

UM ESTUDO DAS PRINCIPAIS CAUSAS QUE MOTIVAM AS COMPANHIAS AÉREAS A REALIZAREM A JOINT VENTURE COMO FORMA DE ALAVANCAR SEUS NEGÓCIOS.

Luiza Monteiro de Laia¹

Julyana Goldner Nunes²

RESUMO

Este artigo busca apresentar quais são as principais causas que motivam as empresas do setor aéreo a realizarem uma *Joint Venture* como forma de alavancagem de seus negócios. Esse acordo comercial é feito entre duas ou mais empresas por um determinado período. Essa junção tem a finalidade de unir seus recursos para buscar realizar uma determinada operação, como um novo projeto, uma expansão no seu mercado de atuação ou agregar investimentos na empresa envolvida. Dentro deste artigo apresentou as principais causas para a implementação, com as vantagens e as desvantagens deste tipo de negócios. Para tanto, utilizou-se da metodologia bibliográfica com o método qualitativo para contextualizar o problema, analisar as possibilidades de melhorias e os resultados da pesquisa. Identificados como fatores críticos da formação de *uma joint venture internacional*, está a confiança entre os parceiros, o alinhamento dos objetivos esperados pelos sócios e flexibilidade para um diálogo aberto.

Palavras-chave: *Joint Venture*. Acordo Comercial. Implementação.

ABSTRACT

This article seeks to present the main causes that motivate companies in the airline industry to enter into a Joint Venture as a way of leveraging their business. This commercial agreement is made between two or more companies for a certain period. This combination is intended to unite your resources to seek to carry out a certain operation, such as a new project, an expansion in your market or to add investments in the company involved. Within this article presented the main causes for the implementation, with the advantages and disadvantages of this type of business. Therefore, we used the bibliographic methodology with the qualitative method to contextualize the problem, analyze the possibilities for improvement and the research results. Identified as critical factors in the formation of an international joint venture are the trust between the partners, the alignment of the objectives expected by the partners and flexibility for an open dialogue.

Keywords: Joint Venture. Commercial Agreement. Implementation.

¹ Graduanda do curso de Ciências Contábeis na Católica de Vitória Centro Universitário. E-mail: luiza.laia@souunisaes.com.br

² Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Espírito Santo. Mestre em Contabilidade pela Fucape. E-mail: jnunes@ucv.edu.br

1. INTRODUÇÃO

Segundo o CPC 19 - Negócios em conjunto (2012), um negócio do qual duas ou mais partes têm o controle conjunto da empresa pode ser uma operação em conjunto (*joint operation*) ou um empreendimento controlado em conjunto (*joint venture*). Com a escolha pela operação definida, a classificação consegue ser feita, as partes integrantes podem deter o controle em conjunto do negócio, com o direito sobre os ativos e as obrigações pelos passivos ou será um negócio onde as partes detêm o direito sobre os ativos líquidos do negócio, tais atividades são combinados por um período pré-determinado pretendendo ter a expansão, lucratividade e modernização desse empreendimento em conjunto.

Para Almeida (2013), a expressão *Joint Ventures* significa que qualquer empreendimento pode ser criado por dois ou mais integrantes, para um fim específico que tenha natureza comercial, financeira ou técnica. Podendo ser qualquer organização que possua uma relação contratual, com o objetivo de desenvolvimento de atividades de duas ou mais empresas para a realização de uma obra ou a prestação de um serviço.

Em relação aos conceitos estabelecidos por Dasgupta (2020, l. 107), uma organização tem as seguintes opções para gerir uma empresa: atingir seus objetivos de forma independente, também conhecida como crescimento orgânico; adquirir outra organização; ou, entrar em colaboração com uma nova empresa. As duas últimas opções são classificadas como um crescimento inorgânico. Na primeira hipótese, a organização deve ter o planejamento do recurso e a capacidade de alcançar os seus objetivos traçados de forma independente. Se por acaso a organização não tiver os recursos necessários para se desenvolver independentemente, ela pode adquirir outra empresa que os possua, mas a organização deve estar preparada para aderir todos os riscos e passivos da empresa adquirida. Caso isso não seja algo que a organização esteja disposta a absorver, talvez seja melhor considerar a possibilidade de uma cooperação através de uma aliança estratégica.

Ainda segundo Dasgupta (2020, p.58) as parcerias entre empresas aumentaram exponencialmente no ambiente global competitivo. Diversas organizações multinacionais que haviam rejeitado alianças estão entendendo a importância das parcerias como meio de complementar as suas estratégias competitivas. Um fator relevante para o impulso nas fusões entre as corporações foi a aparição da integração global. A integração global pode ser vista através das lentes da globalização da demanda, da oferta, da concorrência e da estratégia.

Segundo Avellar, Teixeira e De Paula (2012) às *joint ventures* têm se apresentado como uma das opções de acordo frente ao acirramento do processo concorrencial e tem colocado as empresas de maneira ativa no mercado. O objetivo é proporcionar o financiamento de projetos de inovação, rateando os custos de produção ou expandindo suas ações para o mercado. Algumas barreiras podem dificultar o sucesso previsto de *joint ventures*, mesmo sendo complexas possuem um grande potencial de oportunidades, alavancar mercados internacionais, importações, exportações e aumentar a participação do mercado.

Diante da trajetória de pesquisas no que tange a implementação de *Joint Venture* nas empresas, por meio da gestão que busca alavancar seus lucros, busca-se responder neste estudo a seguinte questão-problema: Quais são as principais causas que motivam as empresas do setor aéreo a realizarem uma *joint venture*?

