

AUREA REGINA GARCIA LOPES

**CONTRIBUIÇÃO DO TERMINAL DE PASSAGEIROS E CARGAS - AEROPORTO INTERNACIONAL  
HERCÍLIO LUZ - NO DESENVOLVIMENTO DO AGLOMERADO PRODUTIVO NO BAIRRO  
CARIANOS, ATRAVÉS DA ANÁLISE DAS COMPANHIAS AÉREAS E DE SUAS COOPERADAS, EM  
FLORIANÓPOLIS – SC.**

FLORIANÓPOLIS  
2003

AUREA REGINA GARCIA LOPES

**CONTRIBUIÇÃO DO TERMINAL DE PASSAGEIROS E CARGAS - AEROPORTO INTERNACIONAL  
HERCÍLIO LUZ - NO DESENVOLVIMENTO DO AGLOMERADO PRODUTIVO NO BAIRRO  
CARIANOS, ATRAVÉS DA ANÁLISE DAS COMPANHIAS AÉREAS E DE SUAS COOPERADAS, EM  
FLORIANÓPOLIS – SC.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina  
Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito  
parcial para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração da Universidade Federal de Santa Catarina,  
área de concentração em Administração Geral.

Professor Orientador: Luis Moretto Neto

FLORIANÓPOLIS  
2003

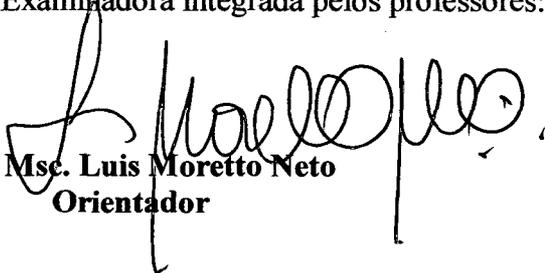
AUREA REGINA GARCIA LOPES

**CONTRIBUIÇÃO DO TERMINAL DE PASSAGEIROS E CARGAS - AEROPORTO INTERNACIONAL  
HERCÍLIO LUZ - NO DESENVOLVIMENTO DO AGLOMERADO PRODUTIVO NO BAIRRO  
CARIANOS, ATRAVÉS DA ANÁLISE DAS COMPANHIAS AÉREAS E DE SUAS COOPERADAS, EM  
FLORIANÓPOLIS – SC.**

Este trabalho de conclusão de estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 10 de fevereiro de 2003.

**Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski  
Coordenador de Estágios**

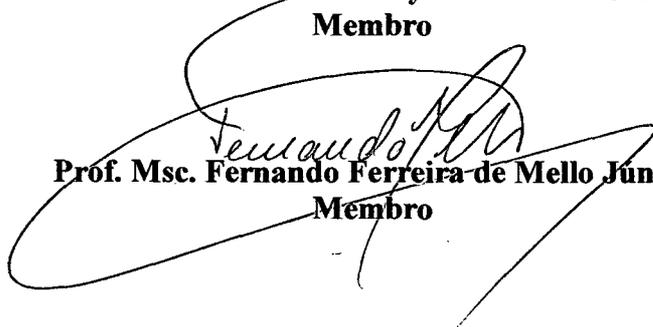
Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



**Prof. Msc. Luis Moretto Neto  
Orientador**



**Profa. Msc. Liane Carly Hermes Zanella  
Membro**



**Prof. Msc. Fernando Ferreira de Mello Júnior  
Membro**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, mentor espiritual de todos nós.

Aos meus filhos, Douglas e Desirée que, sem sombra de dúvida, são os responsáveis pela dedicação e perseverança para o alcance de meus objetivos.

A minha mãe, torcedora convicta, que está sempre presente nos momentos mais importantes, desde a concepção de minha vida.

Ao meu pai, o melhor pai que uma pessoa pode ter. Sempre compreensivo e apaziguador.

A toda a minha família, que mesmo distante está presente.

A minha avó materna Matilde e minha madrinha Clotilde que estão sempre rezando para que eu alcance meus objetivos.

Ao Prof. Msc. Luís Moretto Neto, por acreditar, estimular e participar de maneira fundamental na construção do meu conhecimento.

Ao Prof. e amigo Sérgio Sarkis, que apostou nessa caminhada.

Aos membros da banca, Profa. Msc Liane e Prof. Msc Fernando Mello, que foram ponto fundamental para a conclusão desta caminhada.

A todos os meus amigos, que na alegria e na tristeza estão presentes.

Em especial a vocês (em ordem alfabética): Anderson, Edna, Flávio, Lidiamar, Lígia Mortari, Mário Kenji, Paulo, Priscilla, Orlando, Regina, Samira, Tânia que estão torcendo desde o início do caminho.

Aos professores desta instituição de ensino, que nunca negaram explicações para as minhas inúmeras dúvidas.

E por fim, mas não com menos importância, aos colegas de curso que auxiliaram no meu crescimento acadêmico.

## RESUMO

O trabalho buscou evidenciar o processo de cooperação produtiva no complexo aeroportuário de Florianópolis. O motivo da escolha do Aeroporto Internacional Hercílio Luz – AHL, como objeto de pesquisa, se deu devido ao fato de que este segmento é considerado estratégico no processo de integração dos centros produtivos do país e do Conesul da América. A visão central encontra-se na dimensão econômica. A pesquisa foi direcionada no intuito de desvendar as relações de produção diretas e indiretas. Para a identificação e a avaliação da estrutura produtiva disponível no espaço aeroportuário, utilizou-se como teoria norteadora o conceito de *cluster* sistematizado na obra de Michel Porter. Optou-se em trabalhar com uma abordagem qualitativa pois pretendia-se fazer o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Foi adotado um estudo de natureza exploratório-descritivo. O trabalho encontra-se dividido em três partes: a primeira representa a etapa de levantamento e do conhecimento teórico; a segunda consta da análise e do tratamento dos dados, que se caracteriza pelo estudo de caso. Para a realização da coleta dos dados realizou-se entrevista semi-estruturada, levantamento bibliográfico e análise de documentos disponibilizados; e, por último, realizou-se a interpretação dos dados, que se define no fechamento do trabalho. No estudo de caso foram analisadas a Infraero, as empresas aéreas e as empresas prestadoras de serviços das empresas aéreas. Procurou-se identificar e avaliar a cooperação produtiva existente entre elas. Buscou-se evidenciar a importância dos aeroportos como centro de negócios. Quanto aos resultados obtidos, em base ao referencial teórico analisado, conclui-se que, não se pode caracterizar, ainda, a existência de um *cluster* no Aeroporto Internacional Hercílio Luz.

Palavras-chaves: estratégia; *cluster*; sinergia.

## ABSTRACT

The work looked for to evidence the process of productive cooperation in the compound in the airport of Florianópolis. The reason of the choice of the International Airport Hercílio Luz - AHL, as research object, felt due to the fact that this segment is considered strategic in the process of integration of the productive centers of the country and of Conesul of America. The central vision is in the economical dimension. The research was addressed in the intention of unmasking the direct production relationships and insinuations. For the identification and the evaluation of the available productive structure in the space in the airport, it was used as theory the cluster concept systematized in Michel Porter work. Chose in working with a qualitative approach because intended to do the study and the analysis of the empiric world in the natural atmosphere. An exploratory-descriptive nature study was adopted. The work is divided in three parts: the first represents the rising stage and of the theoretical knowledge; second consists of the analysis and of the treatment of the data, that it is characterized by the case study. For the accomplishment of the collection of the data took place interviews semi-structured, bibliographical rising and analysis of made available documents; and, last, took place the interpretation of the data, that it is defined in the closing of the work. In the case study Infraero, the aerial companies and the companies to give of services of the aerial companies were analyzed. Tried to identify and to evaluate the existent productive cooperation among them. It was looked for to evidence the importance of the airports as center of businesses. As for the obtained results, in base to the analyzed theoretical, it is ended that, cannot characterize, still, the existence of a cluster in the International Airport Hercílio Luz.

Key word: strategy; *cluster*; synergy.

## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

<b>ADTP</b>	<b>Agência de Desenvolvimento Tietê - Paraná</b>
<b>AHL</b>	<b>Aeroporto Internacional Hercílio Luz</b>
<b>ATL</b>	<b>Aeroporto Internacional de Hartsfield - Atlanta - USA</b>
<b>BAFL</b>	<b>Base Aérea de Florianópolis</b>
<b>BNDES</b>	<b>Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social</b>
<b>Cedin</b>	<b>Centro de Desenvolvimento de Indústria Nascentes</b>
<b>CNI</b>	<b>Confederação Nacional da Indústria</b>
<b>DAC</b>	<b>Departamento de Aviação Civil</b>
<b>DPV</b>	<b>Destacamento de Proteção ao Vôo</b>
<b>FAB</b>	<b>Força Aérea Brasileira</b>
<b>Gol</b>	<b>Gol Linhas Aéreas</b>
<b>IATA</b>	<b>International Air Transport Association</b>
<b>Infraero</b>	<b>Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária</b>
<b>MA</b>	<b>Ministério da Aeronáutica</b>
<b>Ocean Air</b>	<b>Empresa de Táxi Aéreo Ocean Air</b>
<b>PIB</b>	<b>Produto Interno Bruto</b>
<b>RIN</b>	<b>Rede de Integração Nacional</b>
<b>Rio Sul</b>	<b>Rio Sul Linha Aéreas</b>
<b>SENAC</b>	<b>Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial</b>
<b>SENAI</b>	<b>Serviço Social da Indústria</b>
<b>SESI</b>	<b>Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial</b>
<b>SITAR</b>	<b>Transportes Aéreos Regional</b>
<b>SNEA</b>	<b>Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias</b>
<b>Super Jet</b>	<b>Super Jet Empresa de Táxi Aéreo</b>
<b>TAM</b>	<b>TAM Linhas Aéreas S/A</b>
<b>TECA</b>	<b>Terminal de Carga Aérea Internacional</b>
<b>Total</b>	<b>Total Empresa Aérea</b>
<b>TransBrasil</b>	<b>TransBrasil Linhas Aéreas</b>
<b>VARIG</b>	<b>Viação Aérea Rio Grandense</b>
<b>VASP</b>	<b>Viação Aérea São Paulo</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.1 Objetivo geral.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>15</b>
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 CONCEITOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, PARCERIAS E AGLOMERADOS PRODUTIVOS E/OU CLUSTER.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1 Condições de fatores.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1.2 Condições de demanda.....</b>	<b>36</b>
<b>2.1.3 Indústrias correlatas e de apoio.....</b>	<b>36</b>
<b>2.1.4 Estratégia, estruturas e rivalidade de empresas.....</b>	<b>37</b>
<b>2.1.5 Cinco forças competitivas.....</b>	<b>39</b>
<b>2.2 BREVE HISTÓRICO DOS MEIOS DE TRANSPORTE.....</b>	<b>49</b>
<b>2.2.1 Transporte Marítimo.....</b>	<b>52</b>
<b>2.2.2 Transporte Ferroviário.....</b>	<b>53</b>
<b>2.2.3 Transporte Fluvial.....</b>	<b>55</b>
<b>2.2.4 Transporte Rodoviário.....</b>	<b>56</b>
<b>2.2.5 Transporte Aéreo.....</b>	<b>57</b>
<b>2.3 AEROPORTOS COMO CENTRO DE ATIVIDADES ECONÔMICAS.....</b>	<b>66</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>74</b>
<b>3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....</b>	<b>74</b>
<b>3.2 SUJEITOS DE PESQUISA.....</b>	<b>78</b>

<b>3.3 AMOSTRA.....</b>	<b>78</b>
<b>3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>79</b>
<b>3.5 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>80</b>
<b>3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>81</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>84</b>
<b>4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA.....</b>	<b>84</b>
<b>4.2 AS RESPONSABILIDADES E ATIVIDADES DA INFRAERO.....</b>	<b>88</b>
<b>4.3 A EMPRESAS AÉREAS NO ESPAÇO AEROPORTUÁRIO.....</b>	<b>94</b>
<b>4.4 O PAPEL DAS COOPERADAS JUNTO ÀS EMPRESAS AÉREAS.....</b>	<b>99</b>
<b>4.5 O ESTUDO DE CASO À LUZ DA TEORIA ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>104</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>111</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>115</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a contribuição do terminal de passageiros e cargas/ Aeroporto Hercílio Luz, na formação do aglomerado produtivo de Carianos, em Florianópolis – Santa Catarina?

Este trabalho objetivou a verificação dos processos de instalação, estruturação e consolidação do Aeroporto Internacional Hercílio Luz, localizado no bairro Carianos em Florianópolis –SC e de seus reflexos no entorno.

Quando colônias de imigrantes europeus começaram a se destacar, no Estado de Santa Catarina, como núcleos produtivos, surgiu na capital – final do Século XIX, início do Século XX – casas de importação e exportação. (MELO, 1991)

Apesar de Florianópolis ser predominantemente uma cidade administrativa, consta em seus registros a história de empreendedores que apostaram no seu desenvolvimento e implantaram algumas atividades industriais. O mais expressivo deles, sem dúvida, foi Carl Hoepcke, que instalou a Empresa Nacional de Navegação Hoepcke, fundou o Estaleiro Arataca, a fábrica de pregos – Fábrica de Pontas Rita Maria , bem como, uma fábrica de gelo. Na seqüência adquiriu a Fábrica de Rendas e Bordados. (MARTINS, 1992)

Com a entrada do século XX a cidade de Florianópolis começa a sofrer uma transformação na sua paisagem, bem como, em seu processo de produção econômica.

O mar foi o principal protagonista da história do desenvolvimento de Florianópolis por mais de dois séculos. Através da pesca e do intercâmbio de mercadorias se tirava o sustento da população.(SILVA,1999)

Com o advento da ponte Hercílio Luz, em 1926, ocorre a alteração da dinâmica urbana da cidade de Florianópolis, do ponto de vista social, funcional e econômico. O sistema

rodoviário desenvolveu-se com rapidez, provocando o abandono gradativo das rotas de navegação. (MARTINS, 1992)

Com a melhoria das vias terrestres, expandiu-se na cidade os serviços públicos, firmando-se cada vez mais como uma sede administrativa. A partir dos anos 50, a construção de prédios públicos e a inauguração de bancos foram alterando a antiga arquitetura da cidade. (MELO, 1991)

Outros foram os fatores que contribuíram para o crescimento: a instalação da Universidade Federal de Santa Catarina, bem como, da Eletrosul, alteraram a estrutura demográfica e econômica da cidade de Florianópolis. (MELO, 1991)

A cidade tem características de economia terciária, onde o setor público tem uma participação expressiva na renda dos habitantes. Atualmente, tem sua economia alicerçada nas atividades do comércio, prestação de serviços públicos e turismo.

Existe, também, um crescimento na indústria do vestuário; no desenvolvimento de um pólo do setor da informática e, a partir de 1998, percebe-se a evolução na área do turismo de negócio, responsável por grandes investimentos no município, como a construção do Centro de Convenções da cidade, de outros centros de convenções em hotéis já estabelecidos na cidade e, um grande investimento na construção de novos hotéis que visam atender a demanda deste novo setor produtivo.

Com todo o crescimento compreendido na cidade de Florianópolis, não poderia deixar de existir uma evolução nos meios de transporte, com a finalidade de dar sustentação ao desenvolvimento sócio-econômico.

Neste trabalho a evolução do meio de transporte aéreo em Florianópolis será abordado. Dando destaque para o crescimento do Aeroporto Internacional Hercílio Luz – AHL, que é cada vez mais imprescindível para o desenvolvimento sócio-econômico do município.

Facilitar a acessibilidade ao local onde se localiza o aeroporto é preocupação do Governo do Estado, que pretende entregar à população da cidade, o mais breve possível, a finalização da via expressa da Baía Sul. Essa via tem como objetivo ligar o centro da cidade

de Florianópolis ao Aeroporto Internacional Hercílio Luz, através de uma via rápida, para que, de forma definitiva, o aeroporto seja integrado à atividade econômica da cidade.

Segundo registros da Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária –Infraero (2002), o aeroporto foi criado em 10 de maio de 1923, como Centro de Aviação Naval, hoje Base Aérea de Florianópolis. O relato adiante descreve o que foi o nascimento da atividade comercial do aeroporto:

Em 21 de junho aterrou no Campo da Ressacada um aeroplano da companhia Latecoere, pilotado pelo az P. Vachet, cujo vôo foi suspenso no dia 23 do mesmo mês. Assim relatou o capitão de corveta Lucas Alexandre Boiteux, comandante do Centro de Aviação Naval de Santa Catarina, em 1927, sobre o início das atividades da aviação comercial no Aeroporto Internacional de Florianópolis.

Devido à sua posição geográfica, o antigo Centro de Aviação foi utilizado como escala pelos pioneiros pilotos franceses Mermoz, Saint-Exupéry e Guillomet em seus vôos transatlânticos - "Correio do Sul" - transportando correspondências entre o Velho e o Novo Mundo.

Ainda utilizando os registros da Infraero (2002), percebe-se a evolução do aeroporto, até a década de 40 possuía apenas uma estação de passageiros, uma torre de controle construída em madeira, uma pista e um pátio gramado para estacionamento de aeronaves.

Com a criação do Ministério da Aeronáutica - MA, estabeleceu-se a Base Aérea de Florianópolis - BAFL, para responder às necessidades da aviação militar e comercial. Realizaram-se obras de construção de uma nova pista de pouso (03/21) e pátios de estacionamento de aeronaves, no período de 1942/45.

No período de 1952/54, foi construído o Terminal de Passageiros, administrado pelo Ministério da Aeronáutica - Departamento de Aviação Civil - DAC.

A partir desta data ocorre a evolução gradativa da atividade aeroportuária no município, sendo registradas, atualmente, operações da aviação regular (nacional e internacional), regional e operações de aviação particular.

Em 03 de dezembro de 1973, a Infraero assume a jurisdição técnica, administrativa, operacional e comercial do AHL. Em 26 de janeiro de 1976, foi implantado o Terminal de Carga Aérea Internacional - TECA, destinado à armazenagem e capatazia de mercadorias importadas e exportadas.

Em agosto de 1976, ocorreu a inauguração da 1ª fase do atual terminal de passageiros, com área construída de 2.985 m<sup>2</sup>.

Em agosto de 1978, foi aberta ao tráfego aéreo mais uma pista para pouso e decolagem, com uma extensão de 2.300m x 45m. O AHL passa então a oferecer duas pistas de pouso e decolagem de aeronaves.

Visando à internacionalização do aeroporto de Florianópolis, em outubro de 1988 deu-se a inauguração da 2ª fase de ampliação do terminal de passageiros, passando de 2.985 m<sup>2</sup> para 6.440 m<sup>2</sup>.

Em 03 de outubro de 1995, foi elevado à categoria de Aeroporto Internacional, visando atender ao crescente fluxo de turistas, em sua maioria provenientes de países como Argentina, Uruguai e Chile.

O AHL obteve a certificação ISO 9001/94 em 15 de abril de 1999. Em dezembro de 2000 foi ampliado em 2000 m<sup>2</sup>, trazendo benefícios para os usuários, como climatização e instalações mais amplas e modernas. E posteriormente, devido à cobertura de áreas de acesso e outras melhorias, o aeroporto passou a oferecer uma área total de 12.985 m<sup>2</sup>.

Para o trabalho proposto, a visão central encontra-se na dimensão econômica, ou seja, o processo de pesquisa foi direcionado para desvendar as relações de produção diretas e indiretas com o complexo aeroportuário da capital.

Partindo do pressuposto que a formação econômica existente na localidade é estruturada no processo de cooperação produtiva, este trabalho pretendeu analisar a sua materialização ou não no espaço local.

O motivo que levou ao desenvolvimento deste trabalho acadêmico sobre a atividade produtiva gerada pelo AHL em Florianópolis, encontra-se baseado no fato de que o segmento de transporte aéreo é considerado estratégico no processo de integração do *locus* aos demais

centros produtivos do Brasil e do Cone Sul da América, particularmente, quando analisada a condição de o Brasil ser um país de proporções continentais.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A importância deste trabalho acadêmico está na aplicação dos conhecimentos trabalhados no escopo da Administração, ao estudo do aeroporto enquanto área de produção que progressivamente tem proporcionado uma significância cada vez maior para o desenvolvimento da cidade de Florianópolis e do Estado de Santa Catarina.

Analisando dados da Infraero, é possível constatar que, em 1990, o número de passageiros que desembarcavam no terminal aeroviário de Florianópolis era da ordem de 350.833/pessoas, entre turistas nacionais e internacionais. Dados de 2001 indicam que esse número atingiu 1.216.319/pessoas. Com esses números verifica-se que, o movimento de passageiros cresceu três vezes em onze anos. O transporte de cargas no mesmo período cresceu na ordem de quarenta e um por cento.

A pesquisa possibilitou conhecer os diversos negócios relacionados à operação regular do AHL enquanto terminal de cargas e passageiros e a sua relevância para o processo de desenvolvimento sustentado regional. Trata-se de uma proposta de natureza original no âmbito do curso de graduação de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

A viabilidade está expressa na proximidade territorial do objeto da análise e na disponibilidade dos dados de pesquisa junto as agências de fomento.

## 1.3 OBJETIVOS

### **1.3.1 Objetivo geral**

Avaliar a contribuição do terminal de passageiros e cargas Aeroporto Internacional Hercílio Luz no desenvolvimento do aglomerado produtivo no bairro Carianos através da análise das companhias aéreas e de suas cooperadas, em Florianópolis – SC.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Resgatar o conceito de aglomerado produtivo e interpretar a sua aplicação ao sistema de transporte aéreo de cargas e passageiros;
- b) Identificar e avaliar a estrutura produtiva disponível no Aeroporto Hercílio Luz em Florianópolis, utilizando como escopo teórico o conceito de *cluster* de competitividade sistematizado na obra de Michel Porter;
- c) Avaliar a manifestação de elementos de cooperação entre as empresas que integram a estrutura produtiva, nos serviços de transporte aéreo.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 CONCEITOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, PARCERIAS E AGLOMERADOS PRODUTIVOS E/OU CLUSTER

No intuito de fundamentar a pesquisa acadêmica proposta, torna-se importante sistematizar conceitos de planejamento estratégico, alianças estratégicas, parcerias, aglomerados produtivos e *cluster*.

Através de registro histórico se reconhece que o desenvolvimento econômico e tecnológico mundial vem avançando de maneira inquestionável a partir da Segunda Guerra Mundial. Os reflexos desses avanços puderam ser sentidos a partir dos anos 50, quando empresas dos Estados Unidos passaram a conviver com uma queda crescente de mercado, que não conseguia ser reestimulado sequer por grandes campanhas e promoções de marketing.

Detectou-se, na época, que uma das justificativas para a queda de mercado seria o fato de que novos produtos, desenvolvidos através de novas tecnologias, estavam sendo oferecidos com um menor preço.

A criação de legislação antitruste, da legislação trabalhista, que passava a controlar os salários e a segurança do trabalhador, das leis que restringiam à poluição, enfim, leis que passavam a regulamentar os passos empresariais, passou a gerar, para as organizações, um ambiente de incerteza e a sensação de estarem perdendo sua hegemonia.

A busca incessante pelo lucro não permitia que os gestores das empresas enxergassem que os valores da sociedade estavam mudando, exigindo cada vez mais ações sustentadas e comprometidas com o tecido social.

A partir destas constatações e, da verificação de que as técnicas administrativas disponíveis à época não estavam sendo adequadas para contornar os sintomas e, mais do que

isso, dos reflexos derivados das mudanças, as empresas partiram em busca de maneiras alternativas de administrar.

Muitos estudos, tentativas, erros e trocas de experiência possibilitaram o surgimento de uma nova técnica administrativa conhecida como **administração estratégica** que resulta em um planejamento estratégico.

Para Ansoff et al (1981, p. 54) definir a posição estratégica da empresa é um fator de racionalidade. Para o autor definir essa posição:

[...]envolve uma identificação dos objetivos da empresa e uma análise da adequação dos seus mercados de produtos para que tais objetivos sejam atingidos, e, em seguida, a determinação das capacidades da empresa, a busca de impulsos alternativos de crescimento e a avaliação do potencial desses impulsos no que diz respeito aos objetivos como também à capacidade da empresa em tirar vantagem desses potencial.

A **administração estratégica** experimentou grandes atrasos. Muitas empresas resistem, ainda hoje, em abandonar o planejamento a longo prazo - baseado em dados do passado - para planejar o futuro, com isso dificultando desenvolver análises alternativas necessárias ao planejamento estratégico.

Para Daft (1997, p.35), “Estratégia é um plano para interagir com o ambiente competitivo e alcançar os objetivos organizacionais.”, ou seja, quando a empresa insiste em manter o vínculo com os dados do seu passado, sem olhar para o ambiente externo, ela corre sérios riscos de manter-se fora do contexto competitivo.

É possível registrar alguns fatores que dificultaram, e que ainda dificultam, a utilização da técnica da administração estratégica nas empresas:

- a) dificuldade em transferir os preceitos de planejamento estratégico para a prática empresarial;
- b) tentar instalar uma disciplina estratégica rigorosa que normalmente provoca resistência;
- c) acreditar que para eliminar a resistência ao planejamento estratégico cabe a alta administração dar atenção e apoio constante ao projeto, de maneira coercitiva;

- d) o hábito empresarial de tentar a cura baseando-se nos sintomas, sem buscar compreender os problemas subjacentes aos sintomas.

