) 10 ⁶	Número de passageiros 10 ³
1. Aer Lingus	8690	11053	6300
2. Aeroflot	17645	25370	5500
3. Air Baltic	173.3	310.9	262.2
4. Air Berlin	12726	16475	6600
5. Air Europa	9032.9	11943.9	5983.9
6. Air France	98508.3	129469.6	43421.2
7. Air Moldova	189	313	149.5
8. Alitalia	29617.6	41694.7	21860.7
9. Austrian Airlines	17981.2	24769.2	8635.7

10.	Binter canárias	385.7	510.7	2213.4
11.	BMI British Midland	6243.6	9404.9	7411.6
12.	Britannia airways	18427.7	28536.5	8016.1
13.	British airways	99123.2	136225.9	34008.9
14.	Corsair	11470	13447	2100
15.	Croatia Airlines	981.9	1739.4	1321.8
16.	CSA Czech airlines	4184	5878.1	3060.5
17.	Cyprus airways	3307	4521.8	1654.7
18.	Estonian Air	338.8	569.4	309.8
19.	Finnair	13070.7	18120.8	7126.8
20.	Futura	4279	4964	1900
21.	GB Airways	2627.9	3550.2	1520.6
22.	Hapag -Lloyd	14399	16743	6300
23.	Ibéria	40464.3	55370.7	23888.1
24.	Icelandair	3640.7	4998.1	1391.6
25.	Jat airways	1072.5	1808.3	1079.3

26.	KLM	59181.3	73813.7	19956.2
27.	Lithuanian Airlines	393.4	732.2	291.2
28.	Lot Polish Airlines	5859.1	8427.8	3218.4
29.	LTU	16100	19200	5700
30.	Lufthansa	93642.6	121458.7	43915.2
31.	Luxair	1093.9	1779.9	1196
32.	Maersk Air	482.4	931.1	519.7
33.	Malev	3076.1	4882.7	2098.8
34.	Meridiana	2248.3	3585.7	3322.5
35.	Monarch airlines	11813	13470.6	4530.8
36.	Olympic Airways	7548.1	11415	5567.2
37.	PGA Portugália Airlines	825.7	1406.6	894.8
38.	Scandinavian airlines	24578.9	34626.3	23117.6
39.	Spanair	9144.4	12780.9	7770.6
40.	TAP AIR PORTUGAL	11257.1	16198.5	5439.2
41.	Tarom	1773.8	2854.7	1110.2

42.	Transavia	8315	10832	4000
43.	Ukraine international airlines	598.1	1266.2	354.5
44.	Virgin Atlantic	27004	33492	3800
	Total	703514	940944	338819

Fonte: *Flight International*, AEA, ICAO e *Airline business*.

Anexo 7 – Questionário em português

Lisboa 30 de Abril de 2004

Assunto: Projecto de investigação – “O contributo das alianças estratégicas para o sucesso das transportadoras aéreas europeias de passageiros”.

Exmo (a) Senhor (a)

O CEGE – Centro de Estudos de Gestão do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade Técnica de Lisboa está a apoiar um projecto de investigação cujo objectivo prioritário é a avaliação das alianças estratégicas realizadas pelas transportadoras aéreas europeias de passageiros e o contributo para o seu desempenho.

Temos consciência das perturbações que sucessivos pedidos de informação criam na actividade diária das empresas, no entanto, para poder prosseguir com a investigação necessitamos da sua colaboração.

Nesse sentido, apelamos a V^a Exa para o preenchimento do questionário e respectivos quadros (anexo), reportados aos anos

económicos de 1993 e 2003, até 14 de Maio de 2004. A resposta é **confidencial** e deve ser enviada para o seguinte endereço de e-mail: cege1@iseg.utl.pt ou para o fax: + 351 21 397 93 18.

Se pretender receber cópia do estudo deve preencher a quadrícula para o efeito no fim do questionário.

Antecipadamente agradecemos toda a colaboração indispensável para o êxito do projecto.

Com os melhores cumprimentos

A Direcção

J. Augusto Felício

Presidente

Questionário

Este questionário é parte de um trabalho de investigação que visa a avaliação das alianças estratégicas realizadas pelas transportadoras aéreas e o seu contributo para o desempenho das referidas empresas. Os dados referem-se apenas ao negócio do transporte aéreo de passageiros e são **confidenciais**.

Antecipadamente agradece-se a informação solicitada. Para esclarecer eventuais dúvidas seguem, em anexo, as instruções de preenchimento. Para esclarecimentos adicionais contactar a Dra. Natália Beringuilho, tel.: + 351 21 397 02 64, e-mail: cege1@iseg.utl.pt

Parte I. Caracterização genérica da empresa

1. Denominação: _____
2. Morada: _____
3. Telefone: _____
4. E-mail: _____
5. Ano de constituição: _____
6. Composição actual da frota: _____

Parte II. Solicita-se o preenchimento dos quadros abaixo indicados.