Assim, o objetivo deste estudo é identificar quais são as principais causas que motivam as empresas do setor aéreo a escolherem as *joint ventures* como forma de alavancagem de seus negócios.

A pesquisa torna-se oportuna em razão das companhias aéreas buscarem frequentemente os acordos de parcerias. O estudo traz o seu referencial teórico, explicando o que é e como funciona uma aliança estratégica, e a importância da cooperação e confiança transmitidas pelas empresas. Na terceira seção são apresentados quais foram os procedimentos metodológicos utilizados no estudo. A quarta seção foi destinada à apresentação e a discussão dos resultados obtidos. Por fim, na quinta seção são realizadas as considerações finais. Ao final do artigo estão as referências bibliográficas utilizadas na construção do mesmo.

Nesse sentido, é importante destacar o conceito de uma *Joint Venture*, destacar quais são os fatores a serem observados para assegurar a implementação e as operações bem-sucedidas nas empresas e entender como funciona a reorganização societária entre empresas do setor aéreo, buscando uma confiança mútua, acordos legais que definam quais serão os direitos e obrigações compartilhados, traçar as metas a serem atingidas, buscando diminuir as diferenças culturais entre as empresas.

De acordo com o site Império das Milhas (2021), viajar de avião é prático e cada vez mais está sendo acessível ao grande público, porém para garantir que todos tenham essa oportunidade, as companhias aéreas realizam acordos entre si, pois existem limitações em suas operações, como por exemplo o transporte em rotas específicas. Realizando acordos em parcerias a empresa está criando cenários para a expansão de seus negócios, proporcionando conforto e possibilidade de destino aos seus clientes, reduzir custos de produção e financiar projetos de inovação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conceito, funcionalidade e importância de uma *joint venture*

Partindo da definição proposta por Wesley (1985), o conceito de Joint Venture define-se como um arranjo contratual entre uma empresa com experiência técnica e comercial, com conhecimento de mercado e uma empresa que não possui experiência relativamente ao produto ou serviço, porém que tem conhecimento local, tem a prática e é uma organização comercial capaz de criar e manter um negócio na sua área de mercado.

Sobre o histórico das joint ventures, complementa Pimentel (2015, p.9):

O Conceito de Joint Ventures surge, inevitavelmente, nos Estados Unidos face aos eloquentes interesses das grandes empresas e grupos econômicos no mercado comum. Na verdade, este se mostra, na sua origem, como uma forma de revolta dos colonos à legislação societária

inglesa, reconhecida pela sociedade americana como retrógrada e opressiva. Em paralelo com este descontentamento, desenvolvia-se em França a ideia de associados ocultos nas sociedades, avesso ao pensamento padronizado pela common law, mas aceite entre os Americanos que vieram a criar a sua própria organização de negócios – as Joint Venture.

Para Basso (apud SCHOPPE, 2008, p.11) *joint ventures* são “mecanismos de cooperação entre as empresas, [...] possuem natureza associativa podendo apresentar objetivo e duração limitados ou ilimitados”. A partir dessa explicação, podemos concluir que a citação menciona que a *joint venture* é uma partilha, uma divisão de riscos e ao mencionar “mecanismos”, expõe haver uma disposição das partes para elas funcionarem em conjunto. Sendo assim, esta espécie empresarial desdobra-se da junção de forças de empresas distintas, de molde formal, para a alcance de fins específicos, semelhantes ou não.

Segundo Pinheiro (1998), a formação de *joint venture* relaciona-se, sobretudo, com diminuição do risco para a empresa, realização de economias de escala e racionalização da produção; internacionalização; obtenção e combinação de recursos tecnológicos que trazem benefícios, aproveitamento de vantagens financeiras. Para empresas multinacionais, esse tipo de mecanismo constituiu um mal necessário, porque as empresas necessitavam encontrar respostas adequadas, atualmente os motivos financeiros e económicos sustentam as *joint ventures*.

Pimentel (2015, p.11) ressalta que em virtude à instabilidade dos mercados mundiais, este instrumento mostra-se o mais conveniente, na medida em que, ao serem utilizados, podem restringir-se a um determinado fim, compreendendo e contemplando o seu objetivo. Esses modelos contratuais justificavam-se pela necessidade dos agentes económicos conseguirem acessar os mercados intangíveis, com o interesse pela otimização dos processos produtivos, a obtenção de nova tecnologia e principalmente pela redução do risco subjacente ao processo de internacionalização.

A singularidade da *joint venture* contratual é justamente o fato de não depender da criação de uma pessoa jurídica, como ocorre nas *joint ventures* societárias (*incorporated joint ventures*). Da mesma forma, a comparação não se dá por vínculos societários, porém por vínculos contratuais. No que diz respeito à internacionalização dos negócios, as *joint ventures* são apontadas como o principal instrumento para tal propósito, permitindo alianças que confirmam e asseguram a facilidade de inclusão em novos mercados e o acesso ao investimento e à tecnologia estrangeira. (FRAZÃO, 2015).

Por essa razão, Valerie Pironon (2004, p. 3) demonstra com uma visão internacional, a importância das *joint ventures* para aumentar sua credibilidade consideravelmente, na medida em que possibilitam a pesquisa de novas tecnologia e investimentos, permitindo aos agentes estrangeiros uma verdadeira “legitimação” nacional.