De acordo com Ansoff et al (1981, p.51) “a administração estratégica é apenas um, e freqüentemente não o primeiro, de uma série de passos que devem ser dados para que a empresa responda a novos desafios.”

O autor ainda registra que “as empresas não devem apenas reposicionar-se quanto aos negócios, mas devem também ser capazes de suportar o impacto cruzado e a interdependência da sociedade mais ampla.” (ANSOFF et al, 1981, p.51)

Desta forma o autor evidencia que cabe aos empresários a incorporação de comportamento agressivo e prospectivo para competir em um mercado integrado, sem fronteiras geopolíticas, aberto a todos, sem barreiras.

Para se chegar a uma boa estratégia é fundamental que se tenha um objetivo correto, que se resume em um bom retorno financeiro sobre o que foi investido pensando a longo prazo. E está aí a grande dificuldade das empresas. Geralmente elas se concentram nos objetivos a curto prazo e factíveis com maior grau de facilidade, mas que normalmente tem um horizonte restrito. Para se ter uma boa estratégia é necessário analisar em que ramo do setor de atividade está a organização e, procurar definir qual a posição da empresa neste contexto. Porter (apud JÚLIO, 2002)

A globalização tem sido presenciada por meio de um grande movimento de alianças entre empresas em todo o mundo. O principal motivo que leva a esta grande quantidade de alianças “é a emergência de uma intensa concorrência global que tornou menos eficazes as estratégias simples...” (YOSHINO, 1996, p.XV)

Yoshino (1996, p.235) afirma que a globalização, bem como o trabalho em rede, são duas tendências que irão alterar a natureza das empresas de hoje. Ao mesmo tempo em que amplia as oportunidades, impõe grandes desafios às organizações e aos seus gestores :

Acreditamos ainda que o emergente fenômeno da empresa global em rede apresente oportunidades únicas e, ao mesmo tempo, imponha temíveis desafios para os

administradores. Para nós, isto se constitui na próxima fronteira do desafio gerencial, em uma era de “globalização empreendedora”.

Kanter (1997, p.112) afirma que, “Organizações pós-empresariais, ágeis e enxutas, podem crescer de três maneiras. Elas podem **partilhar** recursos com outras empresas, **aliar-se** para explorar oportunidades ou **ligar** sistemas em parceria.”

Para Yoshino (1996, p.3), “a integração cada vez maior do mercado global na última década tem sido chamada por alguns de globalização das atividades econômicas, embora globalização da concorrência pareça uma descrição mais adequada.” O autor argumenta que “as alianças permitem às empresas remodelar, em moldes empreendedores, suas estratégias competitivas em resposta à globalização.”

De acordo com Kanter (1999, p.184),

Embora a competição global possa ser brutal, os benefícios podem ser enormes. Os mercados internacionais permitem diluir os custos de inovação em uma base de clientes mais ampla. Para empresas pequenas que ocupam nichos, isso faz uma grande diferença.

Ao estabelecer relação entre o processo de integração mundial dos mercados e a realidade brasileira, Barros (2002) afirma que:

A competitividade internacional imposta pela globalização dos mercados, as restrições ao crédito de longo prazo, as altas taxas de juros internos, a exagerada carga tributária e a dificuldade do governo em obter do Congresso a aprovação dos grandes ajustes estruturais vêm formando um cenário onde as empresas estão repensando sua forma de gestão[...] Portanto, as alianças estratégicas vêm intensificando-se nos últimos dois anos, como meio das empresas unirem esforços com menor custo, preservando suas vantagens competitivas, apesar dos recursos escassos e limitados.

Para Porter (apud JÚLIO, 2002, p.37) a realidade econômica brasileira está longe do que é aplicado pela economia moderna mundial. Vários são os fatores definidos pelo guru da estratégia que vêm justificar essa distância do alcance da economia moderna pelo Brasil.

Um dos fatores é o fato de que a economia brasileira opera de maneira que o governo domine as ações. Normalmente isso ocorre pela falta de desejo da comunidade empresarial em assumir a política econômica do país. O empresariado brasileiro trabalha com a perspectiva de obter subsídios, com o hábito generalizado de reclamar das altas taxas de juros, da política cambial e de que o governo não resolve os seus problemas individuais.

Para Porter está faltando uma liderança organizada e sistêmica, através da qual a comunidade empresarial assuma suas responsabilidades, formulando e implantando diretrizes econômicas. Desta forma, a comunidade empresarial passa a exercer sobre o governo a pressão necessária para que mudanças sejam instauradas para o bem de todo o contexto econômico.

Outro fator que impede que o Brasil se torne próspero dentro da realidade mundial é a crise no sistema educacional, impossibilitando que pessoas capacitadas estejam disponíveis no mercado para que ações mais ousadas sejam implementadas.

A falta de um mercado de capitais que aja como facilitador aos empresários, no que diz respeito a emprestar recursos a prazos razoáveis e taxas realizáveis, vem dificultar a competição interna e externa das organizações brasileiras.

*A única forma de vencer será competindo. A única forma de conseguir participação no mercado será conquistando-a. A proteção à propriedade intelectual, os incentivos para o investimento e a estrutura fiscal necessária também são elementos que determinarão como se deve jogar numa economia madura. Os governos precisam dar-se conta de que a economia vive dos clusters [...] e para que esses agrupamentos cresçam é indispensável que os problemas mais específicos que lhes dizem respeito sejam solucionados. Porter (apud JÚLIO, 2002)*

Fato inconteste é que o processo de integração progressiva dos mercados e das corporações produtivas é irreversível e gera incerteza nas pessoas e principalmente nas empresas, as quais são impelidas diariamente a correr em busca do novo, do inusitado, do surpreendente. E é difícil acompanhar a dinamicidade do ambiente, de maneira isolada, sem que as forças sejam unidas.

Para Drucker (1999, p.21) “A incerteza – na economia, na sociedade, na política – ficou tão grande que tornou inútil, senão contraproducente, o tipo de planejamento ainda praticado pela maioria das empresas: previsão baseada em probabilidades.”

A fusão foi uma das primeiras estratégias adotadas pelas corporações para enfrentar a integração dos mercados, entretanto, logo ficou comprovado não tratar-se de alternativa mais adequada, notadamente, para as corporações de pequeno e médio portes. Além do que, o período que demanda para a realização de uma fusão é grande e trata-se de um processo que acarreta significativo ônus financeiro.

Com a rapidez que o mercado se renova, fica difícil esperar que as estruturas se acoplem e passem a dar resultados eficazes.

Portanto, outras alternativas foram e continuam sendo trabalhadas pelas corporações para suplantar os desafios que se avizinham no mercado, inclusive, através da formação de alianças com pares, em busca da cooperação produtiva.

Para Yoshino (1996, p.18) pode-se definir alianças como “a cooperação entre duas ou mais empresas independentes, que inclui o controle compartilhado e as contribuições contínuas por parte de todos os parceiros...”. Na verdade as empresas buscam aumentar a eficácia de suas estratégias competitivas quando fazem o intercâmbio de tecnologias, produtos e da qualificação de suas atividades.

O autor afirma ainda que, uma empresa que busca travar alianças deve saber que duas grandezas precisam ser gerenciadas: **cooperação** e **conflito**. Também diz que a tarefa de gerir alianças é alcançar a otimização, dentro as duas grandezas citadas.

Mas Yoshino(1996, p.19) alerta para o fato de que a “...empresa deve proteger suas competências nucleares e vantagens estratégicas contra sua apropriação por parte do parceiro.” O que o autor quer dizer com competências e vantagens é o “conjunto de qualificações diferenciadas, ativos complementares e rotinas e faculdades organizacionais que propiciam a base das capacidades de uma empresa em um determinado ramo.” YOSHINO (1996, p.28)

A busca da sinergia produtiva, através da integração dos recursos, em busca de novos mercados caracteriza o escopo das alianças estratégicas, independente das áreas em que atuam.

As alianças costumam ser ágeis pois normalmente não existe a necessidade de grandes reestruturações funcionais mas apenas alguns ajustes que podem ser travados em espaço de tempo relativamente curto.

Para Gomes-Casseres (1999, p.64) as empresas do futuro não irão sobreviver se mantiverem a posição de atuar isoladas, nem serão salvas por uma aliança estratégica aqui e ali. Porém, ele afirma que uma aliança real, com estratégia, dará a oportunidade da empresa manter-se competitiva. Para ele as alianças têm diversos objetivos e define alguns casos:

- a) **Alianças de fornecimento:** a meta é aproveitar a economia de escala e a especialização, fazendo com que um dos parceiros forneça ao outro produtos e serviços;
- b) **Alianças de posicionamento:** tem como objetivo fazer com que as partes envolvidas entrem em novos mercados ou tenham a possibilidade expandir os já existentes;
- c) **Alianças de aprendizado:** tem o objetivo, através da pesquisa colaborativa, de desenvolver novas tecnologias.

Yoshino (1996, p.20) cita quatro tipos possíveis de aliança, que diferem em alguns pontos dos tipos expostos por Gomes-Casseres:

- a) **Alianças pró-competitivas:** relações entre ramos de negócios similares ou não , em cadeia vertical de valor;
- b) **Alianças não-competitivas:** formada entre empresas não concorrentes que desenvolvem juntas um produto que será vendido pelas empresas, as quais têm seu mercado específico;
- c) **Alianças competitivas:** similares às não-competitivas, que diferem no fato de que irão disputar o mesmo mercado de venda do produto desenvolvido;

- d) **Alianças pré-competitivas:** geralmente são formadas por empresas de ramos de negócios diferentes, para desenvolver atividades bem definidas, como trabalhar na criação de uma nova tecnologia.

Yoshino(1996, p.5) alerta para o fato de que nem tudo são alianças e cita de forma explícita as confusões que se fazem nesse sentido, conforme segue:

- a) As fusões, as compras de maioria acionária e aquisições pelas quais uma empresa assume o controle de uma nova entidade não são alianças;
- b) As relações com as subsidiárias não são alianças estratégicas, pois não envolvem empresas independentes com metas que se diferem;
- c) Acordos de licenciamento e franquias não caracterizam alianças pois, não ocorre a transferência contínua de tecnologia, produtos ou qualificações entre os parceiros;
- d) E ainda, acordos de compra e venda de **commodities** ou matérias-primas, por não envolverem dependência mútua de longo prazo e contribuições contínuas de tecnologia ou produtos, não se constituem como alianças estratégicas.

Por sua vez, Kanter (1997, p.158) alerta para o fato de que as alianças são formadas com o objetivo de atender propósitos estratégicos. Tornar-se forte no mercado é uma das necessidades que deve ser atendida pela aliança composta, mas a mudança que ocorre na estratégia, mudando as condições do negócio, pode desenvolver uma ameaça ao relacionamento organizacional.

Para Kanter (2002), nos dias atuais o ambiente empresarial é extremamente competitivo. Cabe às empresas serem flexíveis, inovadoras, responsáveis e eficientes em relação aos seus custos. Assim como cresce o número de empresas que não conseguem acompanhar com rapidez a competição instalada cresce, também, o número de empresas que busca as alianças como forma de adquirir vantagem competitiva.

Kanter (1999, p.185) alerta para o fato de que, quando uma comunidade não consegue corresponder à capacidade intelectual ou às habilidades exigidas pelo empregador, ela deve buscar desenvolver três recursos essenciais: **conceitos, competências e conexões.**

Uma comunidade voltada para o **conceito** está sempre em busca de novas idéias, está sempre renovando o conhecimento. Quando consegue se orientar para a **competência,**

naturalmente desenvolvem-se centros de qualidade, acontece o treinamento profissional personalizado e passa a existir o compromisso com padrões de classe mundial. E, por fim, as comunidades que se orientam para a **conexão** combinam o que o mundo pode oferecer em termos de cultura com uma estrutura comercial saudável, tornando-se assim lugares onde o comércio se concentra e negócios são efetivados.

Drucker (1999, p.44) pondera que a formação de alianças nas quais ninguém detém o controle – isto é, parcerias – está se acelerando. Uma razão é que nenhuma empresa, nem mesmo as gigantes de telefonia, dispõe de capital suficiente para concretizar negócios de grande porte, sem a formação prévia de parcerias. Outra razão é que nenhuma delas tem sozinha a tecnologia necessária.

Com a tendência nas organizações em formarem alianças, segundo Drucker(1999), está surgindo uma nova sociedade, a que ele chama de **sociedade reticular**, na qual o relacionamento entre as organizações e as pessoas que trabalham para elas é um fator determinante de sucesso.

Para Kanter (1997, p.137):

O desenvolvimento de alianças formais com parceiros “externos” também muda os papéis internos, os relacionamentos e a dinâmica de poder das organizações que as integram. Quanto maior for a esfera de cooperação entre as organizações, maior será a magnitude de mudanças entre estas e maior será a ruptura com a hierarquia tradicional.

A autora criou, para efeitos didáticos, a denominação **seis Is**, que segundo sua compreensão representam pontos fundamentais para que alianças sejam bem sucedidas ao longo do tempo:

- a) O relacionamento é **Importante**;
- b) **Investimento** a longo prazo.
- c) A **Interdependência** ajuda a manter o equilíbrio do poder;
- d) As organizações devem ser **Integradas** de forma a manter os contatos e as comunicações para que sejam administradas;

- e) As **Informações** devem ser distribuídas de maneira que cada um receba os planos e as diretrizes do outro;
- f) A parceria **Institucionalizada**. É necessário que haja uma estrutura com mecanismos que apoiem os processos. Desde exigências legais, vínculos sociais, e compartilhamento de valores.

Daft (1999, p.164) relata que em lugar da competição individual entre empresas, grupos de empresas independentes – fornecedores, clientes, e até concorrentes – juntam-se para compartilhar conhecimentos, recursos, custos e acesso aos mercados de cada um. A cooperação e a troca complementar, portanto, são as palavras de ordem.

Kanter (1997, p.117) trabalha com o conceito de **alianças de serviços**, que para ela pode ser definido como:

Um grupo de organizações com necessidades semelhantes, geralmente no mesmo setor do mercado, une-se para criar uma nova entidade que atenda àquela necessidade comum a todas – um consórcio de pesquisa setorial, por exemplo. Este serviço é muito caro ou muito difícil de uma única organização bancar sozinha, e não pode ser comprado no mercado aberto. Então, diversas organizações se aliam para estabelecer uma nova organização, que é controlada em conjunto por todas para suprir essa necessidade.

Como se pode perceber, muitos autores trabalham com conceitos que recebem denominações diferentes, com características em parte distintas, os quais convergem porém para a questão básica da necessidade de as organizações estarem unidas através de parcerias para que seja possível enfrentar a competição em um mundo globalizado.

Para atender a um dos objetivos específicos desta pesquisa, cujo escopo da análise é o conceito de aglomerados produtivos sistematizado por Michel Porter, faz-se imprescindível contextualizar a obra do autor.

Logicamente esse trabalho continuará sendo enriquecido com a contribuição de outros renomados autores, mas procurar-se-á fazer relações de conceitos entre eles.

Para Porter, essa tendência da união de empresas através de parcerias chama-se **formação de aglomerados produtivos** ou *clusters*, sendo definido como: “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa

determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares.” (PORTER, 1999a, p.211)

Para se fazer uso dos referenciais teóricos disponíveis já desenvolvidos, será utilizada no corpo deste trabalho, a expressão *cluster*, que de acordo com o dicionário, tem como significado: cacho, ramallete, bando, crescer em cachos, agrupar-se.( MICHAELIS, 2002)

É importante evidenciar que a expressão *cluster*, no contexto da nova economia, é utilizada de maneira mais ampla do que a tradução encontrada no dicionário. Agrupamento ou aglomeração de empresas não necessariamente significa a existência de uma atividade de *cluster*. Somente se constitui um *cluster* caso esteja evidente uma sinergia entre as empresas concentradas.

Eventualmente alguns agrupamentos de empresas surgem quando uma empresa pioneira se instala no território, originando estrutura e super estrutura montada pelo Estado ou por ela própria para que seu funcionamento seja viável. A partir de então, passa a gerar impactos positivos no entorno, assim como impactos negativos.

A isso dá-se o nome de **custo externo**, que é o custo que tem um processo produtivo sobre os outros agentes econômicos. Existem dois métodos principais para se externalizar os custos: esperar que o Estado arque com os custos ou, não pagar os custos ecológicos decorrentes da produção.

Os efeitos externos têm como consequência a diminuição da eficiência na concessão de recursos. Geralmente, a produção de bens com efeitos externos negativos é superior ao custo social desejado, em contrapartida, a produção de efeitos externos positivos costumam ser insuficientes. (MARTINEZ COLL, 2003)

A presença de empresa pioneira resulta no surgimento de facilidades que servirão de atrativo para que outras empresas se instalem no local a fim de se apropriarem das externalidades positivas. A empresa busca o lucro e para alcançá-lo ela se apropria do trabalho não pago, de áreas coletivas, de vantagens fiscais, de estímulos financeiros do governo, sendo tudo isso público. Transformando assim o público em privado.

Vale reforçar que um *cluster* somente adquirirá forma clara de uma integração sinérgica entre as empresas correlatas, a partir da materialização de indicadores que caracterize a formação de um aglomerado produtivo voltado para a competitividade.

Como exemplo de indicadores pode-se citar:

- a) Negociação do Governo com os atores externos, para facilitar a expansão das linhas produtivas;
- b) Preparação de capital humano especializado, para atender as necessidades de um determinado segmento;
- c) ou ainda, monitoração constante das empresas envolvidas das mudanças no mercado, e a troca dessas informações que busquem o aperfeiçoamento de todo o contexto do aglomerado produtivo.

As empresas buscam a sinergia no intuito garantir a sobrevivência de maneira competitiva.

A integração sinérgica dos atores governamentais, empresariais e da sociedade civil, no processo produtivo, com vistas a conquista da qualidade e produtividade e, conseqüentemente, da longevidade empresarial, aponta indicadores de formação de aglomerado produtivo. (PORTER, 1989)

O agrupamento produtivo, de acordo com Porter, está se transformando em uma nova maneira de pensar sobre economias e estabelece uma forma diferencial da ação organizacional para o alcance do desenvolvimento econômico.

Para ele, a questão da concentração geográfica se traduz em uma idéia muito intrigante e inovadora para os padrões de entendimento atuais, no que diz respeito às empresas. Porter (1990, pg. 186) diz que:

A concentração de rivais, clientes e fornecedores promoverá eficiência e especialização. O mais importante, porém, é a influência da concentração geográfica na melhoria e inovação. Rivais localizados próximos tendem a ser competidores ciumentos e emocionais. As universidades localizadas perto de um grupo de competidores muito provavelmente tomarão conhecimento da indústria, perceberão que é importante e reagirão de acordo. Por sua vez, os competidores provavelmente financiarão e apoiarão a atividade universitária local. Fornecedores localizados perto estarão melhor colocados para intercâmbio e cooperação regular com a pesquisa e

desenvolvimento da indústria. ... A concentração geográfica numa indústria age como forte imã para atrair pessoas de talento e outros fatores.

Ao se pensar em junção de empresas afins para chegar a um objetivo final- produzir mais, com qualidade, ao menor custo possível - não se pode deixar de relacionar o que pensa De Geus (1999, p.79):

Cada unidade está aberta ao mundo externo. Pessoas e idéias entram e saem continuamente de uma empresa, da mesma forma como um ser humano troca informações e materiais por meio de seu sistema digestivo, poros, olhos e ouvidos. Cada experiência corporativa, de transações corriqueiras e intrincados exercícios de cenários, representa mais um intercâmbio, em um diálogo constante e vitalício com as forças do mundo que cerca a organização.

Esta afirmação faz incorporar a importância da troca de informação das organizações com o mundo. Ser uma empresa ensimesmada e achar que desta forma conseguirá aumentar suas conquistas é arriscado. Com o mundo cada vez mais rápido e competitivo, fica difícil isolar-se. É pouco provável sobreviver em um negócio sem gerar interdependência em busca de cooperação e inovação.

No artigo *Cluster – O que é?* capturado da Revista Geranegócio:

Do ponto de vista operacional, o cluster é a nova forma que o esforço pelo desenvolvimento econômico e social vem assumindo no mundo inteiro, tanto nos países industrializados, como nos países em fase de industrialização. Muitos países e regiões ao redor do mundo, estão promovendo o desenvolvimento de clusters em resposta à economia globalizada em mutação.

Para Drucker (1999, p.59):

Existe uma verdadeira economia global de dinheiro e informação. Há economias regionais nas quais os bens circulam livremente e os impedimentos ao movimento de serviços e pessoas estão sendo reduzidos, mas não eliminados.

Esta colocação vem ao encontro com o que Porter (1990) aborda sobre que a proximidade entre empresas (economias regionais) aumenta a concentração da informação; a visibilidade do comportamento do competidor proporciona o conhecimento rápido de desequilíbrios, necessidades ou limitações. Tudo isto ocorre mais facilmente quando elas estão geograficamente concentradas.

Surge um paradoxo: as vantagens competitivas que perduram em uma economia de classe mundial dependem cada vez mais de fatores locais. (PORTER, 1999b)

Este paradoxo aparece em função da dificuldade existente para empresas distantes geograficamente efetivarem transações de mercado entre compradores e vendedores dispersos e heterogêneos, haja vista que, as empresas se tornam mais sofisticadas devido as condições do ambiente empresarial local.

Para Casarotto (1999, p.13) "...a vontade de se unir, de se associar, pode desencadear um processo extraordinário de desenvolvimento equilibrado." Mas a união deve ser uma iniciativa espontânea dos produtores e da sociedade local. E mesmo com a união sendo da vontade de todos ainda deve existir um modelo de desenvolvimento local instituído.

A soma da vontade da associação a necessidade é outro fator gerador deste tipo de atividade econômica. A dura competição no mundo globalizado faz com que as empresas busquem a união das forças no intuito de alçarem vôos maiores em seus negócios.

"A vantagem competitiva surge da pressão, do desafio e da adversidade, raramente de uma vida fácil." (PORTER, 1989, p.206)

As pessoas e as empresas somente se relacionam com organizações correlatas em última necessidade. Esta situação é superada pelo conceito de troca complementar.

Porter (1989, p.169) esclarece que uma empresa isolada não recebe por parte dos fornecedores toda a atenção necessária para o seu desenvolvimento tecnológico ou de materiais necessários para sua produção. A partir do momento em que ocorra a manifestação da presença efetiva de um grupo de rivais internos localizados em regiões próximas passa a existir uma atenção especial dos fornecedores, que chegam ao ponto de elaborarem produtos e serviços específicos para atender à indústria.

Quando a empresa está inserida em um ambiente onde existe muita competição, as pessoas fazem o melhor para se suplantarem umas às outras. “A pressão e a adversidade são motivadores poderosos de mudança e inovação.”(PORTER, 1989, p.206)

É adequado que os empreendedores internos unam-se no intuito de gerarem forças competitivas que possibilitem a competição no mundo global.

Institui-se então a necessidade de operar de maneira cooperada. Antes existia apenas uma troca adversária. Uma empresa somente recorria a outra correlata se não houvesse outra alternativa.

Nos dias atuais, em função da quebra das fronteiras econômicas mundiais, é indicado que os produtores regionais similares se aliem. A intenção é que cada um faça um pouco do todo, para que, no final, a soma do todo seja mais forte que o todo dos concorrentes mundiais que venham a se instalar no mesmo mercado.

A cooperação surge para que a empresa se mantenha viva.

Baseadas neste tipo de idéia, é que empresas com atividades afins e que se localizam dentro de uma mesma região sentem a necessidade de se agrupar. A facilidade que a proximidade proporciona ajuda na evolução individual para um bem coletivo.

A importância desse agrupamento pode ser sentida no aumento da produtividade, no estímulo à criação de novos negócios que vêm complementar a necessidade do grupo, e na facilidade de acesso à informação e à tecnologia.

Para a CNI (1998, p.9), “a exploração conjunta das vantagens competitivas (menores custos de transporte, transação e difusão de informações) estabelecerá um ambiente (ou clima) de cooperação entre as empresa, que, no entanto, continuarão concorrentes entre si.”

Como ponto importante o artigo *Cluster* - O que é mesmo isto? cita que:

os clusters provocam tanto a concorrência como a cooperação, as empresas continuam disputando o mesmo mercado, mas cooperam em aspectos que trazem ganhos mútuos, como por exemplo, participação em feiras, consórcio de exportação, compartilhamento de fretes, tratamento de matéria prima, etc.

Convém ressaltar que não se trata de um agrupamento aleatório, sem padrões definidos e sem estrutura de funcionamento.

Levando em conta que o principal objetivo econômico de um país é viabilizar um padrão de vida alto e crescente para os seus cidadãos, cabe a ele buscar o aumento da produtividade nacional, pois é ela a responsável, a longo prazo, pela definição do padrão de vida de uma nação.