1. Indique o número de alianças estratégicas, por tipo, realizadas pela empresa, em geral, e que existiam nos anos de 1993 e 2003.

Tipo de aliança estratégica	1993	2003
Cooperação informal		
Cooperação formal		
Consórcio		
Participação		
Joint venture		
Licenciamento		
Franchising		
Associações dentro da cadeia de valor		

2. Indique o número de alianças estratégicas, por tipo, realizadas **com outras transportadoras aéreas de passageiros**, e que existiam nos anos de 1993 e 2003.

Tipo de aliança estratégica	1993	2003
Cooperação informal		
Cooperação formal		
Consórcio		
Participação		
<i>Joint venture</i>		
Licenciamento		
<i>Franchising</i>		
Associações dentro da cadeia de valor		

3. Indique o número de alianças estratégicas, por tipo, realizadas **com fornecedores**, e que existiam nos anos de 1993 e 2003.

Tipo de aliança estratégica	1993	2003
Cooperação informal		
Cooperação formal		
Consórcio		
Participação		
<i>Joint venture</i>		
Licenciamento		
<i>Franchising</i>		
Associações dentro da cadeia de valor		

4. Indique o número de alianças estratégicas, por tipo, realizadas **com distribuidores**, e que existiam nos anos de 1993 e 2003.

Tipo de aliança estratégica	1993	2003
Cooperação informal		
Cooperação formal		
Consórcio		
Participação		
<i>Joint venture</i>		
Licenciamento		
<i>Franchising</i>		
Associações dentro da cadeia de valor		

5. Indique o valor dos indicadores nos anos de 1993 e 2003.

	1993	2003
Número total de trabalhadores ao serviço da empresa.		
Número de passageiros pelos quilómetros utilizados (PKU)		
Número de passageiros pelos quilómetros oferecidos (PKO)		
Valor da receita (€) pelos passageiros quilómetros utilizados (receita/PKU)		
Valor do custo (€) pelos passageiros quilómetros oferecidos (custo/PKO)		

6. Assinale com um X a **evolução da quota de mercado da empresa no mercado Nacional** ("home market"), **do ano de 1993 para 2003.**

Diminuiu fortemente	Diminuiu	Nem aumentou nem diminuiu	Aumentou	Aumentou fortemente

7. Assinale com um X a **avaliação ao desempenho das alianças estratégicas realizadas pela empresa demonstrou que os objectivos foram atingidos.**

Discorda fortemente	Discorda	Nem concorda nem discorda	Concorda	Concorda fortemente

As respostas deverão ser devolvidas até **14 de Maio de 2004** para o seguinte endereço de e-mail: cege1@iseg.utl.pt ou para o fax: + 351 21 397 93 18

Se pretende cópia do estudo preencher com um X: Não Sim

Morada para onde deve ser enviada a cópia:

Agradecemos a colaboração

Lisboa, de Abril de 2004

Anexo com as instruções para preenchimento do questionário

Parte II, quadros 1 a 4

Entende-se por alianças estratégicas todas as formas de cooperação (formais e informais) entre organizações tendo em conta que:

- a) Visam um conjunto de objectivos estratégicos acordados mutuamente;
- b) Partilham os benefícios, os riscos, a gestão e o controlo das actividades da aliança;
- c) A colaboração entre parceiros é desenvolvida numa base contínua e num horizonte a médio e longo prazos;
- d) Permanecem autónomas e independentes após a formação da aliança;
- e) São reversíveis.