De Melo et. al (2017) explica que há uma grande polêmica quando o assunto é evidenciar o que é e o que não é uma parceria em essência econômica, as nomeações são muitas: alianças, companhias conjuntas, cooperação, clusters, consórcios, associação, terceirização e finalmente, *joint venture*. É imprescindível explicar que esses termos levam ao mesmo significado de

cooperação. No Brasil uma *joint venture* é uma associação, com isso são definições bem distintas, visto que, o termo associação remete ao fato de ser, na sua grande maioria das vezes, uma entidade sem fins lucrativos.

2.2. Alianças de cooperação no âmbito empresarial

Segundo Gulati (1998), a formação de uma aliança entre empresas pode ser dividida em quatro fases principais, a decisão de formar e assegurar uma aliança em conjunto, a escolha sobre o(s) possíveis parceiro(s), a pesquisa sobre qual será a estrutura utilizada e o desenvolvimento do relacionamento entre as empresas ao longo do tempo.

Entre as motivações que levam as empresas a formar alianças pode-se citar a conquista de vantagem competitiva, a obtenção de patentes ou propriedades tecnológicas, a avaliação competitiva de gestão, acesso a canais estruturados de mercados, a aprendizagem da legislação e de práticas administrativas locais. Trata-se de interações entre empresas de um determinado ambiente sociocultural. Isso acontece porque o contexto social traz consigo uma série de informações relevantes e importantes sobre seus parceiros. Quando uma empresa escolhe um parceiro para fazer uma aliança, as relações de poder podem ser notadas em sua estrutura, tanto inter quanto intraorganizacionais. Neste sentido, as empresas unem seus recursos e informações para reduzir incertezas e riscos (LOPES, 2004).

Realiza-se com maior frequência quando a empresa-alvo passa por muitas dificuldades no mercado competitivo, é nessa situação em que há o interesse de outras empresas em adquiri-la e que já estão familiarizadas com sua situação da empresa-alvo, com múltiplas ofertas, a empresa é absorvida pela outra, deixando de existir juridicamente (HITT, 2008, p. 185).

Yongma Moon, Tao Yao, Bin Jiang (2011) ressaltam que mostram que, enquanto a viabilidade de um contrato de terceirização para o fornecedor aumenta com um preço de contrato mais alto oferecido pelo cliente, a viabilidade de uma *joint venture* depende das condições de mercado. Este estudo busca analisar essa parceria empresarial, que pode estar relacionada a um novo projeto ou ainda a outra atividade comercial. Por isso, as operações de *Joint Venture* são realizadas para diversos fins como: logísticos, industriais, comerciais, tecnológicos e entre outros.

As alianças do tipo *joint venture* contribuem para a redução de conflitos, o que aparece como um dos principais motivos de escolha desse tipo de aliança para alcançar seus objetivos. Esses acordos devem promover uma relação de interdependência mútua, baseados em normas de autorregulação e de reputação solidificada. Os interesses das partes precisam estar alinhados e planejados para evitar os conflitos (ALMEIDA e MACHADO, 2013).

De acordo com Avellar, Teixeira e De Paula (2012) às *joint ventures* têm surgido como uma das opções para as empresas devido à competitividade do processo concorrencial e tem posicionado as empresas de maneira ativa no mercado. O objetivo dessas alianças, é financiar projetos de inovação, reduzir ou dividir custos de produção ou serviços e expandir suas ações de mercado.

Para Gereffi (2001, p. 31-32), as corporações transnacionais estão transformando a produção de alto volume para a produção de alto valor. Ao invés de uma estrutura piramidal, onde o poder está reunido na sede, as empresas transnacionais estão concentradas em redes globais de produção. As principais empresas operam como agentes estratégicos no centro da rede, controlando informações, habilidades e recursos críticos necessários para que a rede global geral se desenvolva com eficiência. Na perspectiva do autor, para que países e empresas tenham um bom desempenho no mercado internacional é necessário se posicionar favoravelmente dentro das redes globais e desenvolver estratégias para obterem um melhor posicionamento junto às empresas líderes.

Diante da globalização e de mudanças rápidas no mercado mundial, as *joint ventures* se espalham pelo mundo inteiro e buscam explorar fatores de inovação bem-sucedidos internacionalmente e que trazem consigo a aprendizagem entre empresas multinacionais (MA et. al., 2015).

Ainda de acordo com Ma et. al. (2015), essa ligação frequentemente se traduz em vantagem competitiva para as partes envolvidas, com isso as empresas aproveitam a aliança para aprender também sobre as restrições ambientais e os programas de inovação em produtos locais.

Por outro lado, como ponto de atenção, Avellar, Teixeira e De Paula (2012) alertam que: em uma *joint venture* uma parte substancial da capacidade de indústria das firmas fica sob controle comum. Além disso, ativos e pessoas estratégicas são transferidos para o atendimento de interesses similares e isso implica, em alguns casos, na impossibilidade de as empresas continuarem a competir de maneira independente.

Assim, podemos concluir que a *joint venture* proporciona uma divisão de riscos e ameaças para as empresas, mas buscando uma união de esforços, onde as alianças possam dar certo, é importante ressaltar que é preciso haver disposição das partes para o funcionamento da mesma.