Para que se efetive o aumento da produtividade, as empresas devem estar cientes de que melhorar a qualidade do produto, acrescentar elementos que atendam ao desejo dos consumidores, ter uma produção sempre eficiente e trabalhar com tecnologia de ponta, são fatores que fazem a diferença no mercado e garantem a sobrevivência organizacional.

Porter alerta para o fato de que: “As empresas do país terão de conseguir a tecnologia, os ativos e a rede global para competir com vantagens de ordem superior e em segmentos avançados.” (PORTER, 1989, p.192)

Novas tecnologias deixam as empresas aptas para a competição, pois superam barreiras competitivas comuns e possibilitam a inserção em novos mercados. As tecnologias geram facilidades para a troca de informações, tanto entre empresas, como na relação empresa/cliente. Além do que, a inovação tecnológica permite que as organizações produzam e comercializem bens e serviços com eficiência e eficácia.

A dificuldade para as organizações na implantação de novas tecnologias está expressa no alto valor da sua aquisição, notadamente, para as corporações de pequeno porte, o que normalmente ocorre quando existe o lançamento de inovações. Deste fato derivam obstáculos para a incorporação imediata destas tecnologias, particularmente nas pequenas organizações.

No artigo *Clusters e competitividade*, Porter registra que participar de um *cluster* permite que as empresas sejam mais produtivas na compra de insumos, facilita a contratação de mão-de-obra, aumenta o acesso à informações, à tecnologias, também facilita a coordenação com empresas complementares e a melhora de fatores como medição e motivação. (PORTER, 1999b)

Porter trabalha com a formação de uma nova teoria da vantagem competitiva nacional, na qual o autor descreve o que deve refletir:

[...] uma concepção rica da competição, que inclui mercados segmentados, produtos diferenciados, diferenças de tecnologia e economias de escala. Qualidade, características e inovação de produtos são fundamentais nas indústrias e segmentos adiantados[...] Uma nova teoria deve partir da premissa de que a competição é dinâmica e evolui [...] Na competição real, o caráter essencial é inovação e mudança. (PORTER, 1989, p.21)

Pelayo (2002) descreve o conceito de competitividade como sendo:

A capacidade de uma organização pública ou privada, lucrativa ou não, de manter sistematicamente vantagens comparativas que lhe permitam alcançar, sustentar e melhorar uma determinada posição no entorno sócio-econômico.

A competitividade é uma estratégia empresarial que não surge espontaneamente, mas se origina, através de um processo de aprendizagem e negociação, do trabalho feito pelos grupos que compõem a organização - colaboradores, diretores, acionistas, entre outros. Uma organização que deseja manter a competitividade deve estar baseada em um planejamento estratégico.

Para um melhor desempenho, deve-se levar em consideração a competitividade interna e a externa. Por competitividade interna entende-se a capacidade que a empresa tem em aproveitar de maneira sustentada os recursos disponíveis, como o capital financeiro, pessoas, materiais, idéias, etc. De outra parte, a competitividade externa está orientada para perceber o seu entorno – mercado, a concorrência, desenvolvimento tecnológico, etc...

De acordo com Porter (2001, p.29): “O posicionamento exclusivo cria a vantagem competitiva, mas não basta para mantê-la.” As empresas alcançam a vantagem competitiva ao desenvolver novas maneiras mais eficazes de fazer as atividades regulares, seja empregando métodos alternativos de execução, tecnologias ou através da incorporação de insumos disponíveis em função da inovação.

Para a obtenção da vantagem competitiva é fundamental que a cadeia de valores da organização trabalhe de maneira sistêmica e ordenada. O processo de monitoramento constante sobre a cadeia de valores, verificando a necessidade de sua reformulação, normalmente possibilita grandes melhorias na posição competitiva.

A organização que está voltada a perceber e incorporar a inovação presente no entorno está passos à frente das que vivem presas a velhas maneiras de ação. A inovação é fator diferencial na vantagem competitiva quando os rivais não são capazes de observar uma nova maneira de competir. Em mercados globalizados, as inovações que interferem na vantagem competitiva são aquelas que antecipam ou moldam as necessidades.

É comum que algumas organizações obtenham a vantagem competitiva por um tempo mas depois fiquem estagnadas. A razão para tal ocorrência se dá pela resistência à mudança.

A mudança costuma ser dolorosa e difícil de ser administrada. Um empresa que mantém sua vantagem competitiva tem como características básicas estar sempre apreensiva, perceber claramente as ameaças externas, e trabalhar as mudanças de maneira pró-ativa, internalizando a aprendizagem do que ficou para trás e trazendo a inovação como aliada.

Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: **menor custo** e **diferenciação**. Como **menor custo** entende-se “a capacidade de uma empresa de projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores.” E como **diferenciação** entende-se “a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência.” (PORTER, 1989, p.48)

Cabe a empresa definir qual será a sua estratégia para obtenção da vantagem competitiva. Deve-se atentar para o fato de que os dois tipos básicos de vantagem competitiva devem ter a devida atenção, mas é importante que se mantenha a superioridade em um deles, através da definição clara da estratégia eleita.

Além dos dois tipos básicos de vantagem, cabe à definição estratégica da empresa identificar o seu âmbito competitivo. A empresa deve escolher os produtos a serem fabricados, os canais de distribuição, o seu segmento de mercado, em que áreas geográficas irá atuar, e pesquisar a quantidade de indústrias correlatas existentes com as quais irá competir. (PORTER, 1989, p.49)

Para tratar sobre os atributos que promovem as vantagens competitivas de um país, Porter trabalha com a expressão **diamante**, que faz referência à correlação dos determinantes fundamentais assim como em um sistema. Para melhor contextualizar essa ferramenta

disponibilizada por Porter, vale trazer ao corpo deste trabalho a forma como o autor sistematiza sua idéia:

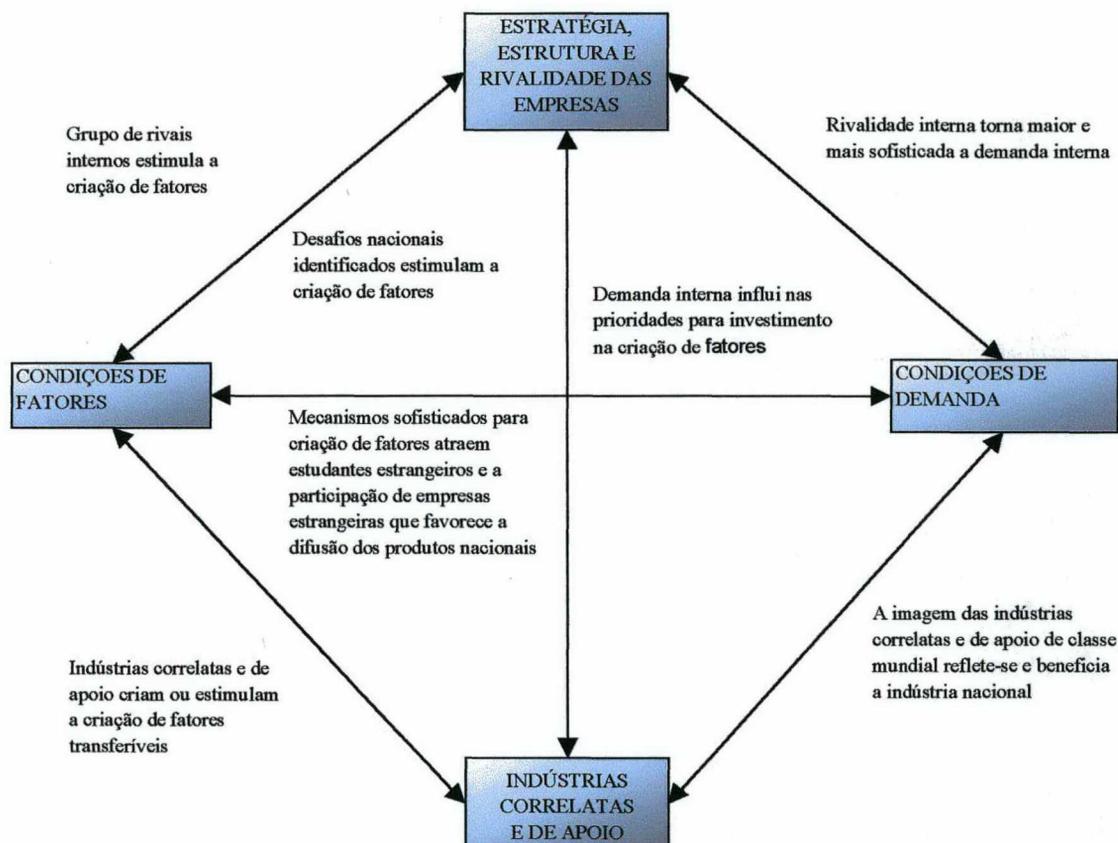


Figura 1. Diamante – o sistema completo.

Diante ao exposto cabe descrever, de maneira sucinta, os quatro determinantes fundamentais que compõem o **diamante** definido por Porter:

### 2.1.1 Condições de fatores

Os economistas costumam trabalhar com o conceito **fatores de produção** para expressar os atributos pertencentes a um país, que fazem com que ele esteja integrado no mercado econômico mundial, nos quais são levados em consideração o trabalho, a terra cultivável, os recursos naturais, os recursos financeiros e a infra-estrutura.

Tratando-se de **condições de fatores** para a vantagem competitiva, deve-se trabalhar com um conceito mais amplo, que venha abranger grande parte dos aspectos necessários que possibilite a uma empresa tornar-se efetivamente competitiva. Desta forma pode-se agrupá-los da seguinte maneira:

- a) Recursos humanos – a força do trabalho qualificado ou não;
- b) Recursos físicos;
- c) Recursos de conhecimentos – ciência e tecnologia;
- d) Recursos de capital – financeiro, comercial e industrial;
- e) Infra-estrutura disponível.

Dentro da visão de Porter é necessário distinguir os tipos de fatores, sendo dois deles, **fatores básicos** e **fatores adiantados**, particularmente importantes para o entendimento dos determinantes. Como **fatores básicos** entende-se aqueles onde estão inclusos “os recursos naturais, clima, localização, mão-de-obra não-especializada e semi-especializada, dívida de capital.” Como **fatores adiantados** incluem-se uma infra-estrutura moderna de comunicação, pessoal especializado, instituições universitária que proporcionam pesquisas em disciplinas sofisticadas. (PORTER, 1989, p.93)

Sem sombra de dúvidas os **fatores adiantados** são os que têm maior significado para a formação da vantagem competitiva. “A vantagem competitiva advinda dos fatores depende da eficiência e efetividade com que são distribuídos.” (PORTER, 1989, p.92)

### 2.1.2 Condições de demanda

Trata-se de um determinante que aborda a importância da demanda interna do país na criação da vantagem competitiva. A qualidade da demanda interna é mais importante que a quantidade.

A existência de consumidores finais exigentes possibilita que empresas obtenham vantagem, uma vez que esses compradores costumam pressionar as empresas a inovar e oferecer qualidade e preços baixos. A participação de consumidores dos canais de distribuição (varejistas) exigentes e sofisticados é igualmente agente que proporciona a criação da vantagem competitiva.

Outro ponto que influencia as condições de demanda está na taxa de crescimento do mercado, no qual a organização está inserida. Normalmente, a taxa de investimento de uma empresa está relacionada diretamente com a taxa de crescimento local. Vale ressaltar que as condições de demanda depende do sucesso de outras partes do **diamante**. (PORTER, 1989, p.117)

### 2.1.3 Indústrias correlatas e de apoio

Para Porter “A vantagem competitiva surge de estreitas relações de trabalho entre fornecedores de classe mundial e a indústria.” (PORTER, 1989, p.121) Tomando como real esta afirmação entende-se que o país detentor de indústrias fornecedoras (de bens ou serviço), que tenham competitividade internacional, cria vantagem para que outras indústria a elas ligadas consigam alcançar e manter o estágio competitivo.

Da mesma maneira, a existência de fornecedores atuantes e exigentes e de competidores globais, traz vantagem para as empresas, haja vista que, eles colaboram para

que as indústrias desenvolvam novos métodos e criem formas de aplicar tecnologias emergentes.

Dentro da competição global não basta ter disponível todos os insumos necessários para a produção. Deve-se saber como utilizá-los com competência de maneira a transformá-los em vantagens. Normalmente determinada indústria adquire sucesso nacional quando existe vantagem competitiva em várias indústrias correlatas.

#### **2.1.4 Estratégia, estruturas e rivalidade de empresas**

Levando-se em conta que as definições de estratégia, metas e forma organizacional variam de país para país, e que nenhum sistema administrativo é adequado para todos, os países tendem a conseguir êxito em suas indústrias quando "...as práticas administrativas e de organização preferidas pelo ambiente nacional são bem adequadas às fontes de vantagem competitiva da indústria." (PORTER, 1989, p.126)

O que diferencia os países em suas práticas administrativas é basicamente o processo de capacitação das pessoas, a formação das lideranças, o estabelecimento de instrumentos facilitadores da tomada de decisão e, a estreita relação entre o trabalho e a gestão da organização.

A disposição das empresas nacionais em competir globalmente, geralmente está relacionada com a saturação do mercado interno, a rivalidade local ou a influência da demanda internacional. As metas costumam ser muito particulares, mas os países obterão vantagens competitivas em indústrias nas quais as metas e motivações estiverem alinhadas.

É comum os países conseguirem êxito em indústrias (de bens ou serviços) nas quais existam dedicação e empenho dos seus integrantes. A motivação dos atores sociais da organização normalmente aumenta o sucesso de determinados setores.

Empresas que oferecem sistema de recompensas justas a seus funcionários e ambiente propício para a construção de relações sinérgicas entre empregados e a companhia, está mais sujeitas à obtenção da vantagem competitiva.

“As indústrias tornam-se famosas num país por motivos que podem ter profundas raízes na história, localização geográfica, estrutura social e muitas outras coisas.” (PORTER, 1989, p.132)

Quando este fato ocorre em alguma indústria, é comum o alcance do prestígio nacional bem como a obtenção dos melhores recursos humanos disponíveis, os quais podem até mesmo estimular o desenvolvimento de programas de capacitação especializados que venha atender às necessidades do país.

Na questão da rivalidade, as organizações que trabalham em busca da vantagem competitiva passam a ter a perspectiva do seu benefício, pois, é necessário que competidores internos fortes criem pressão mútua para buscar a inovação e a melhoria constante. A rivalidade entre organizações internas transcende a questão econômica, e passa a desenvolver uma questão emocional e até mesmo pessoal.

Para Porter (1989, p.139): “O estoque de conhecimento e capacidade na indústria nacional se acumula à medida que as firmas se imitam e o pessoal se movimenta entre elas.” É comum que as boas idéias sejam imitadas e até mesmo melhoradas dentro da competição local, aumentando desta forma o nível geral de inovação da indústrias locais.

Porter define que: “O diamante é um sistema mutuamente fortalecedor. (PORTER, 1989, p.89) O sucesso de um determinante depende do desempenho dos outros determinantes.

O **diamante** somente é de quilate superior em uma nação, caso todos os determinantes estiverem correlacionados e funcionando de maneira competitiva.

“O diamante é um sistema no qual o papel de qualquer determinante não pode ser visto isoladamente.” (PORTER, 1989, p.118) A interrelação entre os quatro atributos determinantes do **diamante** é mais importante que os atributos isolados, ou seja, não basta deter alguns dos atributos se esses não interagem de maneira produtiva.

Para empresas envolvidas na obtenção da vantagem competitiva, não basta ter claro os determinantes que trilharam o caminho para o sucesso. Ter a preocupação em obter informações e detectar as necessidades do ambiente é fundamental.

Para Daft (1999, p.57) analisar as diversas dimensões encontradas no ambiente possibilita conhecer a forma como ele influencia as organizações. O autor trabalha com algumas dimensões que devem ser constantemente analisadas: “o ambiente é ou não instável, homogêneo ou heterogêneo, concentrado ou disperso, simples ou complexo...” (DAFT, 1999, p.57)

Porter (1989, p.45) expressa o conhecimento das dimensões ambientais através das cinco forças competitivas. Essas forças permitem à organização conhecer a natureza da competição a partir da compreensão das mesmas.

Para Porter (1989, p.46): “As cinco forças competitivas determinam a lucratividade da indústria porque fixam os preços que as empresas podem cobrar, os custos que têm de suportar e o investimento necessário para competir.”

### **2.1.5 Cinco forças competitivas**

As cinco forças competitivas estão sistematizadas na figura abaixo:

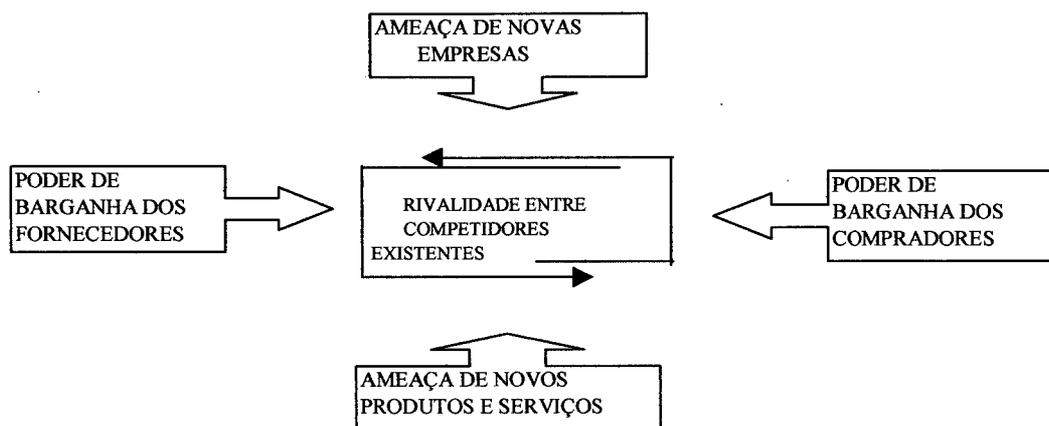


Figura 2 Cinco forças competitivas.

De acordo com Porter (1989, p.45) a natureza da competição, em qualquer segmento produtivo de bens ou serviços, nos âmbitos internos ou externos, materializa-se nas cinco forças competitivas esquematizadas anteriormente.

O surgimento de novas empresas geralmente acarreta a diminuição do lucro, haja vista que elas trazem para o mercado uma nova capacidade produtiva, buscam captar uma parcela do mercado existente e, normalmente, entram na competição trabalhando com a redução do lucro, fazendo com que o preço de seu produto seja atraente e conquiste os consumidores.

Embora as pesquisas apontem para a grande dificuldade existente na obtenção de sucesso para lançamentos de novos produtos e serviços, as organizações devem estar atentas para as investidas de seus concorrentes, que inovam constantemente para a obtenção da vantagem competitiva.

**Tabela 1: Probabilidade de sucesso de um novo empreendimento**

Novos produtos e/ou serviços	Probabilidade
Acabamento técnico (objetivos técnicos alcançados)	57%
Comercialização (marketing total)	31%
Sucesso no mercado (obtem retorno econômico)	12%

Fonte: Baseado em Research and Innovation in Modern Corporations, Edwin Mansfield, J. Rapaport, J. Schnee et al. apud Daft (1999, p.197)

Pela tabela acima percebe-se que a taxa relativa à obtenção de retorno econômico é ínfima em relação aos investimentos que as empresas fazem para que a inovação de produtos e serviços seja uma constante no seu cotidiano. Desta forma, evidencia-se o quão competitivo é o meio empresarial. Estar sempre atento para as mudanças que estão ocorrendo é fato imprescindível para o desenvolvimento das organizações.

Ao explicar a expressão **barganha** utilizada por Porter para descrever duas das cinco forças competitivas - poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos compradores – faz-se necessário esclarecer no corpo deste trabalho, que quando se busca o significado deste termo em dicionários brasileiros, encontram-se significados antagônicos. **Barganha** pode ser transação fraudulenta; trapaça, trocar, negociar. (MELHORAMENTOS, 2002).

Para melhor entendimento, a expressão **barganha** será contextualizada com o significado de **negociação**.

Convém ressaltar o poder dos fornecedores e compradores uma vez que, são estes os responsáveis pela reversão dos lucros das empresas. O poder aquisitivo disponível é fator de grande influência no estabelecimento de estratégias empresariais.

As organizações que costumam comprar em grande quantidade devem seguir um conjunto de regras definidas para efetuar os pedidos. É comum que as empresas preparem seus compradores para que estes desempenhem de forma adequada a compra em seus fornecedores.

Sem o preparo específico dos recursos humanos da organização para negociar na hora da decisão da compra e da venda, torna-se difícil a obtenção de vantagem com seus fornecedores e compradores. Desta forma abre-se um canal para que a negociação seja trabalhada como vantagem unilateral para os fornecedores e os compradores, processo potencialmente comprometedor ao desempenho estratégico da corporação.

Todas essas forças despertam entre as indústrias a rivalidade, que para Porter trata-se de um fator gerador de estímulo e especialização. A rivalidade quando bem trabalhada pode gerar desenvolvimento significativo das indústrias envolvidas no processo.

Rivais localizados próximos tendem a ser acirrados competidores. Essa proximidade possibilita intercâmbio e cooperação de maneira regular com a pesquisa e desenvolvimento da indústria.

O fenômeno dos *clusters* competitivos se apresenta em todo o mundo. Para trazer exemplos da materialização de *clusters* podem ser citadas as seguintes experiências com os seguintes produtos:

- a) flores na Holanda;
- b) couro em Portugal;
- c) turismo na Espanha, Cancun, Hawaii, México;
- d) carros de corrida na Inglaterra;
- e) calçados e roupas de alta moda no norte da Itália.

Cada exemplo citado tem suas características próprias, dependendo do contexto no qual encontra-se inserido. A título de ilustração, serão tratados neste trabalho apenas alguns aspectos do caso das flores na Holanda e do desenvolvimento de *clusters* no norte da Itália.

No caso das flores na Holanda, responsável por dois terços do fornecimento mundial em flores frescas, é possível citar a grande dificuldade existente no país em relação ao pouco espaço territorial disponível para a plantação. Mas, devido a grande cooperação desenvolvida, o avanço tecnológico foi se concretizando de tal sorte que atualmente, a Holanda cultiva suas grandes plantações de flores ornamentais em estufas de última geração tecnológica. Fica evidente que a limitação imposta pelo pouco espaço de terra cultivável tornou-se transponível e até mesmo motivou a cooperação para que o desenvolvimento regional se estabelecesse.

No caso da região norte da Itália, existe uma condição sócio-cultural que a diferencia de outras localidades. É uma região formada por pequenas empresas, em sua maioria familiares, que proporcionam o grande desenvolvimento dos aglomerados produtivos naquele país. Existe uma notável participação de instituições e da iniciativa privada em todas as atividades que são executadas no governo.

É visível a grande interação entre as empresas italianas, as quais convivem em constante processo de aprendizado e aperfeiçoamento, estando sempre em busca da complementaridade.

A consolidação da integração na Itália, dá-se em função da disponibilidade de crédito e o acesso permitido a todos os empreendedores. Uma grande quantidade de instituições representativas, consórcios de empresas, cooperativas e associações estão à disposição dos empreendedores, todas imbuídas em promover o crescimento da atividade produtiva do país.

Já no Brasil, deve-se buscar em Amato Neto (2000, p.11) alguns exemplos da experiência de *clusters* bem sucedidos, devido ao grande esforço dos parceiros envolvidos:

- a) calçados masculinos de couro em Franca - SP;
- b) calçados infantis em Birigüi - SP;
- c) calçados femininos de couro em Jaú – SP;
- d) pólo tecnológico de São Carlos – SP.

Deve-se deixar evidenciado que existem outras experiências no Brasil que estão em pleno funcionamento, nas áreas de piso cerâmico, turismo e agroindústria, espalhadas ao longo de todo o território nacional.

Trazendo os exemplos de Amato Neto (2000, p.123) percebe-se que três deles são de aglomerados produtivos do ramo calçadista. Desta maneira, cabe ressaltar alguns pontos que incentivaram a formação destes *clusters*.

Até o final da década de 60 a produção de calçados no Brasil era destinada quase que exclusivamente para o consumo interno. Somente a partir do início dos anos 70, quando o mercado americano passou a buscar fornecedores localizados em países com menores custos salariais, é que o setor calçadista no Brasil se expandiu além fronteiras. A partir deste período, grandes investimentos foram feitos no sentido de difundir a produção de estilistas brasileiros, através de feiras locais. Ao longo dos anos 80, registrou-se uma grande expansão das exportações dos calçados brasileiros, por existir, na época, uma política de promoção das exportações.

A partir dos anos 90, quando as exportações de calçados foram prejudicadas pela política cambial ditada há época, também pela queda do preço do calçado italiano no mercado internacional, mudanças relevantes ocorreram nas empresas nacionais deste ramo. O processo de reestruturação na indústria calçadista nacional deu-se de maneira a permitir a

sobrevivência da empresas, embora tenha sido registrado um grande número de falências de pequenas e médias empresas exportadores.