Tipos de alianças estratégicas

I N T E G R A Ç Ã O	Fraca	<p>Cooperação informal compreende a colaboração entre entidades não existindo, em termos formais, qualquer tipo de vínculo. As relações entre os parceiros são distantes e a interdependência é fraca.</p> <p>Cooperação formal compreende a colaboração simples entre entidades que está suportada por vínculo formal.</p> <p>Consórcio compreende a associação entre empresas similares e em indústrias similares que visa partilhar ou poupar recursos para obter benefícios que não os teriam se estivessem sós.</p> <p>Participação compreende a aquisição por uma empresa de uma posição no capital de outra.</p> <p>"Joint venture" compreende a associação entre duas ou mais organizações para desenvolver uma actividade onde os parceiros criam uma entidade independente atribuindo a cada parceiro a sua quota parte de propriedade jurídica, de responsabilidade operacional, de riscos e benefícios, mantendo a independência e a autonomia dos parceiros.</p> <p>Licenciamento compreende os acordos em que a empresa que disponibiliza a licença (<i>licensing</i>) garante os direitos à outra empresa (<i>licensee</i>) para poder produzir/vender o produto/serviço noutra país/mercado. O <i>licensee</i> paga uma compensação pela utilização dos direitos e assistência técnica. Trata-se de uma aliança quando existe cooperação contínua entre os parceiros para melhorarem o produto/serviço.</p> <p>"Franchising" compreende um acordo pelo qual o <i>franchisor</i> concede direitos ao <i>franchisee</i> para explorar um determinado negócio segundo determinadas condições. Há duas hipóteses de remuneração do <i>franchisor</i>: (1) ou recebe uma remuneração fixa; (2) ou recebe consoante os resultados do <i>franchisee</i>. Apenas este último caso leva a uma cooperação contínua podendo ser considerado uma aliança.</p>	(-)
	Forte	<p>Outras associações dentro da cadeia de valor</p> <p>Compreendem formas de cooperação muito próximas e fortes, com grande interdependência e âmbito de actuação, em que a organização faz um acordo a longo prazo, dentro da cadeia de valor, com um fornecedor, distribuidor ou concorrente para benefícios mútuos. Para além das já indicadas podem revestir isolada ou conjuntamente, por exemplo, a forma de:</p> <p><u>Acordo de distribuição</u> compreende que uma empresa coloca à disposição de outra a sua rede de distribuição para que esta possa comercializar os seus produtos num território mutuamente acordado.</p> <p><u>Acordo de subcontratação</u> compreende uma operação através da qual a contratante confia à subcontratada a execução, segundo condições pré-estabelecidas, de parte do processo produtivo conservando a contratante a responsabilidade final.</p>	(+)

A
l
i
a
n
ç
a

E
s
t
r
a
t
é
g
i
c
a

Parte II, quadro 5

Percurso é o par origem/destino utilizado pelo passageiro.
Linha é o conjunto de percursos oferecidos pela transportadora aérea.
PKU (número de passageiros pelos quilómetros utilizados) é a soma dos produtos do número de passageiros transportados em cada percurso pela sua distância ortodrómica.

PKO (número de passageiros pelos quilómetros oferecidos) é a soma dos produtos do número de lugares oferecidos para venda em cada linha pela sua distância ortodrómica.

Receita/PKU (valor da receita pelos passageiros quilómetros utilizados) é o valor da receita média recebida pelos passageiros transportados em cada percurso, ou seja, receita por lugar utilizado corrigido pela distância.

Custo/PKU (valor do custo pelos passageiros quilómetros oferecidos) é o valor do custo médio incorrido pelos lugares oferecidos para venda em cada linha, ou seja, custo por lugar oferecido corrigido pela distância.

Anexo 8 – Questionário em inglês

Lisbon 28th May 2004

RE: Research Project – “The contribution of strategic alliances to the success of the European passenger Airlines”

Dear Sir / Madam

The CEGE – Centre for Management Studies of the Universidade Técnica de Lisboa (Technical University of Lisbon), is sponsoring a research project to evaluate the extent to which strategic alliances among European Airlines have influenced their performance.

Although aware of the disruption that requests for information may represent to your working day we would kindly ask you to spare a few minutes to complete the attached questionnaire.

The Questionnaire refers to the years 1993 and 2003. Any information you provide will be treated in strict confidence and we would be grateful if you could return the form by the to the following e-mail address: cege1@iseg.utl.pt

Or to the fax number: + 351 21 397 93 18

If you wish to receive a copy of the complete study, please tick the appropriate box at the end of the questionnaire.

We would like to thank you in advance for your kind collaboration.

Yours faithfully

The Management Team

Executive President

QUESTIONNAIRE

This questionnaire is part of a research project and aims to evaluate the strategic alliances among Airline Companies and the input of these alliances in the performance of each company. The data requested concerns exclusively the transport of passengers and is strictly **confidential**.

In order to clarify any doubt please find attached the guidelines for filling in this questionnaire.

For further details please contact:

Dra. Natália Beringuilho

Telephone + 351 21 397 02 64

E-mail: cege1@iseg.utl.pt

Part I - COMPANY – General Information

- 1) Company Name _____
- 2) Address _____
- 3) Telephone: _____
- 4) E-mail _____
- 5) First year of operation _____
- 6) Current composition of the Fleet _____

Parts II – Please fill in the boxes:

1. Give the number of strategic alliances in existence in 1993 and 2003:

Type of strategic alliance	1993	2003
Informal cooperation		
Formal cooperation		
Mutual service consortium		
Equity investments		
<i>Joint Venture</i>		
Licensing		

<i>Franchising</i>		
Value chain partnerships		

2. Give the number of strategic alliances with passenger Airline Companies in the years 1993 and 2003:

Type of strategic alliance	1993	2003
Informal cooperation		
Formal cooperation		
Mutual service consortium		
Equity investments		
<i>Joint Venture</i>		
Licensing		
<i>Franchising</i>		
Value chain partnerships		