2.3. A avaliação da qualidade do serviço

A alta competitividade, o dinamismo dos mercados, a inovação tecnológica, a constante transformação das necessidades gerais de um mundo globalizado é cada vez mais volátil, modificou também o modo como as organizações encaminham seus modelos de negócios, especialmente no que diz respeito às alianças estratégicas. Atualmente as elas tornaram-se frequentes nos mais diversos setores e têm sido uma das formas mais eficazes de uma organização buscar competitividade, diferenciação no mercado e eficiência em seus processos, proporcionando a oferta de um maior número de bens, serviços ou o desenvolvimento de novos produtos e soluções, sem que seja necessário alto investimento em infraestrutura, ampliando assim seu alcance de mercado. No setor aéreo, tal investimento em capacitação e desenvolvimento de pessoal é essencial, tanto para cumprir com os requisitos regulatórios quanto para prestar um serviço de alta qualidade e padronizado. (SHISHIDO et al, 2018)

Lima e Carvalho (2008), apontam as vantagens da adoção de uma *joint venture* que podem ser resumidas da seguinte forma:

Quadro 1: Vantagens das *Joint Venture*

Recursos Financeiros	Cada associado contribui um valor substancial e através dos recursos captados pelas empresas parceiras, o orçamento é rico para implementação de novas oportunidades, um alto grau de controle das atividades de marketing e um potencial absoluto de crescimento;
União	Unificar sinergias e experiências anteriores adquiridas, promover a combinação de capital e dos riscos, as habilidades e os recursos, a tecnologias e buscar ampliar a presença de mercado com recursos e processos de fabricação;
Controle	O empreendimento ficará sobre controle de ambos, proporcionar maior controle sobre as operações em conjunto, conciliar diferentes pontos fortes da cadeia de valor;
Novas Oportunidades	A possibilidade que as empresas que não dispõem de recursos de capital suficiente para suas ideias, consigam procurar sócios para financiar seus projetos em conjunto, superando barreiras de entrada em um mercado competitivo com baixo risco político e econômico

Fonte: Lima e Carvalho (2008).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), não existe vantagem competitiva duradoura, com o passar dos anos as empresas concorrentes desfrutarão de seus próprios recursos, suas capacidades e competências essenciais para elaborar diferentes cenários, porém firmes, eficazes e capazes de gerar suas vantagens competitivas. Nesta perspectiva, as empresas são desafiadas a constantemente desenvolver diferentes e inovadoras competências no sentido de dar maior sustentabilidade e crescimento às suas vantagens competitivas, que são necessariamente dinâmicas.

Ainda segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), a vantagem competitiva é formada quando se origina de recursos que produzem benefícios proveitosos e raros, na perspectiva dos clientes, e que sejam difíceis de reproduzir e insubstituíveis, na visão dos concorrentes. Quando estes quatro critérios citados forem atendidos, os recursos e capacidades podem ser reconhecidos e denominados competências essenciais.

Sampaio e de Souza Melo (2008) explicam que o segredo do marketing de serviços é a qualidade. O cliente avalia o serviço pelo desempenho que é ofertado ou realizado no serviço. Tudo depende da competitividade, da confiança e do sucesso das estratégias proporcionadas pelo marketing. As empresas não apenas desenvolvem, como desempenham os serviços disponíveis, a visão do cliente é o foco dessa vantagem competitiva. Quando o preço dos serviços não tem nenhum tipo de variação, a qualidade do serviço entregue se torna o fator determinante da escolha do cliente.

Cobb (2005) e Oum et al. (2005) demonstraram, em seus estudos, a necessidade de investigação da relação entre o desempenho e os custos no setor aéreo em um cenário seguido da chegada de transportadoras de baixo custo, do surgimento de redes de alianças globais, do enfraquecimento sem precedentes na demanda por viagens aéreas causada pela desregulamentação do setor e dos ataques terroristas. Esses eventos têm impactado os custos unitários dos serviços, os rendimentos e, por conta disso, a situação financeira das companhias aéreas. É relevante reavaliar o desempenho relativo das companhias aéreas nesses aspectos e estudar seus reflexos no comportamento dos custos.

Kama e Weiss (2013) estudaram como as escolhas dos gestores podem

influenciar no comportamento dos custos da empresa. Eles analisaram 11.758 empresas listadas no banco de dados Compustat, um banco de dados de informações financeiras, estatísticas e de mercado internacional. As escolhas dos gestores foram analisadas na pesquisa e os resultados indicaram que as motivações dos mesmos são fundamentais para compreender os determinantes da estrutura de custos das empresas. O curioso desse estudo é a introdução da perspectiva do comportamento dos custos e seus determinantes no campo comportamental da contabilidade, uma vez que as decisões dos gestores estão subentendidos na compreensão do papel das motivações, incentivos e escolhas deliberadas, analisar quais os principais problemas que os envolvidos poderão enfrentar é essencial.

Miranda (2017) em seu estudo apontou algumas possíveis desvantagens a serem observadas como problemas gerenciais entre as empresas associadas, o risco de mercado pela falta de know-how (conhecimentos técnicos, culturais e administrativos) trazem complicações para o negócio e a indefinição de vantagens comparativas, a nível prático, por parte dos parceiros.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo é de natureza descritiva, proporcionando o conceito, com base na literatura e enfatizando as definições, têm natureza qualitativa que conforme Gerhardt e Silveira (2009) esse método qualitativo, tem o intuito de explicar o porquê das coisas, porém não qualificando os valores e as trocas simbólicas, pois os dados analisados não são colocados em prova, eles buscam o aprofundamento da compreensão dos fenômenos estudados que não podem ser quantificados.

O estudo faz a coleta da documentação necessária, que envolve o levantamento da bibliografia mostrando quais são as principais causas que motivam as empresas do setor aéreo para realizarem uma combinação de negócio do tipo *Joint Venture*, e também apresentando o porquê correntemente companhias aéreas estabelecem estes acordos e o que esperar dessa aliança estratégica, evidenciando e mostrando os requisitos para assegurar a implementação bem-sucedida e os resultados da pesquisa, por tanto a pesquisa depende da quantidade e da qualidade dos dados coletados.