As empresas que conseguiram transpor as dificuldades passaram a buscar um segmento de mercado de calçados que detinha maior valor agregado, particularmente buscando licenciamento de algumas *grifes* internacionais. Além disso, passaram a tratar de maneira mais evidente as relações de cooperação entre elas, especialmente nas áreas de treinamento da mão-de-obra, prestações de serviços especializados, geração de informações, entre outras ações sinérgicas. Tudo isso facilitado pela proximidade regional.

Atualmente, os *clusters* calçadistas do estado de São Paulo encontram-se consolidados mas não estacionados. Os empresários estão sempre em busca da melhoria contínua através da cooperação existente na região.

O pólo tecnológico de São Carlos, segundo Amato Neto (2000, p.142), surgiu devido aos esforços das duas Universidades existentes na cidade e da iniciativa de alguns professores que perceberam uma oportunidade em buscar novos negócios a partir de pesquisas científicas e tecnológicas. A grande quantidade de pesquisadores em uma mesma região possibilitou a implantação deste pólo tecnológico que contou com a instalação, por parte do Governo Estadual, de um Centro de Desenvolvimento de Indústrias Nascentes – Cedin, que serve de base para que as empresas nascentes aluguem pequenos espaços a fim de desenvolverem seus produtos.

Saber reconhecer quais as indústrias mais competitivas e aprimorá-las de maneira que sejam realmente fortes é fundamental. Transferir as atividades com menor grau de produtividade para o exterior, de maneira que se importe bens e serviços para os quais as indústrias do país apresentem menor condição competitiva, é saudável para que haja prosperidade na economia nacional. Esse processo significa que, possivelmente, algumas posições no mercado serão perdidas mas o objetivo de progresso na economia será mantido.

Medidas protecionistas, por parte do governo ou de instituições, para manter indústrias (de bens ou serviços) com baixa competência produtiva poderão reduzir, a longo prazo, o aperfeiçoamento da economia.

“Nenhuma nação pode ser competitiva em (e ser exportadora líquida de) tudo.”  
(PORTER, 1989, p.7)

O governo deve estar sempre presente para melhorar o ambiente empresarial. Ele deve estar ciente de que usar medidas protecionistas ou continuar considerando a desvalorização e a política cambial, bem como, a busca incessante por investimentos estrangeiros, não se constituem em caminhos adequados para resolver seus problemas.

Os governos contribuem muito quando buscam resolver os pontos fracos de seu ambiente de negócios. Para Porter, os governos melhoram o ambiente produtivo quando buscam aprimorar a qualidade, a eficácia dos fatores de produção e a infra-estrutura para tal, implantando políticas juntamente com um contexto regulador, que estimule a atualização e inovação.

Para a formação efetiva de um aglomerado produtivo, o papel do governo é imprescindível. Ele deve apoiar as iniciativas de formação, estabelecer um ambiente econômico e político estável, previsível e que transmita confiança. Mobilizar os cidadãos para a ação. Propiciar um contexto que incentive inovações e avanços constantes.

Para Porter (1990, p.183) “Os países obtêm importante vantagem nacional quando atributos nacionais favorecem o intercâmbio entre grupos.” Ter um governo facilitador é imprescindível para o desenvolvimento de qualquer nação.

A formação de agrupamentos produz uma série de vantagens para a localidade, uma vez que reduz os custos das transações, aumenta a eficiência empresarial, melhora os incentivos, cria ativos coletivos sob forma de informação e reputação, além de facilitar a formação de novos negócios. (PORTER, 1989)

Quando as empresas se propõem a formar um *cluster*, deve-se trabalhar muito para que a idéia torne-se efetiva. Alguns especialistas acreditam que não existe uma ordem para se formar um *cluster*, mas a necessidade deve ser sentida para que a idéia dê certo. As empresas envolvidas devem ter de maneira clara os benefícios que os aglomerados poderão trazer para a evolução de seus negócios.

As empresas envolvidas nos aglomerados podem contar ainda com o fluxo de informações técnicas, de mercado e sobre outras áreas especializadas que por ali transitam. As

informações fluem tanto dentro da unidade da mesma empresa, como no aglomerado. O que torna este tipo de informação de fundamental importância é que ela está ocorrendo dentro da realidade daquele ambiente e tem um custo bem inferior ao de captá-la através de pesquisas no mercado exterior.

O fluxo das informações é facilitado pela proposta de constituição de um *cluster*. Existe a ligação pela proximidade física das empresas, a relação de fornecimento e da tecnologia, além dos relacionamentos pessoais criados e dos laços comunitários, que são inerentes à formação de um aglomerado sinérgico.

O marketing em conjunto é bastante eficaz quando existe um grupo de empresas dentro de uma mesma localidade. A divulgação das empresas participantes do aglomerado em feiras, publicações, revistas especializadas é mais fácil, barata e causa maior efeito aos olhos dos compradores, que poderão se interessar e se dirigir a determinado local para efetuar sua compras.

Outro ponto importante para a formação de *clusters* é a existência de órgãos articuladores. Eles devem ter como objetivo principal formar uma comunidade econômica e não um aglomerado de firmas.

Para a CNI (1998, p.11):

A articulação entre empresas se desdobra em interação entre elas e as instituições do poder público e entidades da sociedade local, gerando capacidade de mobilização [...] A atuação das entidades locais representativas das diversas categorias de atores intervenientes no processo é importante também na medida em que contribui para dirimir conflitos de interesse que possam surgir.

Partindo do pressuposto acima, cabe aos órgãos articuladores formar atmosfera propícia para a inovação através da troca de informações e idéias, de forma constante. Manter a rede de fornecedores de maneira a assegurar proximidade e condições para que até mesmo pequenas empresas tenham acesso à rede.

Muito se falou até agora das questões práticas da formação do *cluster*, mas deve-se ressaltar que sem a participação efetiva de pessoas, nada disso é possível. Vive-se uma grande

transição nesta área, quando distancia-se da era do trabalhador manual e passa-se para a era do conhecimento.

Pode-se definir como trabalhador do conhecimento aquele que interage com as situações propostas, fazendo parte do ativo da organização, carregando consigo o seu conhecimento e, desta forma, somente permanecendo em alguma organização se ela compactua com seus valores éticos, morais ou sociais, além de possibilitar meios materiais e financeiros adequados.

Fazer com que as pessoas se envolvam em novos processos irá facilitar a implantação de qualquer projeto. Ter a união delas e fazer com que estejam imbuídas no crescimento da organização é fator primordial. Para de Geus(1999, p.93) “Coesão é a força em virtude da qual as moléculas dos corpos se ligam entre si. Em uma empresa, a coesão representa a harmonia (e a manutenção dessa harmonia) entre os funcionários.”

Os aglomerados, para estarem sempre atualizados junto ao mercado, devem manter seu pessoal sempre capacitado, para que exista neste universo uma grande quantidade de pessoas especializadas que estejam à disposição de todas as empresas no *cluster*.

Como característica, pode-se dizer que os aglomerados reduzem o risco de não recolocação para os empregados que, sabendo disto, permanecem na região. Isto diminui o custo de obtenção de pessoal especializado para as empresas mobilizadas no processo.

Faz parte da estratégia do *cluster* direcionar os investimentos em atividades econômicas que possuam potencial real de desenvolvimento e competitividade para a comunidade.

Outro ponto que faz parte da estratégia de um *cluster* é proporcionar um alicerce para a sustentabilidade do processo na comunidade, criando para isto parcerias em todos as esferas – federal, estadual e municipal - além dos membros da comunidade envolvidos no processo.

Para Porter (1999a, p.232) os aglomerados costumam melhorar os incentivos nas empresas para que seja obtido o mais alto grau de produtividade.

A mais importante é a pressão competitiva. A rivalidade com os competidores locais exerce um forte efeito estimulante, em vista da facilidade da comparação constante e uma vez que os rivais da mesma localidade enfrentam circunstâncias gerais mais ou

menos semelhantes[...] O orgulho e o desejo de prestígio na comunidade local instigam as empresas nas tentativas de superarem umas as outras.

Os *clusters* originam forças para que as pequenas e médias empresas possam ter a possibilidade de fazer parte do mundo globalizado. Segundo Porter (1999a ,p.228):

[...] esses setores freqüentemente utilizam insumos comuns ou muito semelhantes, ampliando as oportunidades para os fornecedores. Por esse motivo, e em razão da importância das externalidades e “ extravasamentos” , o alcance e a profundidade do aglomerado é, em geral, mais importante para a vantagem competitiva do que o tamanho de suas empresas individuais e setores.

Após a revisão bibliográfica a respeito de *cluster*, cabe fazer nesta etapa um resgate dos principais aspectos que evidenciam o crescimento do conceito de aglomerado produtivo, o qual vem se desenvolvendo de modo a atender às necessidades impostas pela globalização.

O pós-Segunda Guerra Mundial foi o estopim da aceleração produtiva mundial, por oferecer muitos avanços tecnológicos desenvolvidos para atender as necessidades em tempo de guerra. A visão míope das organizações há época impossibilitava que elas percebessem a mudança de valores da sociedade. Quando a visão se reestabeleceu, estudos foram sistematizados na tentativa de corrigir erros estratégicos, surgindo então a técnica da administração estratégica que, após muitos acertos, veio possibilitar que as empresas passassem a definir o foco de atuação, trabalhassem voltadas ao alcance de seus objetivos.

A intensa concorrência global leva urgência às empresas em se organizarem através de alianças. O trabalho em rede passa a ser visto como uma forte tendência para as organizações. A fusão foi uma das primeiras estratégias adotadas, mas logo evidenciou-se não se tratar da alternativa mais viável, principalmente para empresas de pequeno e médio porte. Vários são os tipos de alianças possíveis de se estabelecer mas todas são formadas com o objetivo de atender aos propósitos estratégicos definidos individualmente pelos participantes.

Cabe destacar a diferença entre agrupamento por conveniência e agrupamento produtivo, que está expressa na questão do inter-relacionamento das empresas aglomeradas, as quais devem trabalhar de maneira sinérgica. Dentro deste conceito, surge o paradoxo de

que as vantagens competitivas dependem cada vez mais dos fatores locais disponíveis para o desenvolvimento do segmento. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: **menor custo e diferenciação**, cabe a empresa definir qual será a sua estratégia para obtenção da vantagem competitiva.

Para tratar sobre os atributos que promovem as vantagens competitivas de um país, foi adotado o conceito do **diamante**, que faz referência a correlação dos determinantes fundamentais como um sistema. A importância do governo, das pessoas e de órgão articuladores foram evidenciada.

Nas mais diversas áreas produtivas do planeta os aglomerados tem sido o caminho encontrado para as empresas garantirem a competitividade e longevidade do tecido produtivo, inclusive no âmbito da atividade turística.

O turismo, uma atividade multi-facetada incorpora da cadeia produtiva diversos componentes: alimentação, transporte, hospedagem, serviços de apoio, entre outros.

Neste contexto, considerando a relevância da atividade turística para a economia do espaço insular de Florianópolis e o papel do transporte, particularmente do transporte aéreo, no processo, faz-se necessário abordar a questão da cadeia de atividade produtiva que poderá estar sendo gerada pela atividade do serviço do AHL.

## 2.2 BREVE HISTÓRICO DOS MEIOS DE TRANSPORTE

Barat (1978, p.4) destaca que o setor de transporte tem fundamental importância para o desenvolvimento econômico de um país, pois os serviços por ele produzidos são utilizados por todas as unidades produtivas. O autor prossegue afirmando que em uma economia em crescimento, o investimento em transportes tem importância fundamental, pois os fluxos que ligam áreas de produção e de consumo normalmente não estão bem definidos do ponto de vista espacial.

Palhares (2002, p.34) reforça a questão da importância da existência de redes de transporte. Ele as define como sendo:

o conjunto de ligações (rodovias, ferrovias, rotas aéreas, etc) e terminais (rodoviárias, estações ferroviárias, aeroportos, portos, etc) de um determinado modo de transporte ou de vários modos de transporte.

A existência destas redes está relacionada a diversos fatores. Palhares (2002, p.34) aponta os fatores mais importantes que por vezes dificultam a formação das mesmas.

No caso de transportes fluviais a dependência está relacionada a existência de rio navegáveis. As rodoviárias, por serem artificiais, podem ser mais viáveis para a expansão geográfica mas dependendo dos terrenos nos quais serão construídas pode demandar a necessidade da edificação de túneis, viadutos ou pontes que normalmente encarecem sobremaneira a obra. As redes ferroviárias também podem se expandir com maior ou menor dificuldade dependendo da condição topográfica disponível.

No caso do transporte aéreo existe uma maior facilidade em sua expansão, haja vista que, esse meio de transporte se utiliza-se do ar para definir suas rotas possibilitando uma grande flexibilidade de trânsito. O maior empecilho que se pode registrar na expansão deste meio de transporte é quando existe uma regulamentação do setor que venha a restringir suas atividades.

Palhares (2002), relata que apesar dos vários modos de transporte existentes, é de suma importância que eles estejam interligados para melhor atender os usuários. O autor utiliza-se do termo **intermodalidades** para demonstrar a necessidade de que os meio de transporte se interliguem. É importante que os terminais de transportes procurem estar interconectados com os modos de transportes disponíveis, a fim de facilitar o acesso aos que venham fazer uso do transporte local.

Quando se trabalha com o desenvolvimento de todas as alternativas de transporte, passa a existir uma livre concorrência, que resulta em possibilidades reais de diminuição de custos e uma melhor relação entre o custo e o benefício.

Peixoto (1977) destaca que a expansão do sistema de transporte no Brasil tem como ponto fundamental a transferência da Capital do país para o planalto central. Criou-se, a partir de então, uma rede de comunicações. O centro do país deixou de ser no litoral sudeste para instalar-se na região central do país. Passou a existir um grande intercâmbio entre as regiões brasileiras e a integração progressiva de grandes áreas ainda desocupadas.

Palhares (2002, p.30) descreve uma classificação para os transportes. Primeiramente o autor cita o público e o privado, sendo o público aquele em que o acesso é permitido para qualquer pessoa que adquira o direito de uso (através da aquisição de passagem), e o privado aquele disponível para um determinado segmento (carro particular, ônibus fretado, vôo charter).

Em seguida, apresenta as modalidades de transportes que dependem da tecnologia do veículo que será utilizado e da via de operação (aéreo, ferroviário, rodoviário, marítimo), e os analisa, também, quanto à regularidade, subdividindo-os em regular e não regular. Por regular entende-se a modalidade com horários pré definidos de maneira freqüente, e que utiliza anúncios prévios sobre a sua operação, que tem sua partida obrigatória, independente do número de passageiros que se fizerem presentes. Os não regulares são os que passam a existir em função de uma finalidade específica, sem obrigatoriedade de cumprimento.

O autor classifica, ainda, os transportes pelo seu grau de abrangência, dividindo-os em categorias doméstico e internacional, cujos nomes já são auto-explicativos.

Embora os registros bibliográficos demonstrem grandes variâncias de meios de transporte, citando até mesmo o caminhar como um dos primeiros e mais usados. Cabe destacar neste trabalho alguns dos meios de transportes que proporcionam o intercâmbio comercial, e com isso viabilizam o desenvolvimento econômico.

Para tal, cabe tecer um breve histórico sobre cada um deles, começando com o transporte marítimo, seguido do ferroviário, fluvial, rodoviário e o aéreo, sendo este último o objeto de estudo.

### 2.2.1 Transporte Marítimo

As grandes navegações que deram início à globalização mundial, se constituem em um grande exemplo da importância deste meio de transporte, que é mais vantajoso, pelo baixo custo, para longas distâncias. Graciano (1971, p.15) relata:

Foi na circulação marítima que o homem encontrou os fatores mais decisivos de sua expansão e, em todas as fases de seus progressos culturais, uma série de descobertas relativas à navegação acompanharam um controle sempre mais eficaz e um domínio cada vez mais efetivo da natureza.

Apesar de ter sido o meio de transporte dos mais primitivos que se tem registro na história, esteve sempre presente nos maiores progressos da humanidade. Palhares (2002, p.233) registra que com o advento do desenvolvimento dos aviões, mais precisamente, com o surgimento dos aviões a jato, as linhas de navegação foram perdendo sua força, algumas chegando à extinção.

Este fato ocorreu não só pela maior velocidade oferecida pelo aviões mas, também pelo baixo custo relativo das tarifas aéreas. Além disso, o transporte aéreo possibilita os deslocamentos nos planaltos e planícies e não fica restrito exclusivamente às áreas litorâneas.

Em busca da longevidade e da competitividade organizacional, a partir de meados dos anos 80, as companhias marítimas passaram a trabalhar com o oferecimento de serviços adicionais com a operação de cruzeiros transformando os equipamentos de transporte em espaço de hospedagem e lazer flutuantes.

Palhares (2002, p.237) alerta para o fato de que, embora o transporte aéreo tenha sido o responsável pela redução no transporte marítimo é ele, o transporte aéreo, que possibilita o grande movimento existente nos cruzeiros marítimos. É comum que as empresas de cruzeiro ofereçam pacote completo aos usuários, incluindo o transporte aéreo até o porto de partida da embarcação, caracterizando desta forma, a **intermodalidade** dos dois meios de transporte.

Verifica-se no Brasil pouco investimento neste setor, os quais poderiam beneficiar à todos, uma vez que o país tem uma vasta costa litorânea e com certeza poderia ter nas embarcações marítimas uma grande fonte de renda e uma forma eficaz do escoamento da produção.

Este modo de transporte envolve grande aporte de dinheiro para que seu desenvolvimento seja possível. Talvez, seja esse o motivo que explique o motivo pelo qual os portos brasileiros estejam tão defasados em relação a portos de outros países, os quais conseguem ser eficazes e com isso permitir o escoamento da produção, seja ela de *commodities* ou de manufaturados, com preços competitivos.

Outro meio de transporte que daria grande contribuição para o desenvolvimento econômico do país, com baixos custos e grandes carregamentos, seria o ferroviário. Infelizmente ele sofre um problema similar ao do marítimo: o de baixos investimentos.

### **2.2.2 Transporte Ferroviário**

Trata-se de um modo de transporte que teve grandes investimentos no mundo no século XX, até a década de 30. Entre 1940 e 1960, verificou-se um certo declínio das ferrovias, chegando muitas delas a desativação. A causa dessa estagnação foi a expansão das estradas de rodagem em consequência do uso de novas fontes energéticas (petróleo, principalmente).

Entretanto, a partir da década de 70, alguns países retomaram os investimentos neste setor em razão de alguns fatores como: a crise do petróleo; o desenvolvimento tecnológico no setor - trens modernos e velozes, metrô, turbotrem, *hovertrem* - ; a expansão populacional e urbana que exigia transportes de massa etc.

Nos países em que o desenvolvimento deste meio de transporte está avançado, percebe-se que ele começa a concorrer com o transporte aéreo nacional.

No caso do Brasil verifica-se que este meio de transporte teve sua evolução até 1920, quando, no auge, as ferrovias chegaram a compreender cerca de 28.000 km de extensão. Com a decadência, em 1989 a extensão das linhas férreas não passou de 30.350 km, o que significa uma verdadeira estagnação nos investimentos do sistema ferroviário no Brasil.

Comparada com a extensão territorial do Brasil (8.511.965 km<sup>2</sup>), a extensão de linhas ferroviárias corresponde somente a 0,3 Km de trilhos para cada 100 km<sup>2</sup> de área, o que é uma relação muito baixa quando comparada com outros países como Bélgica (17,0 Km) e EUA (3,5 Km). Verifica-se que há uma perda com este pouco investimento, uma vez que o sistema é ferroviário um dos meios de transporte que tem um custo baixo e poderia beneficiar o tráfego interno no Brasil, tanto de passageiros como de cargas.

Eis algumas características e vantagens do transporte ferroviário:

- a) possui grande capacidade no transporte de cargas e passageiros;
- b) é mais econômico que o rodoviário;
- c) pode ser abastecido por diversas opções energéticas (vapor, diesel, eletricidade);
- d) os trens modernos podem atingir grandes velocidades;

De modo geral, o transporte ferroviário é o mais utilizado no deslocamento de cargas nos países desenvolvidos. Porém no Brasil quando se faz referência à possibilidade de transportar passageiros, a questão esbarra no pouco investimento, que o torna um meio demorado e, portanto, pouco procurado pelas pessoas. Existem alguns países que desenvolveram a contento o transporte ferroviário, fazendo dele um dos mais procurados pela população, como por exemplo o Japão, Canadá e França.

Se para o transporte marítimo abordado falta investimentos, o que dizer então do desenvolvimento econômico que poderia ser gerado se o meio de transporte fluvial fosse apoiado com investimentos sólidos.

### 2.2.3 Transporte Fluvial

O Brasil é um país que dispõe de mais de 50.000 Km de rede fluvial de extensão, dos quais 30.000 Km poderiam ser adaptados para o transporte fluvial. Mas o que se verifica é que este meio de transporte é pouco utilizado, por existir uma grande irregularidade nos leitos dos rios. Seriam necessárias obras de adaptações para viabilizar esta opção de transporte. Segundo Graciano (1971, p.27):

Os rios, sendo verdadeiras estradas rolantes, com despesas relativamente pequenas (em relação aos benefícios esperados), de barragens, correção de cursos, dragagens, etc., constituem-se em vias de transportes das mais econômicas, sendo, em muitos casos, a mais aconselhável.

Outro fator que dificulta o desenvolvimento deste meio de transporte é a demora do deslocamento da origem ao destino. Assim como no meio ferroviário, essa demora restringe o tipo de mercadoria que por eles pode ser transportada, o que exige investimentos em ambos os casos.

No Brasil tentou-se investir mais e por muito tempo no meio de transporte rodoviário. Os governantes acreditavam ser este o meio que possibilitaria a unificação de todo o território nacional de forma ágil e barata. O que se percebe hoje é que não ocorreu esta unificação, uma vez que a população tornou-se dependente de estradas inacabadas e mal conservadas.

#### 2.2.4 Transporte Rodoviário

A utilização do automóvel como meio de transporte data do início do século XX. Sua produção em maior escala iniciou-se em 1902, na Alemanha, e em 1903, nos EUA. Com a Primeira Guerra Mundial, tanto a produção quanto a diversificação dos tipos de veículo (carros de passeio, caminhões, ônibus, tratores etc.) sofreram enorme aumento.

No início, o transporte rodoviário funcionou basicamente como complemento do transporte ferroviário. Entretanto, com o decorrer do tempo, tornou-se concorrente das ferrovias, acarretando inclusive a desativação de inúmeras delas, por se tornarem deficitárias.

As causas principais que explicam a maior preferência pelo transporte rodoviário em relação ao ferroviário, no caso de médias e pequenas distâncias em alguns países são:

- a) seus veículos possuem maior flexibilidade e facilidade de acesso aos diversos lugares;
- b) capacidade de entregar a mercadoria porta a porta;
- c) as operações de despacho (papéis), de carga e descarga das mercadorias são mais simplificadas em relação à ferrovia;
- d) maior rapidez na entrega das mercadorias.

No Brasil, segundo registra Palhares (2002, p.189) a indústria automobilística teve dois grandes impulsos:

O primeiro ocorreu em 1970, quando as políticas públicas nacionais fomentaram o desenvolvimento do transporte rodoviário através da locação de investimentos vultosos na construção de rodovias que interligaram boa parte do território nacional.

O segundo, registra Palhares, se deu na década de 90, por ocasião da estabilização econômica e da produção em larga escala de automóveis populares. Mas, conforme será exposto a seguir, os investimentos em rodovias não acompanharam a quantidade de veículos que passaram a circular através da malha viária brasileira.

A malha rodoviária nacional soma cerca de 1,7 milhões de quilômetros, incluindo as rodovias federais, estaduais e municipais. Desse total, apenas 148 mil km são pavimentados, o

que significa somente 8% da malha rodoviária do país. Comparando este percentual com a situação de outros países, verifica-se um baixo índice de pavimentação no Brasil. Pode-se citar os Estados Unidos, Canadá e China como países com altos índices de pavimentação, tendo respectivamente, 61%, 30% e 14% de estradas pavimentadas.

No caso do Brasil, a partir do final dos anos 70, houve uma mudança no modelo de financiamento rodoviário, que passou a ser baseado na aplicação de recursos vindos de receitas vinculadas. Registrou-se, então, a redução gradual dos investimentos na malha rodoviária nacional. No período compreendido entre 1967 e 1976, os investimentos neste setor representavam 1,6% do PIB. Já no período de 1980/96 os investimentos caíram para menos de 0,5% do PIB, sendo este um dos motivos do estado crítico em que se encontra a malha viária do país.

Enquanto investimentos substanciais não surgem para incrementar outros meios de transporte, os usuários estão buscando no transporte aéreo a agilidade e o conforto necessário para seu deslocamento.

### **2.2.5 Transporte Aéreo**

Registros históricos dão conta de que há muito tempo os homens sonham alçar vôo. Nesta busca, sempre persistiu uma relação de fascínio e medo. Vários foram os que dedicaram suas vidas em busca do sonho eterno de voar como os pássaros. Até que em 1906, o destemido brasileiro Santos Dumont consegue manter-se no ar por 21 segundos a uma altura de 220 metros. A façanha foi alcançada a bordo do 14 Bis, aeroplano de características rudimentares, movido pelo motor a explosão no Campo de Marte, em Paris - França.