3. Give the number of strategic alliances with suppliers in the years 1993 and 2003.

Type of strategic alliance	1993	2003
Informal cooperation		
Formal cooperation		
Mutual service consortium		
Equity investments		
<i>Joint Venture</i>		
Licensing		
<i>Franchising</i>		
Value chain partnerships		

4. Give number of strategic alliances with distributors in the years 1993 and 2003.

Type of strategic alliance	1993	2003
Informal cooperation		
Formal cooperation		

Mutual service consortium		
Equity investments		
Joint Venture		
Licensing		
Franchising		
Value chain partnerships		

5. Give the relevant numbers for the following indicators for the years of 1993 and 2003.

	1993	2003
Total number of workforce		
Revenue passenger-kilometre (RPK)		
Available seat- kilometres (ASK)		
Revenue (€) per RPK		
Cost (€) per ASK		

6. Regarding the home market please indicate with an X: "the trend of the market share of the company from 1993 to 2003."

Decreasing markedly	Decreasing	Neither increasing nor decreasing	Increasing	Increasing markedly

7. Indicate with an X the appropriate box: "The evaluation of the performance of the strategic alliances shows that the targets were attained."

Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree

Please send replies by to:

E-mail - cege1@iseg.utl.pt; or Fax: +351 21 397 93 18

If you wish to receive a copy of the complete study please tick the appropriate box: No Yes

Address where a copy should be sent: _____

We thank you for your kind collaboration

Lisbon 28th May 2004

Guidelines for completing the questionnaire

Part II – tables 1 to 4

By strategic alliances we mean all forms of cooperation (formal and informal) between organizations, bearing in mind that:

- a) They aim at a specific group of strategic targets previously agreed by both parties.
- b) They share in equal terms the benefits, risks, and control of the alliance's activities.
- c) The collaboration between partners must be carried out on a continuous base and aim at the medium / long-term future.
- d) After joining the alliance they remain independent.
- e) They are reversible.

Types of strategic alliances

Weak	<p>Informal cooperation - Collaboration between institutions without any formal link. The relations between partners are not close and they do not depend on each other.</p>	(-)
	<p>Formal cooperation - Simple collaboration between institutions based on a contract.</p>	
	<p>Mutual service consortium - Association of similar companies and industries with the aim of sharing or saving resources in order to obtain benefits that they would not otherwise attain.</p>	
	<p>Equity investments - Acquisition by a company of a share in the capital of another company.</p>	S T
I N T E G R T I O N	<p>Joint venture - Association between 2 or more organizations in order to develop an activity where the partners allocate to each other responsibility regarding operation, risks, benefits and management whilst at the same time keeping their respective independence.</p>	R A T E
	<p>Licensing - Refers to the agreement through which the <i>licensing</i> company guarantees the rights to the <i>licensee</i> to produce/sell the product/service in another country. The licensee pays a fee for the rights and technical support. It is an alliance when the cooperation is long-term in order to improve products and services.</p>	G I C
	<p>Franchising - Refers to an agreement through which the <i>franchisor</i> grants rights to the franchisee in order to undertake a business under certain conditions. There are 2 ways of paying the franchisor: a fixed fee or a fee according to results. Only in this latter case can we talk about an enduring cooperation and therefore an alliance.</p>	A L L
	<p>Value chain partnerships</p>	I
	<p>They comprise close and strong forms of cooperation with great interdependence and scope of action whereby the organizations make a long-term agreement, within the value chain, with a supplier, a distributor or a competitor, in order to get mutual benefits.</p>	A N C E
	<p>Apart from the above mentioned partnerships there can be others like for example:</p>	
Strong	<p><u>Distribution agreement</u> - When a company makes available to another the distribution network so that they can trade their products in a territory agreed by both parties.</p>	(+)
	<p><u>Subcontracting agreement</u> - This is an agreement through which the contracting party entrusts the subcontracted party with the execution of the production process under certain specified conditions whereby the final responsibility remains with the contracting party.</p>	

Part II - Table 5

RPK - "Revenue passenger- kilometres are computed by multiplying the number of revenue passengers by the kilometres they are flown". (Definition from Association of European Airlines)

ASK - "Available seat-kilometres are the total number of seats available for the transportation of revenue passengers multiplied by the number of kilometres which those seats are flown". (Definition from Association of European Airlines)

Revenue/ RPK (amount of revenue divided by number of passengers kilometres used) this is the value of the average revenue received for passengers carried in each leg or revenue per occupied seat adjusted according to the distance.

Cost/ ASK - (amount of cost divided by the number of passengers kilometres offered) the average value of the offered seats in each route or offered seat cost adjusted according to the distance.

Leg - city pair origin/ destination travelled by the passenger

Route is the number of legs offered by the Airline company.