O estudo é uma revisão bibliográfica, uma análise detalhista e ampla das publicações da área de contabilidade. O estudo é a partir da investigação em artigos, teses, dissertações e monografias, trazendo a contextualização do problema e analisando as possibilidades, as vantagens e as desvantagens a fim de conceber informações úteis na criação de ideias para a consolidação da *Joint Venture*. O objetivo foi constituir um trabalho em que cada estudo encontrado ou os dados apresentados nele contribuíssem para o atual estudo, permitindo um tipo de revisão em meta-análise.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Uma *joint venture* é o tipo de acordo comercial que ocorre entre duas ou mais empresas por um determinado período. Essa junção tem a finalidade de unir seus recursos para buscar realizar uma determinada operação, como um novo

projeto, uma expansão no seu mercado de atuação e agregar investimentos na empresa envolvida.

As empresas buscam direcionar seus esforços para ganhar diferentes mercados e ampliar seus resultados financeiros, nesse mesmo propósito, alinhar suas metas organizacionais às estratégias competitivas é questão que assegurar sua continuidade. Estudar o comportamento dos custos contribui para essa orientação empresarial, pois em alguns casos, é possível reduzir o custo com colaboradores, aprimorar a qualidade do serviço e do seu produto aumentando assim a sua produtividade.

No setor aéreo questões como segurança de voo, procedimentos padrões, excelência em atendimento, comportamento e imagem profissional, *call center*, formação de colaboradores, manutenção de aeronaves, atendimento de aeroportos etc., trazem a demanda de capacitação estruturada e de alto custo.

A indústria da aviação tem padrões bem definidos para seus acordos e suas parcerias. Estes parâmetros são regulados no mundo e na maioria das vezes são menos complexos do que aparentam ser. Os motivos que levam a decisão de constituir uma *joint venture* são diversos: competitividade do mercado, diminuição de custos da empresa, cadeia de valores, posicionamento estratégico, redução ou aumento de preços, entre outros. Ao contrário de outras estratégias, como aquisições e fusões, a *joint venture* é, certamente, uma maneira de cooperação ideal, tendo em vista a sua facilidade de integração e geração de resultados.

Esse arranjo requer completo envolvimento por parte das empresas, que agregam o que há de melhor em suas qualificações. Em outros termos, as empresas parceiras renunciam a suas vantagens competitivas individuais, e nesse meio-tempo criam novas vantagens em conjunto, fortalecendo suas posições, mesmo que sejam concorrentes.

Analisando as características típicas dessa parceria, é essencial que as partes acordem sobre os termos do novo empreendimento, buscando um objetivo e traçar seus resultados, que caso o fizessem sozinhos, não teriam a condição de arcar com os custos ou ficariam expostos os altos riscos e os fracassos. A contribuição das *joint ventures* pode ser de diversas formas. Entre elas, capital, bens, trabalho, conhecimento e técnicas, além de outras

Uma das motivações que levam as empresas a criarem uma *Joint Venture* é a procura por resultados altamente lucrativos. Entretanto, os parceiros ficam sujeitados às perdas e aos ganhos, e repartem os riscos, as perdas e os lucros obtidos. É uma combinação de negócios pautada em aumentar a probabilidade de sucesso ou rentabilidade das empresas envolvidas.

O sucesso esperado pelas companhias aéreas com a combinação de negócios beneficiará os clientes, proporcionando uma malha aérea maior e mais rápida com voos diretos, com uma diversidade de destinos e serviços de qualidade. Com a *Joint Venture* as companhias aéreas irão melhorar ainda mais a sua posição no mercado competitivo, otimizando e aumentando a capacidade das suas aeronaves, apresentando uma rede mais atraente, barateando seus preços nas passagens aéreas e a aquisição conjunta de aeronaves e combustível.

Todo esse processo de negociação de uma *Joint Venture* pode ser demorado e até mesmo desgastante para ambas as partes, identificar qual a motivação para realizar a *Joint Venture* e quais os resultados positivos que compensam todo esse esforço é importante para esse processo. A conclusão sobre a importância, a otimização e implementação bem-sucedida das alianças estratégicas está diretamente relacionada à identificação do objetivo previsto desta aliança, do parceiro ideal para que esse objetivo seja alcançado e a da aliança formada.

Os maiores fabricantes mundiais de aeronaves anteciparam o cenário em que as fusões entre as empresas seriam a melhor forma de impulsionar a confiança dos clientes e de ampliar as vendas. No caso de grandes projetos complexos, onde são necessárias diversas habilidades especializadas, que dificilmente são dominadas por uma única empresa, as organizações formam um tipo de consórcio. A *Joint venture* é justamente onde é formada uma nova entidade legal independente, podendo ser mantida a identidade e a autonomia das empresas originadoras.