Quase um século depois, percebe-se no ar a grande evolução de equipamentos, usados seja para o transporte de passageiros e/ou cargas, em viagens comerciais, de lazer ou mesmo nas disputas territoriais através da guerra.

Na Primeira Guerra Mundial – 1912 a 1916 - o avião começou a ser utilizado para fins bélicos e como importante ponto móvel de observação. Não se passou muito tempo, a partir de 1919, e registros evidenciaram a utilização do avião no transporte de passageiros. O primeiro vôo comercial se realizou entre Londres e Paris.

A história comercial da aviação ainda não completou cem anos mas é visível a sua desenvoltura em proporcionar integração nos locais por ela atendidos, trazendo grande desenvolvimento. A razão decisiva para o incremento na utilização do avião como meio de transporte está na grande diminuição de tempo da duração das viagens. Além disso, as viagens de avião costumam ser seguras e confortáveis. O avião vem proporcionando a ampliação de possibilidades de locais que podem ser alcançados, seja para viagens turísticas ou de negócios.

Durante a Segunda Guerra Mundial, todo avião disponível tinha como prioridade transportar material bélico. Era difícil conseguir vaga para viajar.

Fato marcante no período de guerra foi a construção de aeroportos, de centros de treinamentos para pilotos e o grande avanço nas tecnologias utilizadas pelos aviões, que se refletem nos equipamentos que hoje cruzam os céus do mundo.

Um passo fundamental para o crescimento da indústria dos aviões comerciais foi o desenvolvimento, durante a Segunda Guerra Mundial por parte dos alemães, de aviões movidos por sistemas de turbinas. Os aliados foram surpreendidos por estes aviões de combate que não tinham hélice, mas motores de reação *Messerschmitt*, o ME-262.

Na seqüência o que se percebe é a evolução do transporte aéreo de maneira grandiosa, que vem proporcionando cada vez mais a interligação dos povos e a facilidade de viajar pelo mundo com conforto e segurança.

Esses são alguns dos registros históricos mundiais sobre o desenvolvimento do transporte aéreo no mundo. Cabe agora, o relato de como ocorreu tal desenvolvimento no território brasileiro.

No Brasil, país de grande extensão territorial, principalmente se comparado aos outros países da América do Sul, era previsível uma boa demanda para linhas aéreas, e com isso a possibilidade da criação de uma forte indústria aeronáutica nacional. Além disso, as

companhias aéreas brasileiras sempre demonstraram um espírito competitivo forte, buscando melhorar a frota, tendo como prioridade oferecer melhores serviços para seus usuários.

Até 1930 a população brasileira se concentrava no litoral. Apesar disso algumas empresas começam a imprimir esforços para expandir as atividades industriais e comerciais para o interior do país. Muito do sucesso alcançado à época se deve à Força Aérea Brasileira - FAB, que sob direção de Nelson Lavanère Wanderley, iniciou vôos para o interior do país. Surge o Correio Aéreo Militar, em setembro de 1931, que contribui sobremaneira com o desenvolvimento em lugares inacessíveis.(DAVIES, 1997)

As primeiras rotas aéreas ligando as principais cidades brasileiras foram feitas pela companhia aérea francesa Aéropostale e o Sindicato Condor, essa segunda brevemente passa a atender Cuiabá – MT; logo a Pan Americana Aérea - PANAIR do Brasil opera na região do Rio Amazonas até a fronteira em Rio Branco. A Viação Aérea Rio Grandense -VARIG assume a linha que atendia o Rio Grande do Sul e a Viação Aérea São Paulo -VASP, antes da Segunda Guerra, passa a ligar Goiânia – GO a outras cidades brasileiras.(DAVIES, 1997)

As informações evidenciam a velocidade com que as companhias aéreas passam a interligar o interior brasileiro em seus mais longínquos recantos.

A partir de meados da década de 50, inicia-se a política desenvolvimentista instaurada pelo então Presidente do Brasil, Juscelino Kubistchek de Oliveira, tendo como símbolo máximo de sua empreitada a construção de Brasília, a nova capital brasileira construída no centro-oeste do país. As companhias aéreas foram de suma importância para a construção da capital, pois transportavam para lá todo tipo de material, mercadorias e inclusive trabalhadores.

A citação a seguir demonstra a evolução das aquisições de equipamentos efetuadas pelas companhias da época:

Desde a introdução em 1958 do Vickers Viscount na VASP até 1970, nada menos do que dez tipos diferentes de aeronaves comerciais começaram a operar nas rotas domésticas. Em 1959, os Caravelle da Varig, os primeiros jatos desenhados para vôos de curta distância, iniciaram seus vôos. Em 1962, foi a vez do turboélice de quatro motores Lockheed 188 Electra. Depois, entre 1964 e 1968, chegaram quatro diferentes turboélices, equipados com motores Dart. Em seguida, vieram os jatos de

segunda geração Bac-One Elven da VASP em 1968 e, em 1970, veio o Boing 727-100 trazido pela Cruzeiro do Sul. (DAVIES, 1997)

Em 1963, o governo organiza a Rede de Integração Nacional - RIN, destinada a elaborar rotas para localidades ainda mais remotas do país. A partir de então as pequenas companhias aéreas passam a se estabelecer.

A primeira companhia aérea brasileira a utilizar o compartilhamento de vôos (*code-share*) foi a Braniff, que em 1960 sentiu necessidade de transportar seus passageiros que chegavam dos Estados Unidos para o Aeroporto de Viracopos, em Campinas. A Braniff manteve contato com a Sadia S.A - Transportes Aéreos, a qual passou a ser designada TransBrasil S.A Linhas Aéreas - TransBrasil, que passou a fazer a operação solicitada.

Em 1941 foi criado o MA, como a Segunda Guerra Mundial estava no auge, não houve dificuldades para que os homens públicos da época incorporassem à nova instituição todos os setores de atividades aeronáuticas, no intuito de formar no país um conjunto forte do poder aéreo para defesa do território brasileiro em caso de ataque. Para tanto, foram alocados sob a responsabilidade do MA as operações de gerenciamento e controle do transporte aéreo de passageiros e cargas, além das atividades militares no espaço aéreo nacional.

Em 1973, para atender a grande evolução da indústria de transporte aéreo no país, bem como, disponibilizar uma infra-estrutura aeroportuária eficiente, foi organizada a Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária – Infraero, que passou a absorver os encargos administrativo decorrentes do serviço de atendimento à aviação civil comercial de passageiro e cargas.

Em novembro de 1975, o governo brasileiro organizou o Sistema Integrado de Transportes Aéreos Regional – SITAR que surgiu para sanar a falta de linhas aéreas para localidades remotas. Essas linhas haviam sido canceladas devido à forte crise passada pelas empresas nos anos 60. Desta forma, as linhas passaram a ser subsidiadas por verbas extraídas da operação das principais rotas nacionais servidas pelas três grandes companhias – VARIG, VASP e TransBrasil.

Como resultado deste sistema, passados doze meses, cinco empresas aéreas operavam em 121 cidades com sessenta aviões, sendo trinta e cinco aviões Bandeirantes, os quais desenvolvidos no território nacional.

Em função do incremento no transporte aéreo nacional, surge a necessidade de ordenar o fluxo por áreas geográficas originando a cinco macro-regiões de controle: Bacia Amazônica (TABA), Bacia Tocantins-Araguaia (VOTEC), Bacia do São Francisco (Nordeste), Centro-Oeste (TAM), Sul e Sudeste (Rio-Sul).

No Brasil, até 1989, existia uma regulamentação extremamente rígida para o transporte aéreo nacional que impedia a competitividade entre as empresas; dificultava o surgimento das companhias de aviação regionais, impedindo assim a formação dos pequenos negócios, fortalecendo, desta forma, sempre os grandes negócios.

Foi a partir do ano de 1989 que o MA, por intermédio do DAC, definiu uma política de flexibilização tarifária. Desse modo, abandonou o regime de preço das passagens aéreas, substituindo-o pelo estabelecimento de uma faixa de variação do preço em torno de um valor fixado pelo DAC, correspondente à tarifa básica.

A partir de 1991, o MA trabalhou no sentido de promover as flexibilizações a fim de que essas viessem a beneficiar a indústria do transporte aéreo no Brasil. Com isto, efetivamente ocorreu:

- a) A eliminação das barreiras à entrada de novas empresas de transporte aéreo não-regular no mercado;
- b) A criação de vôos para atender o público executivo, permitindo que as empresas regionais interligassem as três principais cidades brasileiras (São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte) à capital federal através de seus aeroportos centrais (Congonhas, Santos Dumont e Pampulha, respectivamente);
- c) O fim da delimitação de áreas para exploração do transporte regional, o que promoveu um forte crescimento do segmento;
- d) A permissão para que as empresas pudessem oferecer tarifas diferenciadas. O DAC passou a estabelecer um preço de referência e as companhias podiam praticar

descontos equivalentes a até 50% desse valor ou cobrar um adicional de até 32%.

Em 1997, a margem de desconto permitida foi ampliada de 50% para 65%.

Os resultados dessa política foram o gradual aumento na competição e início de uma forte guerra tarifária que veio, sem sombra de dúvidas, beneficiar os usuários do transporte aéreo.

O setor aéreo, segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social BNDES (2001), é estratégico por atuar na integração regional do país, por movimentar grande quantidade de recursos e ainda por gerar impactos sócio-econômicos bastante representativos. Investir no setor aéreo proporciona a expansão da indústria do turismo, atrai novos negócios, aumentando assim a arrecadação de impostos e possibilitando a criação de novas frentes de trabalho.

Ainda com base em dados obtidos através do BNDES (2001), constata-se em 1999 o setor aéreo proporcionou 35 mil empregos diretos.

O crescimento e a expansão do transporte aéreo de passageiros e cargas no país, nas últimas décadas, bem como as potencialidades ainda presentes neste segmento produtivo podem ser constatados através da análise dos dados publicados no Relatório Anual da Infraero.

No ano de 2001, segundo indicadores publicados pela Infraero, nos 65 aeroportos administrados no país a empresa empregava cerca de 8.300 colaboradores com a função primordial de garantir a segurança e a qualidade dos serviços aeroportuários para os quase 74 milhões de passageiros que fizeram uso destes serviços.

Dentre os serviços prestados pela Infraero pode-se citar: responsabilidade sobre a orientação em terra para pousos, decolagens e manobras em solo; controle e manutenção de pistas, pátios, sinalização, iluminação de pista, gestão dos terminais de passageiros e cargas, estabelecimento de diretrizes de produção e de distribuição de apoio aos usuários, dentre outros.

Para a Infraero, segurança e a inovação tecnológica são pontos fundamentais que devem ser mantidos como prioritários.

Segundo informações obtidas através de material de divulgação da empresa em questão, percebe-se o registro do crescimento do transporte aéreo no país. Em 1993 o movimento de passageiros era em torno de 35 milhões. Passados nove anos, o número de passageiros gira em torno de 74 milhões. No que tange a movimentação de carga aérea, em 1993 o volume transportado era de 200 mil/toneladas. Nos dias atuais registra-se cerca de 1,3 mil/toneladas.

A Infraero é responsável pela gestão de 97% do movimento de passageiros do País e 100% do volume de carga aérea.

Outro ponto forte da Infraero é a sua capacidade em modernizar e expandir os aeroportos brasileiros. No novo conceito organizacional trabalhado pela empresa existe uma diretriz básica de que todos os aeroportos administrados por ela cumpram a dupla função de um centro de operações aeroportuárias e de negócios. Para a concretização desta meta, a partir de 1999, a organização passou a utilizar a terminologia **aeroshopping** que pretende transformar os terminais de passageiros em modernos centros de compras, negócios e lazer.

Segundo o Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias – SNEA (apud BNDES 2001) considerando os impactos diretos, indiretos e induzidos, o setor tem uma receita anual estimada em US\$ 18 bilhões, aproximadamente 3% do Produto Interno Bruto – PIB do Brasil. Sendo que somente com impactos diretos o valor estimado fica na ordem de US\$ 6,3 bilhões.

De acordo com levantamentos efetuados pela Agência de Desenvolvimento Tietê Paraná - ADTP (2002), existe um crescimento significativo do transporte aéreo, até mesmo suplantando em crescimento percentual o transporte rodoviário. Enquanto a quantidade de passageiros/quilômetro transportados no aéreo subiu 25% - passou de 16,5 bilhões, em 1996, para 20,6 bilhões em 2000 -, o rodoviário cresceu 14% - passou de 775 bilhões, em 1996, para 882 bilhões em 2000.

Verifica-se que dois foram os fatores responsáveis por este crescimento no transporte aéreo: o primeiro foi a melhoria de renda de parte da população, o segundo, e o mais relevante, foi o surgimento de companhias aéreas que trabalham no sistema *low-cost low-fare* - baixo custo, baixo preço da passagem - forçando desta forma que as operadoras tradicionais baixassem seus preços para continuar competindo.

Informa a ADTP (2002) que “nesses tipos de vôo, cerca de 60% dos passageiros estão viajando de avião pela primeira vez. Mesmo nos vôos tradicionais (mais caros), a média de primeira viagem tem sido de 20%.”

Também no caso da ponte-aérea, onde a Gol Linhas Aéreas - GOL começou a atuar a partir de 2001 e foi responsável pelo transporte de aproximadamente dois milhões de passageiros, a média é de 20% de passageiros estreantes nos vôos, ex-clientes das rodovias.

De forma geral, a aviação de passageiros tem apresentado crescimento acima do alcançado pelo PIB nesses últimos dois anos. Em 2000, o PIB brasileiro cresceu 4,7% e a aviação, 12%; no ano passado, o crescimento do produto interno bruto ficou em 1,8% e o da aviação em 9%.

Na questão da formação de alianças estratégicas Palhares (2002, p.68) relata que nenhum outro modo de transporte é mais propício para a formação de alianças que o aéreo.

As razões que viabilizam essa possibilidade estão evidenciadas na parceria de marketing, na troca de conhecimentos, acordos de utilização de assentos disponíveis em aeronaves em caso de problemas emergenciais, como exemplo a impossibilidade de uma aeronave levantar vôo por questões técnicas, e até mesmo na utilização de sistemas de reservas em conjunto, que permitem, além das informações de disponibilidade de assentos nos vôos, efetuar reservas de hotéis, locação de veículos, alimentação especial, entre tantos outros serviços.

Trazendo a evolução histórica da aviação para Florianópolis relata-se o que segue.

Em 10 de maio de 1923 foi criado o Centro de Aviação Naval, hoje Base Aérea de Florianópolis - BAFL. A BAFL, desde sua fundação, sempre esteve presente na defesa, no auxílio e socorro aos cidadãos catarinenses e nunca se furtou em estar presente nos momentos de calamidade que ocorreram no estado.

Atualmente, a BAFL tem como missões abrigar todas as unidades aéreas, militares ou não, que necessitem de seu apoio para efetuar suas operações. Mantém o Destacamento de Proteção ao Vôo - DPV que é responsável pelo controle e segurança de vôo de toda e qualquer aeronave que pouse ou decole de Florianópolis. Além disso a BAFL produz e

divulga informações meteorológicas e aeronáuticas, utilizando-se, para tal, de modernos equipamentos e pessoal qualificado.

De acordo com revista editada pela BAFL, edição comemorativa de 75 anos, na década de 20 registra-se a passagem do renomado escritor francês Antoine de Saint-Exupéry, cujo clássico da literatura, *O Pequeno Príncipe*, é reconhecido mundialmente. Este escritor é considerado um dos precursores da aviação civil catarinense, em função de sua passagem no território insular em escala no campo de pouso de Florianópolis, no transporte de correio de Paris – França para Buenos Aires – Argentina.

Saint-Exupéry cruzava os céus da ilha, pois fazia a linha transcontinental do Correio do Sul, levando correspondência entre a Europa, a África do Norte e Oeste e para a América do Sul. A bordo de seu *Bréguet* o escritor desceu algumas vezes em Florianópolis durante os 12 anos que prestou seus serviços ao Correio do Sul. Entre os antigos pescadores ele era conhecido como “seu Zé Perri”, e era considerado “o homem que vinha dos céus para encantá-los com seus relatos emocionantes de além-mar.” (BAFL, 1998)

O que os antigos pescadores não poderiam imaginar era que ele, Saint-Exupéry, se tornaria uma celebridade no mundo literário. Registra-se que foi exatamente naquela época que o escritor recolheu inspiração para suas primeiras histórias.

O Aeroporto de Florianópolis encontra-se em área antes ocupada pela Base Aeronaval de Florianópolis, a qual passou a se chamar Base Aérea de Florianópolis após a criação do MA, em 1941. Até a década de 40, o aeroporto era constituído por uma estação de passageiros, uma torre de controle em madeira, uma pista e um pátio para estacionamento de aeronaves. (INFRAERO, 2001).

Para atender o desenvolvimento da aviação comercial foi elaborado um plano de desenvolvimento da região, que era composto de projetos para uma nova pista de pouso com extensão aproximada de 700 metros, para pistas de rolamento e para a construção de pátios para estacionar as aeronaves.

Entre 1942/1945 as obras foram executadas e uma nova pista de pouso foi concluída, bem como, pátios para estacionamento de aeronaves. O primeiro terminal para passageiros foi construído entre 1952/1954, onde hoje se localiza o TECA. Em 1955 é instalado o Aeroporto

Hercílio Luz, que até 1974 o AHL foi administrado pelo DAC, e após esse ano teve a responsabilidade operacional transferida para a Infraero. (INFRAERO, 2001)

Em 1976, foi inaugurado o TECA, que é destinado à armazenagem e a capatazia de mercadorias importadas e de exportação. Em agosto do mesmo ano registra-se a inauguração da primeira fase do atual terminal de passageiros. De 1978 à 1981 várias obras foram realizadas visando melhorias na pista principal e em 1982 foi inaugurada a pista secundária.

Em 1988, visando a internacionalização, mais reformas foram operadas no espaço aeroportuário de Florianópolis.

A partir de 1995 é concedido ao AHL a condição de aeroporto internacional. Este fato somente se concretizou para atender o crescente fluxo de turistas estrangeiros que visitavam Florianópolis, provenientes em sua maioria da Argentina, Uruguai, Paraguai e Chile. (INFRAERO, 2001)

Neste relato sobre os meios de transporte pôde-se verificar a importância crescente do meio de transporte aéreo, que é o mais rápido disponível na atualidade e que vem ao encontro da necessidade premente das pessoas de se deslocarem de forma ágil e eficaz.

Vale ressaltar que a proposta deste projeto de pesquisa consiste em identificar e avaliar a estrutura produtiva disponível no AHL, e trazer ao conhecimento de todos que se valerem deste trabalho para pesquisas futuras, uma outra visão sobre os aeroportos, e evidenciar a importância dos aeroportos como centro de negócios e geradores de desenvolvimento sócio-econômico.

### 2.3 AEROPORTOS COMO CENTRO DE ATIVIDADES ECONÔMICAS

Em muitos países, há muito tempo, os aeroportos são vistos como um centro de negócios. Muitos dos aeroportos no mundo já deixaram de ser apenas um local para pouso e decolagem de aeronaves, embarque e desembarque de cargas. Esses aeroportos já trabalham com uma clientela muito mais ampla, incluindo moradores das proximidades do aeroporto,

acompanhantes dos passageiros, comerciantes, indústrias e até mesmo visitantes. É sabido, porém, que serão sempre os passageiros e as empresas aéreas os clientes mais importantes dos aeroportos.

Vale salientar que estes países que trabalham com esse novo conceito de aeroporto, como centro de negócios, já encontram nas receitas não-aeroportuárias – restaurantes, lanchonetes, lojas, bancos, locadoras de automóveis, etc... - um percentual maior do que nas receitas propriamente ditas como aeroportuárias - passageiros, empresas aéreas, transporte de carga.

Para ilustrar a importância do transporte aéreo, vale citar que nos Estados Unidos este meio de transporte soma uma receita anual de, aproximadamente, US\$ 975 bilhões de dólares, valor superior ao Produto Interno Bruto - PIB do Brasil. (PALHARES, 2002)

Para Palhares (2001, p.46), o aeroporto que possui uma administração atuante, que sabe fortalecer seu potencial como centro de negócios, passa a possibilitar o desenvolvimento sócio-econômico para a região do entorno, além de aumentar suas receitas.

Os aeroportos movimentam quantidade significativa de recursos, geram impactos econômicos relevantes na expansão do município onde se encontram instalados, atraem negócios e empreendimentos diversos.

Neste sentido, Palhares (2001, p.72) salienta que é necessário conhecer os potenciais econômicos de infra-estrutura aeroportuária pois, desta forma, passa-se a entender quais são as fontes de rendas que podem ampliar os lucros, contribuir para o desenvolvimento urbano e regional, sobretudo gerar empregos, impostos e receitas.

Para que se conheça o potencial econômico dos aeroportos Palhares (2001, p.73) utiliza uma metodologia que visa evidenciar “quais são as variáveis sócio-econômicas mais importantes que relacionam o aeroporto, as empresas aéreas e as áreas impactadas economicamente pelo terminal...”

Palhares (2001, p.74) prossegue alertando sobre a importância de que estudos sejam feitos no sentido de se levantar os impactos diretos, indiretos, induzidos e catalisadores. Esses impactos são definidos conforme segue:

- a) **impactos diretos:** Para ACI-Europe (apud PALHARES, 2001, p.74) são: “empregos, aumento de renda/receita, lucros e receitas de tarifas e impostos totalmente ou em grande parte relacionados com a operação do aeroporto, tanto no próprio como nas áreas imediatamente ao redor”; para a FAA (apud PALHARES, 2001, p.75) seriam os impactos “que devem representar as atividades econômicas que não ocorreriam com a ausência do aeroporto”.
- b) **impactos indiretos:** segundo a ACI-Europe (apud PALHARES, 2001, p.75) são: “empregos, aumento de renda/receita, lucros e receitas de tarifas e impostos gerados pela cadeia produtiva de apoio às operações do aeroporto”.

Antes de abordar as definições colhidas pelo autor sobre o que seriam os **impactos induzidos** e os **catalisadores** é importante destacar uma divisão existente dentro dos **impactos diretos** e **indiretos** e citar exemplos de quais seriam as atividades que geram esses impactos na prática aeroportuária.

Os **impactos diretos** e **indiretos** podem ser divididos em *on-airport* e *off-airport*. Em uma tradução literal poderia ser assim escrito: atividades no aeroporto e atividades fora aeroporto(que não faz parte). Convém salientar que, para o desenvolvimento do trabalho proposto, entende-se esta divisão como: atividades inerentes a operação aeroportuária e atividades que são consequência da operação aeroportuária.

A partir das explicações dadas por Palhares, estruturou-se o quadro abaixo no intuito de auxiliar o entendimento desta divisão:

Atividades on-airport	Atividades off-airport
<ul style="list-style-type: none"> <li>- administração aeroportuária;</li> <li>- controle de tráfego aéreo;</li> <li>- autoridades de fiscalização e controle: polícia Federal, Civil, Militar; alfândega e imigração;</li> <li>- fiscalização da saúde e agricultura;</li> <li>- serviços de rampa e de transporte de bagagens;</li> <li>- escritório das empresas aéreas;</li> <li>- fornecedoras de combustível;</li> <li>- segurança patrimonial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- agência de carga e capatazia;</li> <li>- manutenção de aeronaves;</li> <li>- fornecedores de alimentos para as aeronaves;</li> <li>- estacionamentos;</li> <li>- lojas diversas;</li> <li>- casa de câmbio;</li> <li>- locação de carros;</li> <li>- bancos;</li> <li>- restaurantes;</li> <li>- bancas de revistas.</li> </ul>

Figura 3: Atividades geradoras de empregos diretos e indiretos. Fonte: ACI - Europe (apud PALHARES, 2002, p.75)

- a) **impactos induzidos:** na definição da ACI-Europe (apud PALHARES, 2001, p.76) são: “emprego, receita/valor agregado, produção e taxas gerados pelas despesas provenientes dos ganhos dos empregados das atividades relacionadas direta e indiretamente com o aeroporto”, impacto esse que no entendimento de Palhares promove um verdadeiro efeito multiplicador na economia regional;
- b) **impactos catalisadores:**

Emprego, receita/valor agregado, produção e taxas gerados pela atração, retenção ou expansão da atividades econômica dentro da área de estudo como resultante da acessibilidade de mercados em função do aeroporto, tal como, por exemplo, o investimento feito pelas empresas que se encontram localizadas num raio de aproximadamente sessenta minutos do aeroporto por via rodoviária. ACI-Europe (apud PALHARES, 2001, p.74)

Para Palhares (2001) a união dos **impactos induzidos** e **catalisadores** proporciona a criação de facilitadores do desenvolvimento sócio-econômico local, regional e nacional, dependendo do porte do aeroporto em análise.

O estudo desses impactos, de forma criteriosa, cria formas de avaliar o aspecto econômico que os aeroportos têm em suas áreas de influência.

De acordo com Palhares (2001, p.72):

conhecer os potenciais econômicos de uma infra-estrutura aeroportuária significa entender quais são as fontes de rendas que podem ampliar os lucros, contribuir para o desenvolvimento urbano e regional, sobretudo gerar empregos, impostos e receitas.

O autor afirma que para se conhecer o significado econômico que um aeroporto tem, é preciso analisar sua relação com a área de influência. Reconhecer a geração de empregos, empresas aéreas envolvidas, serviços de apoio necessários para o bom funcionamento do aeroporto, verificar que receitas e impostos são gerados. O mais importante é detectar quais os reais benefícios trazidos para a área de influência. Para o trabalho em questão deve-se considerar como área de influência o bairro Carianos, Florianópolis – SC.

Palhares(2001, p.78) transcreve relatórios de impactos econômicos no cenário mundial. Trabalha basicamente relatando as pesquisas efetuadas nos Estados Unidos, Canadá e Reino Unido.

Para este trabalho vale relatar o estudo feito no aeroporto de Hartsfield – Atlanta - Estados Unidos por Palhares, o qual avalia o impacto econômico que os aeroportos têm para as suas áreas de influência.

“No ano de 1999, os Estados Unidos, apresentaram o oitavo ano consecutivo de crescimento de sua aviação civil.” (PALHARES, 2001, p.79)

Dentro do contexto de crescimento da aviação civil nos Estados Unidos, o Aeroporto Internacional de Hartsfield-Atlanta - ATL é, sem sombra de dúvidas, uma grande alavanca do crescimento neste setor produtivo do país.

Estudos realizados em 1997 possibilitaram verificar que transitaram pelo ATL cerca de 68,2 milhões de passageiros e, 865 mil/toneladas de cargas foram movimentadas. É interessante verificar que durante o verão deste mesmo ano cerca de 55% dos passageiros estavam em viagens de lazer e os demais encontravam-se em viagens de negócios, o que caracteriza assim um equilíbrio entre os tipos de passageiros existentes. Este fato elimina o receio de sazonalidade, ou seja, a estrutura aeroportuária estará sempre em atividade, independente da época do ano.(PALHARES, 2001)

Analisando a tabela que segue, é possível visualizar quais são efetivamente os impactos sócio-econômicos gerados pelo ATL:

**Tabela 2 - Impactos Sócio-Econômicos no ATL - 1997**

<b>Impactos do Aeroporto</b>	<b>Quantidades/valores</b>
<b>Empregos</b>	
Diretos	42.301
Induzidos	24.938
Indiretos	13.533
Total	80.773
Empregos "Relacionados"	239.635
<b>Salários (US\$)</b>	
Diretos (US\$ x 10 <sup>6</sup> )	1.941,3
Gerados p/ Diretos (US\$ x 10 <sup>6</sup> )	1.743,1
Total (US\$ x 10 <sup>6</sup> )	3.684,5
Salário médio (empregos diretos)	45.893
<b>Receitas e Taxas (US\$ x 10<sup>6</sup>)</b>	
Receitas Negócios	9.337,6
Taxas Locais/Estaduais	395,2
Taxas Federais Específicas	361,5

Fonte: Martin Associates (apud PALHARES, 2001, p.88)

Os dados apresentados demonstram a complexidade do estudo feito e como pode ser grandioso, em termos monetários, o valor econômico de um aeroporto, e como este pode contribuir para o desenvolvimento sócio-econômico da sua área de influência.

Cabe destacar que o ATL é um dos aeroportos mundiais que oferece uma gama de serviços que faz com que seus passageiros, acompanhantes de passageiros ou até mesmo visitantes específicos do aeroporto tenham disposição de freqüentá-lo pois suas necessidades são atendidas devido ao verdadeiro *shopping* instalado no seu espaço físico.

A figura a seguir apresenta uma série de atividades de comércio e serviço encontradas em alguns aeroportos de todo o mundo:

antigüidades	Farmácias	Ag. de viagens	Aluguel de carrinhos de bagagem
Salas VIP	Presentes	Serviços postais	Informações aos turistas
Jornaleiros	Vestuário	Serv. Transportes	Serviço de reserva em hotéis
free shops	Livrarias	Aluguel armários	Terraço de observação
mat. Fotográfico	Discos	Telefonia/ internet	Máquinas de venda automática
Malas e bolsas	Suvenir	Artigos esportivos	Jóias e pedras preciosas
Artesanato local	Hotéis	Cabeleireiros	Salas para conferências
loc. Automóveis	Cinemas	Lojas de flores	Piscinas e quadras de tênis

Figura 4. Fonte: Icao, 1991 (apud PALHARES, 2001, p.47)

No Brasil, segundo Palhares (2001, p.128), a elaboração de relatórios de impactos econômicos dos aeroportos é praticamente inexistente e, quando ocorre, as metodologias e abordagens utilizadas são superficiais se comparadas a estudos feitos em outros países. Não se tem o real conhecimento da importância dos aeroportos como centros econômicos de grande valor.

Vale citar neste trabalho a questão da reformulação do Aeroporto Internacional Salgado Filho em Porto Alegre – RS. Apesar de até o momento não existir registro de um estudo completo sobre os impactos econômicos do referido aeroporto, a sua administração procedeu uma reforma física que passou a disponibilizar serviços que normalmente são encontrados somente em aeroportos de outros países.

O Aeroporto Internacional Salgado Filho está sendo a primeira grande experiência da Infraero em transformar aeroportos em centros de negócios. Foi inaugurado em outubro de 2001 um novo terminal, onde existem 68 lojas, quatro lanchonetes, um restaurante, uma clínica médica e um cinema *multiplex* com três salas, sendo este o único na cidade com sessões pela manhã.

Como toda esta estrutura está disponibilizada antes dos balcões de *check-in*, todos podem se beneficiar dos serviços, independente de viajar ou não. Com isso, o aeroporto passa a ser um passeio concorrido na capital gaúcha. Registra-se que nos finais de semana, no mínimo, cinco ônibus de turistas vão até o aeroporto para visitá-lo. (VEJA, 2002)

O arrendamento de espaço comercial no Salgado Filho rendeu nos primeiros quatro meses de 2002, 4,65 milhões de reais, o que representa um terço de todo o faturamento do aeroporto e valor superior ao lucro obtido com a movimentação de carga.

Segundo informações obtidas no *site* da Infraero, os aeroportos do Recife, Salvador, Brasília, Cumbica, em São Paulo, e Tom Jobim, no Rio de Janeiro, estão em obras e também irão oferecer o mesmo tipo de serviços encontrados hoje no Aeroporto Internacional Salgado Filho. A previsão para o término das reformas é o início de 2003.

Mas Palhares (2001, p.113) afirma que:

Quantificar a importância de um aeroporto como facilitador do desenvolvimento socioeconômico [sic] não é tarefa tão fácil como mensurar os impactos diretos. Isso porque os aeroportos fazem parte de todo um sistema de transporte e seus impactos não podem ser facilmente isolados das outras atividades em que compartilha as suas operações.

Deve-se levar em conta que a atividade do transporte aéreo é um meio altamente regulamentado, o que, por vezes, dificulta a sua reestruturação como centro de negócios. No caso do Brasil observa-se um forte controle da Infraero sobre as atividades desenvolvidas nos aeroportos, sendo esse, possivelmente, um fator dificultante para a evolução do sistema aeroportuário como centro de negócios. Não cabe às instituições públicas federais a obtenção de lucros como seria o esperado para uma empresa privada.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo abordar-se-ão os processos metodológicos utilizados, como o delineamento da pesquisa, sujeitos de pesquisa, plano de coleta, análise de dados e limitações da pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Como o trabalho desenvolvido teve como norte a análise das interações entre as empresas envolvidas nos serviços do AHL, optou-se por uma abordagem qualitativa, a qual permite ao pesquisador ir a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele inseridas. (GODOY, 1995b, p.21)

É preocupação primordial desta abordagem fazer o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nesta abordagem, o contato direto de pesquisador com o ambiente estudado é valorizado.(GODOY, 1995a, p.62)

Para Godoy (1995a,p.58), a pesquisa qualitativa consiste em obter os dados necessários à pesquisa de forma descritiva “sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos.”

Na pesquisa qualitativa a escrita é preponderante pois desempenha um papel de grande importância tanto no processo de obtenção de dados quanto na análise dos mesmos.

Os pesquisadores buscam compreender o fenômeno estudado partindo da perspectiva dos participantes, existindo a preocupação com o processo e não somente com os resultados obtidos. (GODOY, 1995a, p.63)

Para Godoy (1995a, p.63): “Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada.”

Trivinos (1987, p.137) alerta para o fato de que o “processo de pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas, estanques. Ela se desenvolve em interação dinâmica retroalimentando-se, reformulando-se constantemente...”

Realizou-se um levantamento bibliográfico com destaque para as obras de Amato Neto, Palhares, Porter, além de revistas de administração, dissertações de mestrado relacionadas ao tema, e páginas da internet.

A pesquisa foi desenvolvida no período de outubro de 2002 à janeiro de 2003 junto à Infraero e às companhias aéreas instaladas no AHL – VARIG, Rio Sul, VASP, TAM, Gol, bem como, suas cooperadas.

Foi adotado um estudo de natureza exploratório-descritivo, pois, objetivou-se desenvolver a pesquisa levando em consideração a sistematização das observações efetuadas.

É de caráter exploratório, uma vez que, devido à escassez de estudos sobre o tema no Brasil e, especificamente em Florianópolis, fica difícil formular hipóteses preliminares acerca do objeto de estudo.

Para Trivinos (1987, p.109) o pesquisador faz a opção de um estudo exploratório “para encontrar os elementos necessários que lhe permitam, em contato com determinada população, obter os resultados que deseja.” O autor ainda contextualiza que o estudo exploratório “não exime a revisão da literatura, as entrevistas, e o emprego de questionários, etc.” Todos estes procedimentos devem ser elaborados com o rigor característico de um trabalho científico.

Adotou-se o caráter descritivo que evidencia-se por “descrever toda a complexidade de um caso concreto sem absolutamente pretender obter o geral.” (BRUYNE, 1977, p.225)

Para Trivinos (1987, p.113) a opção em se trabalhar com o estudo descritivo exige do pesquisador uma precisa delimitação de técnicas, métodos e teorias que irão orientar a coleta e a análise dos dados. A população e amostra devem estar bem definidas, da mesma forma que os objetivos do estudo. Um cuidado que deve ser tomado pelo pesquisador é a preocupação em manter um constante exame crítico das informações e dos resultados obtidos de maneira a buscar a veracidade dos fatos.

Para Godoy (1995b, p.25):

Adotando um enfoque exploratório e descritivo, o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas. Mesmo que inicie o trabalho a partir de algum esquema teórico, deverá se manter alerta aos novos elementos ou dimensões que poderão surgir no decorrer do trabalho. O pesquisador deve também preocupar-se em mostrar uma multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação, uma vez que a realidade é sempre complexa.

Como a pesquisa foi efetuada através da análise de uma unidade produtiva específica a proposta foi delineada a partir da metodologia de um estudo de caso.

Para Goode (1975, p.422) o estudo de caso: “É um meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objetivo social estudado.”

Segundo Bruyne (1977, p.225), o estudo de caso consiste em reunir informações “tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação.”

Yin (apud ROESCH, 1995, p.155) cita que o estudo de caso “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.”

Para realizar um estudo de caso deve-se ter claro as dificuldades que ele pode oferecer durante sua execução. A maior delas consiste na resposta do pesquisador, que pode chegar a ter a “falsa sensação de certeza sobre suas próprias conclusões.”(GOODE, 1975, p.426). Este fato normalmente ocorre pois o pesquisador, a partir do momento que aprofunda sua pesquisa, passa a supor que serão poucas as surpresas que irão acontecer.

Segundo Goode (1975, p.426): “Existe, em resumo, um sentimento emocional de certeza que é mais forte do que em outros tipos de pesquisa.” Como o pesquisador passa a sentir-se seguro sobre a área de estudo pode surgir “uma tentação para ignorar princípios básicos do plano de pesquisa. (GOODE, 1975, p.427)

O pesquisador que segue os ritos básicos da ciência deve saber que: “uma descrição das operações de pesquisa deve ser escrita de maneira que outros cientistas possam repeti-las.” (GOODE, 1975, p.429)

Para Trivinos (1987, p.111) o grande valor do estudo de caso está no fato de este “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.”

O estudo de caso tem como técnicas básicas para efetivação da pesquisa, a entrevista e a observação.

As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos entrevistados, de maneira informal, buscando a identificação dos elementos mais representativos acerca do objeto em análise, com base na percepção e vivência dos atores sociais envolvidos no processo.

No momento das entrevistas, realizadas através de gravação em fita k7, tornou-se possível fazer observações das reações dos entrevistados. Essas observações permitiram que alguns dados fossem desconsiderados pois percebeu-se uma certa extrapolação nas informações fornecidas.

Para Godoy (1995b, p.27) o tipo de observação descrita acima consiste em uma observação não-participante, definida como aquela em que:

O pesquisador atua apenas como espectador atento [...] Baseado nos objetivos da pesquisa e num roteiro de observação, o investigador procura ver e registrar o máximo de ocorrências que interessam ao seu trabalho.

Ao analisar os dados desta pesquisa, serão citados, a título de esclarecimento, alguns elementos estatísticos obtidos junto a Infraero, a fim de justificar a importância deste trabalho haja vista o crescimento em números registrado nos últimos dez anos.

Para Godoy (1995b, p.26):

Ainda que os estudos de caso sejam, em essência, pesquisa de caráter qualitativo, podem comportar dados quantitativos para aclarar algum aspecto da questão investigada. É importante ressaltar que, quando há análise quantitativa, geralmente o tratamento estatístico não é sofisticado.

É fundamental que se defina os sujeitos de pesquisa a serem trabalhados, o plano de coleta de dados, a respectiva análise dos dados, bem como, as limitações da pesquisa os quais servirão para aprofundar o conhecimento sobre o ambiente estudado.

### 3.2 SUJEITOS DE PESQUISA

Para um estudo de caso, o pesquisador deve delimitar a área de estudo. Segundo Gil (1991), ele deve usar certa dose de intuição para ver se os dados são suficientes para buscar uma compreensão geral do objeto de estudo.

Foi importante a busca de uma população heterogênea, considerando a diversidade de organizações que fazem parte do processo produtivo em análise, para que o máximo de informações fossem obtidas.

Os sujeitos de pesquisa integravam as categorias de: órgãos governamentais, companhias aéreas, prestadores de serviços, e fornecedores de bens e serviços, os quais possibilitam o funcionamento das operações de suporte e dos transportes aéreo no AHL.

Após definidos os sujeitos de pesquisa e a unidade de análise, na fase seguinte, definiu-se a amostra, e, na seqüência a forma de como se deu a coleta e o tratamento de dados, e por fim, as limitações da pesquisa.

### 3.3 AMOSTRA

A amostra foi definida por acessibilidade. Segundo Vergara (1997): “A amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade; acessibilidade é a seleção de elementos utilizando-se o critério de facilidade de acesso a eles.”

Desta forma, a amostra deste trabalho foi constituída pelo depoimento dos gerentes da Infraero das áreas de Comunicação, Comercial e Logística. Os gerentes das companhias aéreas instaladas no AHL (5), que foram entrevistados por duas vezes, e, pelos gerentes e/ou proprietários das empresas prestadoras de serviços às companhias aéreas (16).

### 3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados e as informações coletados foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas, pesquisa bibliográfica, exame de documentos; objetivando dar estrutura capaz de fornecer informações efetivas para a análise do estudo.

Uma entrevista consiste em uma conversa previamente definida, entre duas ou mais pessoas, dirigida por uma das pessoas, objetivando obter informações sobre a percepção da outra acerca do tema pesquisado. (BOGDAN & BIKLEN, 1994, p.134)

No contexto de uma pesquisa de caráter qualitativo:

a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma idéia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo. (BOGDAN & BIKLEN, 1994, p.134)

Durante o processo de entrevista existiu a preocupação constante em se estabelecer um clima amistoso entre o entrevistador e o entrevistado de maneira que este ficasse à vontade e falasse livremente sobre os seus pontos de vista. Da mesma forma ficou claro para os entrevistados qual a finalidade da entrevista em questão.

Fez-se a opção de trabalhar com entrevistas semi-estruturadas, a fim de que um pré-roteiro fosse estabelecido com a intenção de buscar um pequeno grau de flexibilidade no processo de coleta de informações. Yin (apud ROESCH, 1995, p.155) aponta que um alto grau de flexibilidade pode originar problemas na condução da análise dos resultados.

A entrevista semi-estruturada se mostrou eficaz, haja vista que, possibilitou ao entrevistado questões abertas, as quais permitiram maior entendimento do entrevistador acerca das percepções dos participantes da entrevista. Além disso, possibilitou agregar outras informações que se fizeram necessárias durante a entrevista, as quais não se encontravam previamente sistematizadas no processo.

Para Trivinos (1987, p.146) a entrevista semi-estruturada: “ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.”

A presente pesquisa, segundo os pensamentos de Cervo & Bervian (1983, p. 54), pode ser classificada como uma pesquisa bibliográfica. Segundo a percepção desses autores:

Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação da questão, quer para a fundamentação teórica, ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

A pesquisa bibliográfica é importante pois permite que materiais de natureza diversas sejam examinados em busca de interpretações complementares ao tema estudado.

De acordo com Roesch (1999) é normal que a coleta de dados primários leve mais tempo do que o esperado. Portanto uma boa parte da coleta de dados – entrevista semi-estruturada - foi antecipada para o início do trabalho para que eventuais atrasos não viessem prejudicar o seu andamento, ficando para um momento subsequente a segunda entrevista com as companhias aéreas e, a primeira entrevista com as cooperadas das companhias aéreas.

Os dados secundários foram coletados através de bibliografia, páginas da internet com dados existentes em forma de arquivos; índices e relatórios fornecidos por órgãos governamentais e de fomento.

### 3.5 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Para Roesch (1999):

Na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, que materializam na forma de textos, os quais terá de organizar para depois interpretar.

Para Trivinos (1987, p.170) o pesquisador que pretende que seu estudo tenha um valor científico deve manter na análise dos dados:

[...] a coerência, a consistência, a originalidade e a objetivação (não a objetividade), por um lado, constituindo os aspectos do critério interno da verdade, e, por outro, a intersubjetividade, o critério externo [...] devem estar presentes no trabalho.

No procedimento de análise dos dados, utilizou-se a transcrição das fitas gravadas durante as entrevistas, as quais foram agrupadas por conteúdo, para que se tornasse possível o confronto com a teoria acerca do assunto.

Em seguida, os resultados foram comparados com os dados que foram levantados em documentos.

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No início do projeto de pesquisa pretendia-se trabalhar com a contribuição do terminal de passageiros e cargas – AHL, na formação do aglomerado produtivo do bairro Carianos, em Florianópolis – SC. Ao empreender a primeira pesquisa para a verificação da presença de empresas no interior, bem como, no entorno do AHL, foi constatado que o leque de organizações era extenso e diversificado.

Vale ressaltar que esse primeiro levantamento foi efetuado com entrevistas semi-estruturadas com colaboradores da Infraero, os quais se mostraram sempre dispostos a fornecer as informações solicitadas, e através de observações efetuadas pela pesquisadora no entorno do espaço físico do Aeroporto.

Essa observação possibilitou constatar a existência de aproximadamente 46 empresas, no entorno do aeroporto, onde a maioria teria sua existência justificada pelos serviços prestados a ele.

Para o tipo de pesquisa que estava sendo empreendida, este grande número de organizações foi um fator complicador. Para efeito da compreensão acadêmica o trabalho limitou-se analisar o aglomerado produtivo formado entre as companhias aéreas e suas empresas cooperadas.

Após feita a delimitação da área a ser estudada, partiu-se para as entrevistas semi-estruturadas com companhias aéreas, bem como, com empresas prestadoras de serviços – tratadas neste trabalho como cooperadas das companhias aéreas.

A segunda parte da pesquisa, sem dúvida, foi a que mais demandou tempo e persistência. Várias tentativas foram postas em prática para a obtenção das entrevistas, tão importantes para a execução de um estudo de caso. Para Bogdan & Biklen (1994, p.121) : “Muitas vezes a diferença entre a pessoa que consegue o acesso e a que não consegue reside na duração e habilidade das suas tentativas de entrada.”

Por estar na **alta temporada**, por ser Florianópolis uma cidade turística, grande parte dos envolvidos na pesquisa negavam-se a responder a entrevista, alegando o grande movimento aeroportuário, que pôde ser observado nas várias visitas empreendidas pela pesquisadora.

Somente a partir de 09 de janeiro de 2003 é que algumas entrevistas foram conseguidas e no dia 15 de janeiro a pesquisadora achou por bem encerrá-las pois algumas cooperadas negaram-se a responder as perguntas da entrevista semi-estruturada e achou-se que não caberia insistir, na medida em que a informações obtidas poderiam não contribuir com os resultados dos trabalhos.

Para não ignorar princípios básicos da pesquisa, armadilha já citada neste capítulo, buscou-se definir um plano de pesquisa que fosse respeitado, buscando a todo momento abandonar a idéia da certeza. (GOODE, 1975, p.427)

As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. Somente após a transcrição, quando detectou-se uma quantidade expressiva de textos, os quais foram lidos repetidas vezes, é que percepções foram trabalhadas. A todo momento existia a preocupação em deixar o sentimento emocional de certeza interferir, o que é comum no caso do estudo de caso. (GOODE, 1975, p.426)

Respeitou-se em todos os momentos a vontade dos entrevistados, sendo que para a concretização de algumas entrevistas teve-se que aguardar até duas horas a liberação do colaborador respondente.

Alguns entrevistados relutaram bastante em iniciar a entrevista mas, no final da conversa sentiam-se tão à vontade que continuavam falando. Por vezes prolongavam-se por mais de uma hora após o encerramento das perguntas previamente elaboradas. Segundo as orientações de Bogdan & Biklen (1994, p.121), se a primeira abordagem não for bem aceita, deve-se tentar uma nova maneira de iniciar, cuja aplicação ajudou sobremaneira na execução dessas entrevistas que tiveram um tratamento inicial complicado.

Durante o processo de entrevistas existiu a preocupação constante em seguir as orientações de Bogdan & Biklen (1994, p.136), segundo às quais um bom entrevistador deve comunicar ao entrevistado o seu interesse pessoal, estando atento e fazendo uso de acenos com a cabeça e de expressões faciais apropriadas. Outro ponto importante que foi seguido, do mesmo autor, foi buscar não avaliar o entrevistado de maneira crítica, pois ele jamais pode sentir-se diminuído.

A todo momento buscou-se trabalhar com o pensamento de Lofland (apud TRIVINOS, 1987, p.142): “O pesquisador, não só porque não conhece a estrutura íntima dos grupos, mas também pelos objetivos científicos que persegue, deve permanecer longe de qualquer tipo de rivalidade para alcançar determinadas hierarquias...”

O aprendizado obtido pela pesquisadora na forma de encaminhar uma pesquisa de campo foi de suma importância. Aprender a ouvir as pessoas e saber o momento de estimulá-las a responder com tranquilidade e consistência foi o que mais chamou atenção. Com certeza essa experiência fará parte de todo o caminhar acadêmico, bem como, o profissional da pesquisadora.

Vale ressaltar que este trabalho limitou-se à abordagem das empresas aéreas e de suas cooperadas devido ao tempo. Entretanto, existe um potencial de pesquisa para estudos avançados no âmbito da pós-graduação ou mesmo para o desmembramento para outras áreas de análise.

## 4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem como finalidade apresentar a análise dos dados relativa ao estudo de caso. Buscou-se respostas às questões formuladas no problema proposto no início deste trabalho, bem como, nos objetivos geral e específicos. O capítulo foi dividido em cinco tópicos distintos. O primeiro refere-se à caracterização do AHL, compreendendo a sua fundação, os aspectos históricos e evolutivos. No segundo apresentam-se as responsabilidades e as atividades que são inerentes à Infraero. No terceiro tópico, relata-se a importância das empresas aéreas dentro do contexto aeroportuário. No quarto item relata-se o papel das cooperadas junto às empresas aéreas. Por fim, no quinto tópico, fez-se o relacionamento do estudo de caso efetuado com a teoria administrativa disponível.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

O AHL, local de realização do estudo de caso, tem sua história registrada a partir de maio de 1923, quando foi criado o Centro de Aviação Naval que à época justificava sua instalação com o objetivo principal de defesa aérea no sul do país, cuja função a FAB continua a executar.

Muitas foram as histórias registradas desde a inauguração do campo de pouso, atual AHL, algumas dessas previamente registradas no corpo deste trabalho acadêmico.

O crescimento do AHL se deu devido ao grande desenvolvimento da aviação comercial no Brasil. Para que se pudesse atender à demanda, o AHL passou por grandes reformas, além de obras de manutenção que por vezes não são notadas mas não deixam de ter grande importância.

As maiores reformas executadas no AHL encontram-se registradas no capítulo 3 deste trabalho. Vale registrar que devido ao crescimento sócio-econômico verificado no estado de Santa Catarina, existiu a partir de 1988, a necessidade de elevar o AHL de aeroporto doméstico para internacional.