Conforme estudado por Dasgupta (2020), existem várias finalidades pelas quais as alianças estratégicas favorecem as organizações, os motivos mais comuns seriam:

Quadro 02: Benefícios das *Joint Ventures*

Entrar em novos mercados	Mesmo investindo em companhias de outros países e trabalhando com moedas estrangeiras, é a ampliação do negócio que é visada pela empresa, mesmo não tendo um domínio do entendimento do mercado externo e como operar nele, é nessa parte que entra a pesquisa de mercado;
Proteção contra incertezas	As alianças permitem que as organizações tenham a ajuda necessária para se protegerem contra as incertezas que o mercado permite. Elas oferecem opções para explorar o crescimento e o desenvolvimento futuro;
Ativos complementares	Variando de atividades como marketing, distribuição e serviço pós-venda, compras de matérias-primas e manufaturas;
Novas habilidades	Novas alianças estratégicas permitem novos conjuntos de habilidades, do contrário a obtenção de um recurso seria um processo demorado, caro e inviável.
Economias de escala	Duas organizações que operam no mesmo setor, ao entrar em uma aliança, conseguem desfrutar de benefícios de economias de escala e reduzir o custo médio por unidade. Produzindo uma barreira potencial para a entrada de possíveis concorrentes no setor. Também pode ajudar a competir de forma mais eficaz e eficiente com o conjunto de concorrentes existentes.
Fortalecer a posição competitiva	As organizações podem usar alianças estratégicas para mudar a dinâmica da indústria, estabelecendo novos padrões e fortalecendo sua posição competitiva.

Fonte: Dasgupta (2020).

De acordo com o site Valor Econômico (2018), a grande empresa francesa de aviação Airbus havia recebido todas as aprovações regulatórias essenciais para o estabelecimento da parceria com a canadense Bombardier, empresa que atua no ramo de produção de aviões regionais e outros serviços comerciais, em que será a controladora de uma nova *joint venture* voltada para a produção dos aviões comerciais regionais CSeries. A Bombardier ficará responsável por financiar possíveis falta de recursos. Se necessário, ela injetará até US\$ 225 milhões no segundo semestre. Para 2019, ela terá de colocar até US\$ 350 milhões.

A parceria terá duas linhas de montagem para as aeronaves CSeries, jatos de capacidade regional, para 110 a 135 passageiros. A medida levou a empresa canadense a divulgar novas projeções para os resultados. Ela reduziu as estimativas para a receita para uma faixa de US\$ 16,5 bilhões para US\$ 17 bilhões, mas elevou as expectativas para o lucro operacional a um intervalo entre US\$ 900 milhões e US\$ 1 bilhão.

A empresa GOL Linhas Aéreas S.A Inteligente em seus relatórios SEC (*Securities and Exchange Commission*) no ano de 2005 informou que tinha planos para formalizar uma *joint venture* com investidores mexicanos, a *joint venture* seria uma holding de controle mexicano e operando no mercado mexicano, com modelos de viagem de baixo custo. A empresa GOL tem a sua parte nos planejamentos de rotas, nos controles das operações dos voos, os procedimentos de segurança e as manutenções das aeronaves, toda a gestão e contabilidade da receita da *joint venture*.

Buscando eliminar as diferenças entre as empresas, foram incluídos três dos nove membros do Conselho de Administração e integrando os comitês de gestão onde a GOL permitirá uma melhor aplicação do seu modelo de negócios.

A *joint venture* é uma colaboração tão estreita que representa o nível máximo de cooperação. Quando as companhias aéreas entram em uma *joint venture*, elas se tornam como se fosse uma grande companhia aérea, elas conseguem controlar seus preços, compartilham seus estudos de mercado e sistematizam seus horários. Tudo isso é uma vantagem para o próprio consumidor, pois proporciona mais opções de voos para destinos distantes em uma mesma busca, diversidade de horários, fazer check-in e despachar bagagem apenas uma vez, mesmo com voos operados por diferentes linhas aéreas, pagar em uma mesma passagem, todas as tarifas referentes ao embarque e uma boa experiência com a companhia.

Geralmente essa colaboração é firmada com companhias aéreas de diferentes regiões geográficas, o motivo ou os detalhes que foram pontuados para a sua formação varia de acordo com suas necessidades. Todo esse processo precisa ser aprovado pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) ou pelo órgão regulador dos países de atuação das respectivas empresas.

Para Firmino (2020) alguns exemplos de tentativas de *Joint Venture*, foram:

Quadro 03: Tentativas de Joint Venture

Empresas	Intermediação	Resultados
LATAM com a American Airlines	Enquanto os órgãos reguladores do Brasil, Colômbia, Chile e Uruguai aprovaram a proposta, a Suprema Corte do Chile a vetou por considerá-la prejudicial ao mercado do país.	Sendo assim, a LATAM então resolveu negociar com a Delta Air Lines – companhia na qual não encontrou nenhum tipo de impedimento para negociar um acordo.
Air France-KLM, Delta Air Lines e Virgin Atlantic	Um comitê executivo composto pelos três CEOs e um comitê administrativo de representantes de departamentos de todas as empresas definirá a estratégia futura para a variedade de rotas e opções de fidelidade em viagens entre América do Norte, Europa e Reino Unido.	Os clientes se beneficiam de diversos destinos e maneiras de ganhar e gastar pontos em passagens, com horários de voos mais convenientes, garantindo uma experiência de viagem tranquila e consistente, seja qual for a companhia aérea em que voe.

British Airways, Iberia, American Airlines e Finnair	Companhias que fazem parte da Oneworld, uma das maiores alianças entre empresas aéreas atualmente.	Um serviço de melhor qualidade através de uma rede global que une cidades estratégicas com voos transatlânticos.
Qantas e Emirates	Os clientes Emirates têm acesso completo à maior parte da rede combinada da Qantas e da Emirates e podem se beneficiar da franquia de bagagem e dos serviços normais da Emirates.	Explorando mais a Austrália, Ásia, Europa e Américas, fazendo conexões fáceis e desfrutando de benefícios de viagem compartilhados.
LATAM e a Delta	Joint venture aprovada sem restrições pelo CADE em 2019, combinando as duas malhas aéreas.	Amplia a conexão entre América do Sul e América do Norte.