Para o alcance de tal objetivo foram realizadas grandes reformas físicas e tecnológicas, ampliação do quadro de funcionários e das instalações gerais, para, em 1995, alcançar a condição de aeroporto internacional, de modo a atender a grande demanda de turistas do Cone Sul da América, que buscam as praias do litoral de Santa Catarina, bem como, os viajantes nacionais de origem local ou não, que utilizam este meio de transporte com regularidade.

A importância do meio de transporte aéreo para Santa Catarina pode ser evidenciada através da análise dos dados fornecidos pela Infraero, os quais denotam o progressivo incremento na demanda de passageiros embarcados e desembarcados e no fluxo de cargas movimentadas através deste portão de entrada.

ANO	EMB	DES	TRANS	Total
1990	178.194	172.639	64.642	350.833
1991	191.330	185.232	65.078	376.562
1992	176.790	174.395	92.729	351.185
1993	208.964	211.922	92.908	420.886
1994	271.724	365.845	106.186	637.569
1995	290.171	281.377	117.231	571.548
1996	316.384	309.981	76.328	626.365
1997	347.492	346.254	105.540	693.746
1998	426.420	429.820	120.546	856.240
1999	450.044	445.576	75.047	895.620
2000	488.393	492.396	102.870	980.789
2001	610.035	606.284	240.530	1.216.319
2002	450.451	426.817	169.148	877.268
Total	4.406.392	4.448.538	1.428.783	8.854.930

Figura 5 Movimento de Passageiros no AHL. A ano 2002 está somado até setembro

A necessidade da condição de aeroporto internacional para o espaço insular de Florianópolis fica registrada no crescimento expressivo do número de vôos *charters* oriundos preferencialmente do Cone Sul da América.

O AHL pertence ao Grupo II – corresponde a um segundo escalão de aeroportos – de acordo com classificação da Infraero. O aeroporto está vinculado à Superintendência Regional Sul da Infraero.

Nacionalmente é conhecido como Aeroporto Internacional de Florianópolis. Seu horário operacional é de 24 horas/dia. Encontra-se a treze quilômetros do centro da cidade de Florianópolis com um acesso viário que vem causando transtornos para o bom andamento das suas atividades, tais como a perda de vôos por parte de passageiros, caso não sejam previamente alertados sobre os horários de *rush*, que irão inviabilizar, por vezes, o cumprimento do horário necessário para seu embarque.

O AHL conta com duas pistas de pouso/decolagem sendo que a pista principal mede 2.300m x 45m (concreto e asfalto) 14/32; a pista alternativa mede 1.500m x 45m (concreto) 03/21.

O espaço físico disponível, hoje, para passageiros é de 12.583,90 m<sup>2</sup>. Em 2001 a movimentação registrada de 1.216.319 passageiros/ano.

Conforme já verificado em quadro anterior, neste capítulo, o crescimento do movimento aeroportuário registrado demanda a ampliação do espaço físico do aeroporto, notadamente nas áreas de embarque e desembarque de passageiros. Para tal existe um projeto aprovado que disponibilizará 32.000 m<sup>2</sup> de área interna, possibilitando a implantação de espaços modernos para atender aos usuários do espaço aeroportuário, assim como a adequação das instalações aeroportuárias nos moldes de um centro internacional de negócios.

Vale ressaltar que haverá a construção de um novo terminal que se erguerá no lado oposto da pista principal, do terminal que hoje está em funcionamento. A obra, segundo informações da Diretoria Financeira da Infraero, não iniciou o processo licitatório o que indica que não será iniciado antes de 2006.

Hoje encontram-se operando de maneira regular no AHL as empresas aéreas TAM, VARIG, RIO SUL, VASP, GOL e TOTAL (transporte exclusivo para a Empresa de Correios e Telégrafos – ECT). Essas companhias são responsáveis pela grande movimentação verificada em 2001, mas não se pode esquecer dos vôos *charters*, que por vezes são

executados por empresas não-regulares ao AHL. Essa modalidade de voo vem colaborando sobremaneira para o aumento do movimento registrado.

Dentro do espaço físico do aeroporto existem hoje 94 empresas credenciadas para exercer suas atividades que vão desde as inerentes à aviação – empresas aéreas, empresas de serviços auxiliares ao transporte aéreo, serviço de abastecimento de querosene para avião – como empresas de serviços que atendem os transeuntes do espaço – banca de jornais e revistas, livrarias, cafeterias, locação de veículos, agências bancárias e de turismo, entre outros.

No entorno do sistema aeroportuário registrou-se, através de observação, cerca de 46 empresas que o funcionamento diretamente ou indiretamente relacionado à existência do AHL:

<b>EMPRESAS OBSERVADAS NO ENTORNO DO AEROPORTO INTERNACIONAL HERCILIO LUZ</b>	
MADEIREIRA AVENIDA	FARMACIA CARIANOS
MAT CONST	LOCADORA DE VEÍCULOS RENT A CAR
PIZZARIA	DESPACHANTE ADUANEIRO CONDOR
COQUEIRO MAT CONST	CARGO VARIG
PADARIA CONF. JOCA'S	ISLA RENT A CAR
UNICATER COMISSARIA	VERDE GAIO REST E ROTISSERIE
POSTO AVIÃO	GOL CARGAS
AÇOUQUE DO JORGE	SATA
AERO VÍDEO LOCADORA	PORTAL ESTACIONAMENTO
AEROMAR DESPACHO ADUANEIROS IMP E EXP.	DIMAS RENT A CAR
LOJA DE INFORMÁTICA	UNIDAS RENT A CAR
ESCOLA NOVA DIMENSÃO	TAM EXPRESS
PADARIA CATARINENSE	REST. E PIZZ. FORNO QUENTE
FARMÁCIA REDE SUL	HANGAR DA CODESC
PAPELARIA E FOTO GRAFITE	SUPER JET AERO TAXI
MERCADO E PANIFICADORA MARTINS	ROGLIOS CARGA LÍQUIDA
CABELEREIRO	SHELL AVIATION
FARMÁCIA FARMA E FARMA	TECA
AGROPECUÁRIA KIKÃO	BRASIF
POSTO GASOLINA BR	AEROPARK
NEW LIFE ACADEMIA DE NATAÇÃO E GINÁSTICA	INTERLOCADORA RENT A CAR
MERCADO AEROPORTO	VASPEX
CANTINA ITALIANA	PRÉDIO DAS CONTRATADAS DA INFRAERQ

Figura 6. Empresas no entorno aeroportuário

Sobre todas as empresas que tem acesso ao espaço físico do AHL cabe à Infraero a definição das regras e o controle dos acessos.

Os aeroportos são tidos como área de segurança federal, portanto, a Polícia Federal se faz presente, bem como a Receita Federal. A Polícia Civil do Estado de Santa Catarina, bem como a Polícia Militar também estão presentes nas dependências mas somente podem agir com autorização prévia da Polícia Federal.

“Quem passa por um aeroporto poucas vezes está atento à complexidade envolvida no funcionamento deste cenário único.” (INFRAERO, 2001, p.9)

#### 4.2 AS RESPONSABILIDADES E ATIVIDADES DA INFRAERO

A partir de 1973, devido ao crescimento da aviação comercial, surge a Infraero, empresa pública, vinculada ao Ministério da Defesa, que está em constante busca da modernização da forma de administrar os aeroportos sob sua alçada, assim como gerir da melhor maneira possível todas as atividades inerentes a eles.

Segundo registro no Relatório Anual 2001, a empresa, é responsável pela administração de 65 aeroportos e 82 estações de navegação aérea, dentro do território nacional.

A missão da Infraero é: “Atender às necessidades da sociedade, relativas à infraestrutura aeroportuária e aeronáutica, primando pela qualidade, segurança, competitividade e rentabilidade.” (INFRAERO, 2001, p.18)

A sua visão está: “Voltada para o cliente, integrada à comunidade, moderna, ágil, tecnologicamente atualizada, comprometida com o meio ambiente e socialmente responsável.” (INFRAERO, 2001, p.18)

Para os aeroportos administrados a visão de futuro está expressa em:

Serem centros de negócios voltados para o desenvolvimento econômico, elos de uma cadeia de logística, integrados à infra-estrutura urbana, comprometidos com o meio ambiente e, socialmente, responsáveis.” (INFRAERO, 2001, p.19)

A Infraero, apesar de ser considerada uma empresa pública lucrativa, passou por uma forte reestruturação, a partir de 1999, quando assumiu a presidência o Sr. Fernando Perrone, que, segundo depoimento de funcionário da empresa, trata-se de profissional extremamente inteligente e muito capacitado, teve como objetivo principal torná-la ainda mais lucrativa.

Conforme registrado no Relatório Anual 2001:

Seguramente, o ano de 2001 foi um divisor de águas na história da Empresa. A Infraero passou por alterações profundas, tanto na sua forma de gestão e na sua cultura, quanto na visão empresarial de seus negócios. A diretoria estabeleceu duas macrodiretrizes que foram observadas por todas as áreas: foco no cliente e redução de custos. (INFRAERO, 2001, p.5)

De toda forma a reformulação se deu na alteração de conceito, o que é bastante saudável. Essa reformulação envolveu alterações que são básicas em qualquer empresa moderna que queira permanecer em movimento crescente dentro do mercado.

Um dos primeiros passos adotados foi partir para a terceirização dos serviços que não eram fins da atividade da empresa: setor de segurança, ticket refeição – por não ter refeitório, sistema de posto de primeiro socorros, bombeiros, limpeza.

Por se tratar de atividade complexa, qualquer empresa que aspire ser parceira direta da Infraero deve passar por um processo de licitação rigoroso através do qual deve atender ao edital que costumeiramente é extremamente detalhado, no intuito de evitar situações de risco na contratação errônea por parte da Infraero.

As empresas que ganham a licitação para fazer serviços para a Infraero devem constantemente se capacitar para atender às necessidades específicas do aeroporto, e, portanto, estão sujeitas de maneira continuada ao processo de supervisão e acompanhamento por parte da concedente.

As especificações da licitação são grandes. Atendidas as especificações, a escolha passa a ser definida pelo menor preço. Sendo desta forma a variável menor preço o grande condicionante para a escolha da melhor parceria. O princípio da economia é o norteador no processo gerencial, já que a terceirização se dá pela questão preço e não pela especialização produtiva. Possivelmente a variável preponderante acaba por inibir propostas de novas tecnologias ou maior eficiência venham a ser oferecidas.

Além das empresas que prestam serviços diretos cabe a Infraero administrar um *mix* comercial do espaço físico disponível no aeroporto.

Mais um fato marcou o ano de 2001 para a Infraero, quando iniciou-se o conceito do projeto de **aeroshopping**, seguindo uma tendência mundial. Esse projeto está se consolidando no Aeroporto Internacional Salgado Filho, em Porto Alegre, e nos Aeroportos de Belém – PA e Palmas – TO e, encontra-se em andamento no terminal dois do Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro – Galeão, no Rio de Janeiro, bem como, no Aeroporto Internacional Afonso Pena, em Curitiba. O projeto prevê a implantação de salas de cinema, praça de alimentação, entre outras atividades que venham ampliar as alternativas de entretenimento e lazer aos usuários daqueles terminais de passageiros.

O fator primordial que levou a Infraero partir para o conceito de **aeroshopping** está expresso no fato de que poderá maximizar suas receitas comerciais e desta forma não onerar os passageiros e as companhias aéreas com aumento das tarifas pagas. Em função da implantação desse conceito, foi possível, em 2001, uma redução de 10% nas tarifas de embarque, pouso e decolagem nos aeroportos de Guarulhos, Confins e Galeão.

“As receitas comerciais, compreendendo varejo aeroportuário, carga aérea e telecomunicações aeroportuárias, já representam 55% do nosso faturamento.” (INFRAERO, 2001, p.49)

Qualquer atividade comercial que queira se estabelecer no espaço comercial dos aeroportos administrados pela Infraero passam por um processo de licitação que não chega a ser tão rigoroso quanto o que define as empresas que atendem diretamente as atividades técnicas aeroportuárias.

Após o processo de licitação, as empresas vencedoras garantem um contrato de sessenta meses para explorar comercialmente o espaço do aeroporto. Esse contrato não contempla a possibilidade de prorrogação. Essas empresas costumam agregar vários serviços no ambiente aeroportuário: bancos, farmácias, correio, livraria, lanchonete, lojas de roupas de cama, confecção, de frutos do mar, sorveteria e alimentação em geral.

Conforme já elucidado neste trabalho, existe previsão para a construção de um novo terminal em Florianópolis, que não prevê um cadastramento prévio para as empresas que irão compor o *mix* comercial deste novo espaço, cujo tamanho físico irá triplicar a quantidade de atividades possíveis.

Retomando a questão das empresas que prestam serviços direto para a Infraero, vale citar o caso dos bombeiros. Registra-se um contrato com a Polícia Militar de Santa Catarina no qual deve manter um efetivo de 43 bombeiros treinados para atender emergências aeronáuticas. A Brigada é composta por seis caminhões: um para resgate, um para atendimento diversos e quatro “AP2” específicos para atender acidentes de avião.

Dentro do sistema de segurança, também terceirizado pela Infraero, deve-se diferenciar a responsabilidade da Polícia Federal e suas parceiras – Polícia Militar e Polícia Civil – das atividades de responsabilidade da Infraero que são executadas por empresas terceirizadas com um elevado grau de especificação.

Existem duas empresas de segurança: uma de proteção armada e outra de agentes de segurança para o interior do aeroporto. Em geral os agentes de segurança estão sempre acompanhados de agentes da polícia federal. O serviço desses agentes resume-se em evitar que pessoas entrem fumando no saguão do Aeroporto, ou acompanhadas de animais domésticos. Fazem a verificação dos *ticket* de bagagem, controlam o raio X e conferem o cartão embarque.

Encontra-se disponível nas instalações do aeroporto um posto de primeiros socorros, terceirizado, para dar atendimento a qualquer pessoa que esteja naquele local, seja ela passageiro, funcionário de alguma empresa credenciada ou transeunte do espaço aeroviário.

A atividade aeroportuária requer muita especificação, por este motivo a Infraero exige constantemente que as empresas prestadoras de serviços mantenham a capacitação e

treinamento dos envolvidos nas tarefas diárias, a fim de que todos tenham condições de operar com presteza e confiança.

O quadro de funcionários da Infraero é composto por pessoas que ingressam através de concurso público federal, normalmente com o grau médio concluído, cabendo à empresa dar a todos subsídios necessários para que possam exercer a função de profissional de serviço aeroportuário. A empresa vem intensificando seus programas de treinamento e dando maior ênfase à capacitação em língua estrangeira e em segurança aeroportuária.

Muitas são as empresas que prestam o serviço de assessoria de cursos de capacitação e treinamento aos funcionários da Infraero, sendo parceiras mais constantes: SENAC, Follow-up, SESI, SENAI. Recentemente a empresa passou a investir na capacitação de alguns de seus colaboradores para que esses possam disseminar o conhecimento entre os demais envolvidos.

Hoje a Infraero trabalha com profissionais – colaboradores diretos - altamente qualificados para o gerenciamento das atividades. As funções intermediárias e de logística são desempenhadas por autônomos ou empresas terceirizadas.

Através de observação da pesquisadora pôde-se verificar que o quadro de funcionários é enxuto e composto por membros extremamente dedicados e realmente capacitados para executar as tarefas que lhes são atribuídas.

A Infraero mantém parceria com a BAFL no controle da torre do aeroporto. A BAFL utiliza a pista do AHL para pouso e decolagem de suas aeronaves. Em contrapartida, cabe à Aeronáutica manter os turnos de pessoal para que a torre de controle tenha pleno funcionamento.

Vale esclarecer que qualquer aeronave esteja no ar e em procedimento de pouso e decolagem é controlada pela Aeronáutica; no momento que essa entra para taxiar é a Infraero que passa a ter o controle do equipamento.

A Infraero é responsável por tudo que ocorre no espaço aeroportuário. Caso ocorra algum problema com a companhia aérea, o DAC é o órgão que tem autoridade sobre esta empresa. Por exemplo: é o DAC que multa qualquer companhia aérea que por ventura tenha extraviado a bagagem de um passageiro; no caso de acidente é o DAC que faz o laudo técnico

de avaliação e toma as devidas providências. Qualquer problema na aviação civil a responsabilidade é do DAC.

Dentro do AHL existem 67 funcionários da Infraero em turno de 24 horas e cerca de hum mil e cem pessoas credenciadas a transitar pelo aeroporto, entre funcionários das companhias aéreas, de locadoras de automóveis, policias, funcionários de restaurantes, de farmácias, segurança, limpeza, etc.

Esses números são verdadeiros falando-se apenas nas pessoas que precisam transitar pelo terminal de passageiros, não estão aí inclusos os funcionários que trabalham nas várias empresas que estão no entorno do aeroporto, por exemplo, GOL Cargas, TAM cargas, VARGILOG, comissária, entre outros.

Para as empresas que atendem as companhias aéreas dentro do aeroporto, taxas são cobradas pela Infraero, dependendo dos serviços prestados. Para exemplificar, se uma empresa simplesmente transita com seus funcionários dentro do aeroporto, paga um determinado valor. Caso mantenha uma área com equipamentos que são colocados à disposição das aeronaves quando pousam, o valor será outro.

É interessante perceber como tudo tem uma taxa para circular ou permanecer nas dependências aeroportuárias, e através de informações, essas não são de baratas. Pareceu claro que o objetivo da Infraero é a obtenção de lucros obtidos através das taxas cobradas, mas a questão seria: Cabe a uma instituição federal a obtenção de lucros ou a prestação de serviços sem onerar o aparelho de estado?

De acordo com observações e depoimentos colhidos, existe uma série de negócios fora do núcleo do aeroporto que subsistem em função das atividades aeroportuárias. Percebe-se, mas não se quantificou, muitos empregos indiretos existentes em função do AHL, uma vez que é grande o efetivo de pessoas que trabalham envolvidas com as atividades aeroportuárias.

A título de exemplificação, relata-se a existência de três restaurantes em volta do aeroporto que subsistem dos funcionários que transitam diariamente por aquele estabelecimento, bem como dos que trabalham nas empresas do entorno.

Alguns funcionários usam o restaurante do Aeroporto, o qual não teria infra-estrutura suficiente se todos resolvessem almoçar ali. Os restaurantes que ficam no entorno do

aeroporto, atendem uma clientela de poder aquisitivo diverso, incluindo o funcionário que carrega a mala e que não tem condições financeiras de almoçar no restaurante do aeroporto. Ex: O restaurante Forno Quente, atende uma faixa média; o Verde Gaio é similar ao restaurante do aeroporto; e a Cantina Italiana atende basicamente o pessoal operacional (manutenção, carregador de mala, ...)

Registra-se a existência de um lava-carros próximo ao aeroporto, que trabalha exclusivamente para atender os oitocentos carros pertencentes a uma das locadoras que serve ao AHL. Montou-se uma loja de suprimentos de informática para atender às empresas que prestam serviços ao aeroporto.

A pesquisa evidenciou o fato de que somente a Infraero trabalha com objetivos específicos definidos e começa a delinear os caminhos para o alcançá-los. O mesmo não se percebeu nas empresas aéreas, pois notou-se que elas ou não tem seus objetivos delineados ou a administração central não consegue transmiti-los para suas bases de atuação. Se a transmissão não ocorre, fica evidenciado que a estratégia, se é que ela existe, não está interagindo com o ambiente competitivo e, possivelmente, não irá alcançar os objetivos organizacionais.

#### 4.3 A EMPRESAS AÉREAS NO ESPAÇO AEROPORTUÁRIO

Partindo do pressuposto que os aeroportos são importantes parceiros tanto para a cidade quanto para o Estado no qual estão inseridos, sem sombra de dúvida as empresas aéreas devem ser consideradas a espinha dorsal de toda essa estrutura. As companhias aéreas são responsáveis em tornar os aeroportos viáveis. Sem medo de errar, pode-se afirmar que sem companhias aéreas competitivas não existirão aeroportos geradores de grandes receitas.

Não se pode deixar de mencionar que a atividade aeroportuária é complexa e exige um grau de especialização na execução de suas atividades. Algumas funções dentro das empresas

aéreas tem que manter um padrão para que o dia-a-dia transcorra de acordo com as expectativas.

A gerência em terra das empresas aéreas, bem como, o serviço de “check-in” de passageiros são os que mais contato têm com os clientes, o que exige maior presteza em sua execução. Através de observação durante a pesquisa, percebeu-se que vários problemas se apresentavam diretamente ao serviço do pessoal em terra, que apesar de buscar ser o mais eficiente possível, nem sempre conseguia atender às expectativas criadas pelos passageiros.

Possivelmente os funcionários que atendem os passageiros no aeroporto são os contatos mais próximos que se tem com as companhias aéreas. Por isso, cabe a eles a grande responsabilidade de representá-las com dedicação.

Em informação fornecida pela Infraero, estão credenciadas para pouso e decolagem no AHL as seguintes empresas aéreas: as de GRUPO 1 – vôo regular – comercial - TAM, VARIG, Gol, VASP, Rio Sul, Ocean Air; e as de GRUPO 2 – toda aviação geral - Super Jet (que tem hangar), Ocean Air; mais a TOTAL – prestadora de serviço para a Empresa Correios e Telégrafos – ECT, que é autorizada a transportar passageiros, mas no momento, ela só opera com a ECT.

A Ocean Air – empresa de taxi aéreo - trabalha com a particularidade de fazer ligações semânticas, as quais podem ser explicadas com o exemplo que segue: a Rio Sul tem um vôo regular autorizado para Chapecó, como a Rio Sul abriu mão, temporariamente deste vôo a Ocean Air passou a utilizá-lo. Desta forma para as estatísticas da Infraero a empresa passou a ser do grupo 1.

Além das empresas consideradas regulares, qualquer aeronave pode pousar no aeroporto, desde que pague as tarifas pertinentes e não faça o vôo de maneira sistemática. Os aviões nacionais, que são correntistas, não pagam as taxas na hora do pouso, mas os aviões nacionais e internacionais não regulares nem correntistas, pagam as taxas aeroportuárias à vista, assim que terminam o procedimento de pouso.

As companhias aéreas pagam diversas tarifas para operar junto ao aeroporto, tais como: pouso/decolagem, embarque por passageiro, estadia da aeronave, locação de espaço físico no interior do aeroporto, entre outras.

Uma parte dessas tarifas é revertida para a Infraero, o restante é repassado para o Governo Federal, MA. Esses dados podem ser melhor verificados nos balanços publicados anualmente pela empresa.

Através da pesquisa de campo aplicada junto às empresas aéreas do AHL, evidenciou-se a pouca ingerência dos seus gerentes de base sobre as contratações das empresas cooperadas que lhes prestam serviços.

Das cinco empresas regulares que atuam hoje no AHL somente duas expressaram de maneira clara as variáveis que são levadas em consideração para a contratação de uma prestadora de serviço. Busca-se aliar a questão custo com a qualidade, sendo o custo fator preponderante.

Os representantes das outras três empresas desconhecem estas variáveis mas supõem que prevaleça a questão custo, pela dificuldade financeira que as empresas estão passando.

As avaliações de desempenho e os retornos às contratadas, na maioria das empresas são feitos de maneira informal. Somente quando ocorre algum problema elas reúnem-se com suas cooperadas para providenciar a solução. Quando a pesquisadora questionou com insistência se existia algum registro desses acompanhamentos, alguns representantes responderam que, dependendo da gravidade, registra-se por escrito os problemas levantados.

Somente uma das empresas tem um sistema de avaliação de desempenho e de *feedback* de maneira sistematizados junto às suas cooperadas. Alguns integrantes da administração central da empresa dirigem-se à base Florianópolis fazendo visitas esporádicas, algumas previamente definidas outras feitas de surpresa, buscando verificar em detalhe o andamento de sua área específica de responsabilidade.

Nessa mesma empresa existe o sistema do **passageiro oculto**. Pessoa contratada que se faz passar por passageiro e que, tendo como base um relatório pré-estabelecido pela empresa, analisa todos os pontos, fornecendo posteriormente um relatório para a administração central da companhia aérea. Após análise minuciosa, o representante da

empresa em Florianópolis é chamado para responder por toda e qualquer anormalidade verificada.

O respondente desta empresa expressou que todo o processo expressa a constante preocupação que a companhia tem na qualidade dos serviços prestados, e na exigência de manter a igualdade do serviço independente do local que o passageiro da empresa estiver embarcando ou desembarcando.

Deve-se esclarecer que o entrevistado não é funcionário da empresa, mas o proprietário de uma empresa contratada para representar a empresa aérea na cidade de Florianópolis, a qual, tem metas a cumprir, pois caso não as cumpra por um determinado período, corre o risco da rescisão contratual.

Com base nas entrevistas concedidas, percebeu-se claramente que, quase em sua totalidade, as empresas aéreas em Florianópolis são apenas prestadoras dos serviços que são decididos e especificados nas suas administrações.

Somente uma delas, a que trabalha com o sistema de representação, conseguiu implementar uma administração mais atuante e que interage em quase todas as decisões tomadas pela empresa. Aparentemente essa empresa demonstra uma maior flexibilidade em seus movimentos diretivos, deixando claro, no discurso fornecido, uma desenvoltura que se aproxima de uma teoria administrativa moderna na qual a participação e o espírito de equipe são preponderantes.