Fonte: Firmino (2020).

Em 2017, de acordo com o site BBC News, a companhia aérea AirAsia assinou um acordo de *joint venture* para estabelecer uma nova companhia aérea na China. A empresa quer aproveitar a demanda do país, que está crescendo nos últimos anos e pretende ultrapassar os Estados Unidos e se tornar o maior mercado mundial de aviação na próxima década. A AirAsia já tem operações na Malásia, Tailândia, Indonésia, Japão, Filipinas e Índia. A promessa da empresa é que além de administrar a companhia aérea, vai investir na infraestrutura da aviação e montar uma academia de treinamento de pilotos, tripulantes e engenheiros.

De Melo et. al (2017) relata que os cenários atuais são de extrema competitividade, o desenvolvimento dos negócios é muito veloz, essa situação sugere que a melhor maneira de se manter firme e atualizado no mercado, sendo competitivo e sustentável é buscando parcerias que sejam capazes de desenvolver e dividir tecnologias necessárias para ter bons resultados. Parcerias são essenciais e muitas vezes definem o sucesso de uma organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo, ao tratar da importância e das principais características que motivam as empresas do setor aéreo a escolherem as *joint ventures* como forma de alavancar seus negócios, procurou demonstrar os meios de cooperação entre empresários e sociedades empresárias, permitindo a elas o aproveitamento de seu potencial. As *joint venture* se adequam a situações específicas, fazendo com que as empresas ajam corretamente e alcancem com maior rapidez e custos baixos, os objetivos traçados. Elas devem estar sensíveis às tendências do mercado global.

Os resultados do trabalho evidenciaram as motivações que as empresas buscam com a implementação de uma *Joint Venture*, destacando o acordo entre os parceiros, a busca por um objetivo em comum e a divisão dos resultados e os prejuízos. Trazendo sucesso e rentabilidade para as envolvidas, o acordo proporciona o desenvolvimento de novos produtos, expansão dos seus serviços, aumento da presença em mercados fortes e alcançar novos canais de distribuição, captando novos conhecimentos, tecnologias e informações, adquirindo um poder maior de compra e financiamentos e expandindo os lucros,

buscando a diminuição dos riscos e amenizando os efeitos da concorrência e compartilhando as experiências e dividindo as tarefas.

Ressalta-se que o trabalho também cumpriu seu objetivo ao verificar quais são as principais causas que motivam as empresas do setor aéreo a realizarem uma *Joint venture*, unindo seus recursos e experiências para alcançar um objetivo em comum. Vale lembrar que as operações de *Joint Venture* não trazem apenas o compartilhamento de benefícios e da lucratividade. As partes envolvidas também partilham dos riscos, custos e prejuízos. E é justamente por isso que, o estudo mostra que para as empresas optarem por essa estratégia devem seguir as ações necessárias para uma implementação bem-sucedida.

Este estudo apresenta uma limitação de método, pois tem como metodologia uma revisão bibliográfica, uma das dificuldades é o não aprofundamento na seleção de trabalhos que podem ter informações equivocadas ou desatualizadas, os estudos completos que na grande maioria dos trabalhos, as dissertações e teses mais antigas são de difícil acesso.

As informações obtidas neste estudo convergem com a teoria estudada e conduzem a novas oportunidades de pesquisas relacionadas ao tema. Este estudo foi realizado para à melhor compreensão da formação de *joint ventures*, não tratando apenas das habituais vantagens e desvantagens, mas apresentando também as questões estratégicas e introduzindo uma série de oportunidades de pesquisas futuras visando aprimorar o conhecimento para os interessados e melhorando as estratégias da empresa. E sendo assim, sugere-se para pesquisas futuras a realização de um estudo de caso em uma das empresas aéreas citadas neste trabalho, a replicação desta mesma pesquisa com foco na formação de outro tipo de aliança estratégica ou a replicação desta pesquisa em outro setor industrial.

REFERÊNCIAS

AirAsia lançará joint venture na China. BBC NEWS, 2017. Disponível em: <<https://www.bbc.com/news/business-39918697>>. Acesso em 25 de nov. 2021

ALMEIDA, Carlos Ferreira de. (2013), **Contratos III - Contratos de Liberalidade, de Cooperação e de Risco**, 2ª Ed., Coimbra: Almedina, p. 126-127.

Almeida, L. F. D., & Machado Filho, C. A. P. (2013). ***Sharing competences in strategic alliances: a case study of the Cosan and Shell biofuel venture.*** Revista de Administração (São Paulo), 48(2), 359--374.

Avellar, A. P., de Andrade Teixeira, H., & De Paula, G M. (2012). **“Joint ventures e a política antitruste brasileira”**. Revista Economia Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 463--486.

COBB, R. 2005. **“Today’s airlines should adopt a low-cost strategy: can this popular idea be supported by the facts?”**. *Academy of Strategic Management Journal*, 4(1):23-40.

DASGUPTA, Meeta. ***How to Navigate Strategic Alliances and Joint Ventures: a concise guide for managers***. [S.l.]: Business Expert Press, 2020. Kindle ed.

DE MELO, Patricia Tendolini Oliveira; CARTARIO, André Luis; PEREIRA, João Luiz. **Internacionalização – Estudo de caso de uma Joint Venture no Brasil**. Administração de Empresas em Revista, v. 1, n. 12, p. 104-116, 2017.

DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, Comitê. **Pronunciamento Técnico CPC 19 (R2) - Negócios em conjunto**. Comitê de Pronunciamentos Contábeis. 2012.

FERREIRA, Cassiano de Andrade, et al (2016). "**A reputação e a confiança das empresas e as suas influências na criação e no desenvolvimento de alianças estratégicas: Um estudo bibliométrico.**"

FIRMINO, Lorenzo. "O que são acordos de interline, codeshare e joint venture?". Passageiro de Primeira, 2020. Disponível em: <https://passageirodeprimeira.com/o-que-sao-acordos-de-interline-codeshare-e-joint-venture/#disqus_thread>. Acesso em 14 nov. 2021

FRAZÃO, Ana. "**Joint ventures contratuais.**" *RIL Brasília* a 52 (2015): 187-211.

GEREFFI, Gary. **Beyond the producer - driven/buyer- driven dichotomy the evolution of global value chains in the internet era**. IDS bulletin, United Kingdom, v. 32, n. 3, p. 30-40, 2001.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GOL Formaliza Joint Venture para Constituir Companhia Aérea de Baixo Custo Mexicana. Relatórios SEC, 2005. Disponível em: <https://ri.voegol.com.br/arquivos/GOL_PR_20051213_port.pdf>. Acesso em 02 dez. 2021

Gulati, Ranjay. "**Alliances and networks.**" *Strategic management journal* 19.4 (1998): 293-317.

HITT, Michael A.; IRELAND, R.Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. Trad. José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antônio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HITT, Michael. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

JOINT VENTURE, CODESHARE E INTERLINE: OS ACORDOS ENTRE AS COMPANHIAS AÉREAS. Império das milhas, 2021. Disponível em: <<https://imperiодasmilhas.com/companhias-aereas/joint-venture-interline-codeshare/>>. Acesso em 29 set. 2021.

KAMA, I.; WEISS, D. 2013. **Do earnings targets and managerial incentives affect sticky costs?**. *Journal of Accounting Research*, 51(1):201-224.

LIMA, Gustavo Barbieri; CARVALHO, Dirceu Tornavoi. **Joint-Venture como estratégia de internacionalização de empresas: um ensaio teórico**. Revista de negócios internacionais, p. 65-73, 2013.

Lopes, F. D. (2004). **Perspectivas teóricas contemporâneas nos estudos das organizações: apresentação de um modelo de análise da formação de joint ventures internacionais**. Cadernos EBAPE. BR, 2(3), 01-21.

Ma, Z., Yu, M., Gao, C., Zhou, J., & Yang, Z. (2015). **Institutional constraints of product innovation in China: Evidence from international joint ventures**. *Journal of Business Research*, 68(5), 949-956.

MILLER, R. et al. **International Joint Venture in Developing Countries**. Disponível em: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/1997/03/pdf/miller.pdf>. Acesso em 23 set. 2021.

MIRANDA, Maria Bernadete. (2017) **Joint venture e a internacionalização das empresas**. Disponível em: <<http://estadodedireito.com.br/joint-venture-e-internacionalizacao-das-empresas/>> Acesso em 30 Nov 2021.

MOON, Yongma; YAO, Tao; JIANG, Bin. **Outsourcing versus joint venture from vendor's perspective**. *International Journal of Production Economics*, 2011, 129.1: 23-31.

OUM, T.H.; FU, X.; YU, C. 2005. **New evidences on airline efficiency and yields: a comparative analysis of major North American air carriers and its implications**. *Transport Policy*, 12(2):153- 164.

PIMENTEL, Dinarco. **Contratos Joint Venture**. Revista Jurídica Portucalense, p. 6-27, 2015.

PINHEIRO, Lima. **Contrato de empreendimento comum (joint-venture) em direito internacional privado**. (1998) Lisboa: Edições Cosmos, p. 54

PIRONON, Valérie. **Contribution à l'étude juridique d'un instrument de coopération internationale**. Dalloz: Paris, 2004.

RONQUIM FILHO, Adhemar; DE ARAÚJO, Geraldo José Ferraresi. **Joint ventures no setor sucroenergético e ganhos socioambientais: Um estudo exploratório**. Revista Científica ANAP Brasil, v. 12, n. 24, 2019.

Sampaio, Breno, and André de Souza Melo. **Análise da eficiência de companhias aéreas brasileiras**. *Análise Econômica* 26.50 (2008).

Schoppe, Jan Henning. **Fatores de sucesso para implementação de joint ventures teuto-brasileiras no Brasil**. (2008).

SHISHIDO, Claudia et al. **Centro de treinamento colaborativo: um estudo de atratividade aplicado ao setor aéreo**. (2018).

SOUZA, Kelen Renata Knopp Barroca et al. **Joint venture um arcabouço teórico sobre a estratégia entre empresas**. In: *Colloquium Humanarum*. ISSN: 1809-8207. 2015. p. 97-104.

HOLLINGER, Peggy. Financial Times (2018). **A Airbus promete fazer de aviação da Bombardier um sucesso**. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2018/06/08/airbus-promete-fazer-de-aviao-da-bombardier-um-sucesso.ghtml>>. Acesso em 14. nov. 2021

WALSLEY, John, 1985, *Joint Ventures in the Kingdom of Saudi Arabi*, 2ª Ed. Graham, Trotman. P. 1 in PEREIRA, Amorim, 1988, O Contrato de «*Joint-Venture*», 1ª Ed. ICEP: Lisboa. p. 13.