Não se pretende dizer que nas outras empresas aéreas não se percebeu a existência do trabalho em equipe, mas a partir do olhar desta pesquisadora existe uma diferenciação entre trabalhar em equipe e manter um espírito de equipe. A diferença consiste no fato de que no primeiro existe a cordialidade e a constante vontade em acertar, mas sem sinergia, já no segundo caso, a sintonia é crescente, chegando a momentos em que as atividades fluem sem que grandes esforços tenham que ser empreendidos.

No que tange à questão da cooperação entre as companhias aéreas, pôde-se registrar a troca de passageiros entre as mesmas. Essa troca se dá quando, por algum motivo, o avião não pode partir e, desta maneira, não pode atender as necessidades dos passageiros. Os motivos, normalmente, são expressos na questão de defeitos em aeronaves, aviões que

ficaram bloqueados em outros aeroportos pela questão do clima ou defeito e, ainda quando existe um cancelamento de um voo.

Nesses casos os gerentes das empresas aéreas se comunicam na intenção de buscar acomodações em voos de outra companhia e providenciam o endosso do bilhete para que esse seja compensado, na câmara de compensação da IATA, em favor da empresa que efetivamente fará o transporte.

No geral, percebeu-se, que as empresas aéreas são administradas nos moldes fordistas, nos quais as pessoas executam de maneira automática os serviços previamente estabelecidos e na obrigação de manter um padrão de execução, mantendo prazos, racionalizando o uso de recursos e complementarmente buscando a qualidade dos serviços prestados.

Verificou-se uma tradição de administração comum às empresas estatais, percebida, talvez, pela quantidade excessiva de regulamentações que são exigidas das empresas aéreas pelo Governo Federal.

Pode-se dizer que está arraigado nas entranhas das empresas aéreas os modelos administrativos das estatais, em cuja máquina pesada fica visível a grande quantidade de diretorias, gerências, chefes e encarregados que administram um pequeno número de colaboradores, que por sua vez executam tarefas pré-definidas pelas diretorias. Aparentemente nada se discute sobre a eficácia, nem se solicitam sugestões para um melhor desempenho das funções.

Percebe-se a necessidade de essas empresas assimilarem, urgentemente, a mentalidade de empresas privadas que necessitam manter-se enxutas, flexíveis e com um foco voltado para o lucro. Somente o foco definido poderá mantê-las na concorrência. As empresas aéreas precisam abandonar a idéia de que sempre que surja um problema financeiro, seja necessário que o Governo Federal parta em apoio para suprir o déficit.

As companhias aéreas devem buscar, através da flexibilidade, exorcizar a maneira lenta e pesada da administração hoje vigente.

#### 4.4 O PAPEL DAS COOPERADAS JUNTO ÀS EMPRESAS AÉREAS

Talvez a mesma importância da atuação que as empresas aéreas têm junto aos aeroportos, tenham as empresas prestadoras de serviços e logística para o transporte aéreo. No presente trabalho essas empresas estão sendo tratadas como cooperadas.

As cooperadas atuam nas mais diversificadas atividades que dão o suporte necessário para que as empresas aéreas dediquem-se totalmente a sua atividade fim, que pode ser resumida em transportar os passageiros de maneira confortável e segura, o que faz com que retornem sempre a utilizar seus serviços.

Através de depoimentos dos representantes das empresas aéreas, pôde-se registrar os mais variados serviços prestados pelas cooperadas. Para que se tenha conhecimento deste universo cabe destacou-se, através da figura abaixo, as atividades fornecidas.

<b>EMPRESA</b>	<b>ATIVIDADE</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>ATIVIDADE</b>
<b>Empresa 1</b>	Comissaria – serviço de bordo	<b>Empresa 7</b>	Hotel para passageiros e tripulação
<b>Empresa 2</b>	Comissaria – serviço de bordo	<b>Empresa 8</b>	Hotel para passageiros e tripulação
<b>Empresa 3</b>	Fornecimento de combustível	<b>Empresa 9</b>	Hotel para passageiros e tripulação
<b>Empresa 3</b>	Fornecimento de combustível	<b>Empresa 10</b>	Transporte de passageiros e tripulação
<b>Empresa 4</b>	Limpeza da aeronaves	<b>Empresa 11</b>	Transporte de passageiros e tripulação
<b>Empresa 4</b>	Capatazia – movimentação das bagagens e cargas	<b>Empresa 12</b>	Serviço de limpeza das áreas das empresas aéreas
<b>Empresa 4</b>	Balanceiro – pesagem e etiquetagem das malas	<b>Empresa 13</b>	Serviço de limpeza das áreas das empresas aéreas
<b>Empresa 4</b>	“Push Back” – movimentação da aeronave para a decolagem	<b>Empresa 14</b>	Manutenção dos equipamentos das companhias aéreas
<b>Empresa 4</b>	Serviço de rampa – escadas para passageiros e reboque para bagagem	<b>Empresa 15</b>	Manutenção dos equipamentos das companhias aéreas
<b>Empresa 5</b>	Limpeza da aeronaves	<b>Empresa 16</b>	Fornecimento de bebidas para as aeronaves
<b>Empresa 5</b>	Capatazia – movimentação das bagagens e cargas	<b>Empresa 17</b>	Fornecimento de bebidas para as aeronaves
<b>Empresa 5</b>	Balanceiro – pesagem e etiquetagem das bagagens	<b>Empresa 18</b>	Terceirizada – Transporte de cargas e encomendas

<b>Empresa 5</b>	“Push Back” – movimentação da aeronave para a decolagem	<b>Empresa 19</b>	Terceirizada – Representação da empresa aérea em Florianópolis
<b>Empresa 5</b>	Serviço de rampa – escadas para passageiros e reboque para bagagem	<b>Empresa 20</b>	Fornecimento de nitrogênio para as aeronaves
<b>Empresa 6</b>	Lavagem externa de aeronaves	<b>Empresa 21</b>	Limpeza da áreas comuns da empresas aéreas

Figura 7. Atividades executadas pelas cooperadas das empresas aéreas no AHL.

Como resultado da pesquisa de campo, evidenciou-se que cerca de noventa por cento das cooperadas são de propriedade de ex-funcionários das empresas aéreas.

Quando questionados sobre o motivo da quantidade expressiva de ex-funcionários que são agora empresários que atendem às companhias, os entrevistados apontaram como razão principal, a especialização necessária para algumas das atividades. As empresas aéreas preferem estabelecer uma parceria com ex-funcionário, que já conhece o grau de exigência interno, a arriscar com pessoas (empresas) que não são do meio.

Dos dez por cento restantes de cooperadas, boa parte é composta por pessoas que prestavam serviços para outras empresas contratadas das empresas aéreas e que já atuavam na atividade aeroportuária, os quais foram persuadidos por estas a abrir uma nova firma dentro do mesma atividade, para prestar serviços a elas.

As pessoas que trabalhavam para outras prestadoras de serviço justificaram o fato de serem convidadas a estabelecer uma nova firma porque as companhias aéreas não estavam satisfeitas com o serviço prestado pela contratada mas reconheciam a dedicação, presteza e eficácia do funcionário dessas.

Percebeu-se que algumas destas empresas, que prestam serviço para as companhias aéreas, têm uma estrutura pequena e que poderiam ser desmanteladas caso uma empresa congênere de grande porte resolvesse se estabelecer no aeroporto em Florianópolis.

Ao questionar o pessoal destas pequenas empresas sobre se existe receio no caso de aportar por aqui uma empresa similar de grande porte, o entrevistado de uma delas respondeu que seria bom, pois desta forma se estabeleceria uma concorrência e que seria evidenciado o alto estágio do serviço que essa presta para as empresas aéreas.

O entrevistado alega que o fato de a empresa ser pequena e estando ele, proprietário, presente diariamente nas dependências do aeroporto, acompanhando o serviço de seus colaboradores, dá o diferencial do serviço prestado. Declara ainda que será muito difícil que uma empresa de grande porte possa demonstrar tanto interesse e eficácia na concretização dos serviços.

Outro entrevistado disse que não sabe o que poderia acontecer com sua empresa caso uma grande empresa viesse a se instalar no AHL, mas que esperaria para decidir o que seria feito no momento adequado. O processo que demonstra ausência de uma dimensão empreendedora mais ampla, ao contrário, a **filosofia do bombeiro**: a cada incêndio uma ação, se faz presente no ambiente gerencial em análise. Cabe uma dúvida: A teoria se distingue da prática ou a prática desconsidera a mesma?

Assim como no caso das companhias aéreas, algumas das cooperadas, as que têm sua matriz em outro local, desconhecem os termos definidos em contrato e apenas cumprem as determinações que seguem formalmente, cabendo a elas a responsabilidade da execução dos termos e não promovendo qualquer alteração sem o expresso consentimento da matriz. Não se permite qualquer indicativo de clientelismo, pois corre-se o risco da perda de contrato ou até mesmo da demissão dos funcionários envolvidos.

Ao abordarmos a realidade da avaliação de desempenho e o *feedback*, constatamos que assim como nas empresas aéreas, o processo de registro se dá de maneira informal e ocorre apenas quando os problemas acontecem, portanto, de maneira pontual e não sistematizada. Somente uma das cooperadas, que é ligada a empresa que tem um sistema de avaliação, apresenta o seu desempenho, bem como o retorno das informações de maneira sistematizada.

Não se propõe, de maneira alguma, um rigor nos acompanhamentos de desempenho mas fica difícil detectar quais serão as medidas a tomar, ou quais as adequações a fazer, sem que existam dados. Como traçar objetivos se os dados reais não são registrados? Esta ausência de dados dificulta o surgimento de um histórico que viabilize a sistematização de um plano de ação preventivo e/ou corretivo.

Na questão da necessidade de adequações para atender os serviços solicitados pelas contratantes, todos os entrevistados expuseram que é constante a necessidade em se adequar e que existe por parte deles uma predisposição em atender às solicitações da melhor maneira possível e no menor tempo de espaço.

A grande dificuldade é adequar a qualidade ao preço dentro de uma crise financeira que ultrapassa as companhias aéreas, o que por vezes dificulta bastante as negociações. Um dos depoentes alerta para o fato de que falta às empresas aéreas ouvirem as cooperadas para juntos buscarem soluções melhores. Esse mesmo depoente sugere ainda que as companhias aéreas passem a ouvir também os passageiros, dos quais muitas informações poderiam ser extraídas e as adequações se dariam voltadas para atender suas expectativas.

Quando as adequações solicitadas envolvem investimentos na aquisição de novas tecnologias ou na contratação de funcionários, existe uma negociação entre as partes para ver a melhor maneira na composição de valores. Normalmente, os equipamentos de alto custo são adquiridos pela companhia aérea que detém a propriedade e os cede para a prestadora de serviço para que essa efetue os serviços necessários.

Algumas cooperadas prestam serviço para mais de uma companhia aérea mas devem ter claro o que pertence, em termos de equipamentos, a cada empresa. Caso uma outra companhia aérea queira fazer uso de algum equipamento que pertença à outra empresa, poderá fazê-lo a partir do momento que concordar em pagar aluguel. Cabe ao prestador de serviço registrar o uso e posteriormente informar à proprietária do equipamento.

A cooperação que se pôde registrar entre as empresas prestadoras de serviços foi expressa em termos do empréstimo de materiais de baixo custo que são devolvidos posteriormente, assim que o estoque esteja regularizado.

É interessante perceber que algumas cooperadas tratam a questão da locação de equipamentos de suas congêneres como se fosse uma cooperação. Teoricamente se estabelece uma nova prestação de serviço e não uma cooperação que poderia gerar sinergia entre as empresas envolvidas.

Através de relato de alguns cooperados percebeu-se que, no intuito de zelar pelo contrato junto às empresas aéreas, as contratadas buscam manter esquemas de cooperação com empresas congêneres fora do esquema aeroportuário já existente.

Esse sistema de cooperação se faz necessário pois possibilita que nos casos emergências o serviço transcorra de maneira satisfatória, não permitindo que a qualidade fuja dos padrões estabelecidos ou mesmo que a empresa deixe de cumprir o termos básico de seus acordos. Nesses casos não existe contrato pré-definido mas os contatos verbais são mantidos. Neste ponto percebeu-se um ensaio da sinergia produtiva.

Como a atividade aeroportuária, normalmente, demanda um alto grau de especialização, as empresas cooperadas trabalham com um quadro constante de colaboradores durante o ano inteiro, mesmo sendo o AHL característico por sua sazonalidade. Alguns entrevistados informaram que a partir do ano 2000 vem se percebendo que, com o crescimento da atividade do turismo de negócio, a questão da sazonalidade está sendo amenizada.

De acordo com um dos depoimentos, se fosse colocado em um gráfico de sazonalidade o desempenho de sua empresa, seria percebido uma melhor distribuição na curva do movimento aeroportuário. Ou seja, está sendo registrada uma estabilização do movimento durante o ano, através do movimento semanal de executivos que vêm para a cidade em busca de negócios ou até mesmo dos que estão morando em Florianópolis e se deslocam aos grandes centros para trabalhar.

Outra dificuldade alegada pelos entrevistados é a ínfima quantidade de pessoas preparadas para o preenchimento de vagas disponíveis. É praxe para todas as cooperadas treinarem os colaboradores selecionados para a execução das tarefas. Esse é um fator que demanda investimento monetário e de tempo. Desta forma, não é possível, para algumas atividades, contratar pessoas somente para a temporada, que vai de dezembro a fevereiro, pois o treinamento demanda no mínimo 2 meses.

#### 4.5 O ESTUDO DE CASO À LUZ DA TEORIA ADMINISTRATIVA

Com a crescente quebra das fronteiras percebe-se uma intensa concorrência global, o que torna cada vez menos eficaz a adoção de estratégias simples. (YOSHINO, 1996) As empresas pesquisadas ainda não se aperceberam do fato que ao mesmo tempo em que a globalização amplia o universo de oportunidades passa a impor grandes desafios.

Cabe às empresas pesquisadas perceber que organizações ágeis e enxutas podem crescer partilhando recursos com as suas congêneres, formando sistemas em parceria ou ainda explorando oportunidades de maneira integrada.(KANTER, 1997) Como a atividade final de todas as envolvidas é similar, existe uma certa facilidade para a formação deste ambiente, que é maior quando comparado a organizações de setores distintos. Partilhar recursos possibilitaria agregar mais valor a todos os envolvidos.

No Brasil devido a uma série de problemas de contingênciais, de ordem financeira e estrutural, algumas empresas nacionais passam a rever a sua forma de gestão. Trabalham com a união de esforços e percebem que esse processo reduz custos mas preserva a individualidade de sua vantagem competitiva. O movimento está sendo estabelecido gradativamente mas torna-se viável a partir do momento em que as empresas estejam envolvidas no decurso. (BARROS, 2002)

Autores renomados mundialmente conseguem detectar o que falta no Brasil para que seja possível buscar similaridade com o que ocorre hoje na economia moderna mundial. Porter (apud JÚLIO, 2002) afirma que falta uma liderança organizada e sistêmica.

A comunidade empresarial precisa assumir suas responsabilidades. Reconhecer o seu potencial para formular e implantar diretrizes econômicas. Somente assim será possível alterar o curso do processo. Isto se reflete dentro do espaço aeroportuário ora pesquisado.

As empresas que se encontram estabelecidas no AHL ainda não incorporaram na cultura produtiva a relevância do seu potencial e a necessidade premente de unir forças para que esforços conjuntos consigam transformar aquele aglomerado em um ambiente

competitivo sadio, no qual o que importa é o desenvolvimento do conjunto com benefícios diretos e indiretos para as partes.

Não se pode deixar de levar em consideração que a integração de mercados gera incerteza para as empresas e para seus gestores. Para amenizar a incerteza é preciso que as empresas passem a fazer seus planejamentos baseados em fatos reais, abandonando a previsão alicerçada em probabilidades. (DRUCKER, 1999)

As empresas envolvidas na pesquisa precisam perceber que alianças devem ser travadas mas cabe a cada uma manter suas competências nucleares e suas vantagens estratégicas.

Deve-se ter claro que duas condições precisam ser gerenciadas – cooperação e conflito – para que os objetivos estabelecidos na aliança sejam alcançados. A busca da sinergia produtiva deve ser perseguida. Somente com estabelecimento da sinergia será possível estar preparado para as inovações e, o enfrentamento da concorrência. (YOSHINO, 1996)

Percebe-se que as empresas envolvidas não estão acompanhando com a agilidade necessária a crescente competição no mercado. Perceber este fato se faz necessário para que se estabeleçam alianças e que estas venham originar vantagens competitivas.

Uma possibilidade para viabilizar aliança entre as empresas pesquisadas seria estruturar um consórcio de pesquisa setorial. Segundo Kanter (1997) esse é um serviço caro mas que quando diluído em várias empresas pode proporcionar grande desenvolvimento para todos os envolvidos. A pesquisa setorial iria dar uma clara visão do que seria necessário para a melhora constante das atividades dos participantes.

Através dos dados colhidos nas entrevistas fica explícito que as empresas envolvidas no processo ainda não conseguem trabalhar de maneira sinérgica. Seria fundamental que elas despertassem para esta realidade e assim garantissem a sobrevivência dentro de um mundo competitivo. (PORTER, 1989)

É atual e premente que os atores sociais envolvidos no processo do sistema aeroportuário – governo, empresários, gerentes – despertem para a necessidade de se transformar em um agrupamento sinérgico.

O mundo está competitivo e sobreviver sem a interdependência com outras organizações é estabelecer uma situação de isolamento que poderá causar danos irreparáveis em um futuro próximo. As empresas pesquisadas precisam perceber que ficar isolado é arriscado e contraproducente.

Cabe registrar que a proximidade entre empresas proporciona o aumento da concentração de informações, bem como aumenta a visibilidade sobre o que o concorrente está fazendo, e as necessidades e limitações são evidenciadas quase que instantaneamente. Se bem administrada, a aglomeração de empresas congêneres proporciona o crescimento de todos os envolvidos. (PORTER, 1990)

A vontade de se unir deve partir de uma iniciativa espontânea dos envolvidos pois uma atividade sinérgica não sobrevive caso não exista, por parte de todos, a vontade de que as coisas aconteçam.(CASSAROTTO, 1999)

Possivelmente, no estudo de caso em questão, a vontade da união das empresas envolvidas ocorrerá quando surgir uma forte pressão do mercado externo, assim que empresas congêneres de porte se estabelecerem em Florianópolis buscando o mercado que está em franco crescimento. Como diz Porter, “A pressão e a adversidade são motivadores poderosos de mudança e inovação.”(PORTER, 1989)

As empresas precisam perceber que a disputa pelo mercado provoca tanto a concorrência, quanto a cooperação. Deve-se trabalhar na perspectiva de cooperar nos aspectos que tragam ganhos para as todas as partes, como por exemplo: marketing em conjunto, divulgações em feiras, negociação com fornecedores e compartilhamento de equipamentos.

A busca constante pela melhoria dos serviços prestados deve fazer parte da agenda das empresas que se encontram instaladas no AHL.

Estar atento em satisfazer os anseios dos consumidores e utilizar tecnologia de ponta são fatores que deixam as empresas aptas à competição. São preocupações que fazem a diferença no mercado competitivo.(PORTER, 1989)

Como a compra de novas tecnologias normalmente fica emperrada em função do alto custo de aquisição, deve-se buscar, através da cooperação e de negociações conjuntas, uma forma de não ficar defasado frente ao mercado de atuação.

A visão dos empresários deve abranger o conjunto de empresas que atuam no segmento, e, evitar uma mentalidade de isolamento para o alcance dos objetivos. Normalmente os objetivos de uma organização de serviço passam pela necessidade de que outras empresas envolvidas também alcancem seus objetivos.

No caso específico do objeto de pesquisa deste estudo de caso, o AHL, o objetivo final de todos os envolvidos no processo é fazer com que os passageiros façam suas viagens utilizando o meio de transporte aéreo e que saiam do complexo aeroportuário com a certeza de que farão uso desse serviço sempre que necessário. Talvez, com a nova concepção que se pretende implantar, os aeroportos passem a ser um centro de negócios, tendo também o objetivo final de atrair uma quantidade expressiva de público que venha a gerar receitas aeroportuárias.

Para Pelayo (2002) a competitividade está expressa no fato de que, independentemente da concepção da organização em ser lucrativa ou não, ela deve estar sempre mantendo vantagens comparativas, de forma a alcançar, sustentar e melhorar sua posição no mercado.

As empresas participantes deste estudo de caso precisam buscar, através das teorias disponíveis, uma forma de ir ao encontro de uma competitividade que permita sua permanência no mundo globalizado. As empresas alcançam a competitividade a partir do momento que se dispõem a fazer suas atividades regulares de novas maneiras.(PORTER, 2001)

Resistir às mudanças talvez seja um dos maiores entraves que uma organização pode passar. É comum que empresas obtenham vantagem competitiva, por um determinado período, e depois entrem na inércia por temerem as mudanças que são necessárias para o desenvolvimento constante do processo.

Dentro do universo pesquisado percebeu-se um certo descaso em relação à mudança. Não se pode verbalizar uma resistência à mudança, o percebido na realidade foi um espírito coletivo de: “- Mudanças, por quê?” Que ao juízo desta pesquisadora, demonstra um período que antecede a resistência às mudanças: - Elas nem ao menos se fazem necessárias?

Segundo Porter (1989) existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: **menor custo** e **diferenciação**. Como **menor custo** deve-se entender a capacidade da empresa em

reduzir o custo de sua produção, que no caso específico significa produzir serviços com mais eficiência que se tinha antes. Como **diferenciação** entende-se o processo de agregar valor, constantemente, ao produto que se está ofertando, de maneira que deixe sempre o cliente encantado.

Percebeu-se que a questão do menor custo, para todos os envolvidos na pesquisa, é a estratégia utilizada para obtenção da vantagem competitiva. O que deve ser ressaltado é que a análise que se faz para a obtenção da redução de custos não tem critérios definidos, a teoria administrativa não entra como auxílio aos participantes do processo.

O processo de redução de custo resume-se em procurar fórmulas mágicas, chegando, em alguns momentos, à indisposição entre as partes, pois existe o hábito de não se levar em consideração todos os lados envolvidos.

No aspecto das condições de fatores disponíveis no ambiente aeroportuário, percebeu-se: a disponibilidade de recursos humanos – que por vezes necessita se qualificar melhor; recursos físicos – uma infra-estrutura condizente com as necessidades; recursos de conhecimentos – que às vezes é penalizado pois o condicionante preço é um forte concorrente da implantação de novas tecnologias; e recursos de capital – disponíveis dentro da medida do possível.

As condições de demanda são extremamente favoráveis dentro do ambiente pesquisado, haja vista que a taxa de crescimento está expressa em dados fornecidos pela Infraero e o ambiente aeroportuário é composto por consumidores exigentes que pressionam as empresas a oferecer cada vez mais qualidade e preços baixos.

Possivelmente a promoção das vantagens competitivas no ambiente pesquisado trave quando se trabalha a questão das indústrias correlatas e de apoio, bem como da estratégia, estruturas e rivalidade de empresas.(PORTER, 1989) Tudo o que envolve esses processos está incipiente.

É perceptível, através das entrevistas, a falta de sincronismo nas atitudes dos participantes. A relação de trabalho é estabelecida pelo cumprimento de regras rígidas pré-estabelecidas sem a evidência de que a relação seja estreita.

Na questão estratégica não se percebeu uma estreita relação entre as partes, quer seja no trabalho corriqueiro, quer na questão dos gestores das organizações. A dedicação e o empenho dos atores sociais está presente em todas as situações. O que falta é a promoção de uma relação sinérgica entre eles. Fato que poderia proporcionar o aumento do sucesso de alguns setores.

A rivalidade é tratada no ambiente pesquisado como algo que, se surgir, será enfrentado da maneira que melhor aprouver na situação. O que se percebe é a falta do conhecimento de que, segundo Porter (1989), deve-se trabalhar com a idéia de que é possível que a rivalidade seja benéfica pois proporciona um clima da busca pela inovação e a preocupação da melhoria constante.

Para Porter (1989) o sucesso de um determinante depende do desempenho do conjunto de determinantes. Ficará difícil estabelecer a promoção das vantagens competitivas no ambiente aeroportuário caso os envolvidos não passem a ter a visão do todo.

Segundo Porter (1989), o governo deve estar sempre presente na busca de melhorias para o ambiente empresarial. Na pesquisa efetuada, o governo tem seu representante direto no objeto de pesquisa, que no âmbito federal é representado pela Infraero, que é a responsável pela administração das atividades no ambiente aeroportuário. Caberia ao órgão em questão proporcionar um ambiente que discuta os pontos fracos do ambiente de negócios e que faça com que esses melhorem o desempenho do conjunto.

Porter (1989) afirma que para a formação efetiva de um aglomerado produtivo sinérgico, o governo tem um papel fundamental.

Percebeu-se que com a revisão de conceitos efetuada pela Infraero, passou a existir a preocupação em enxergar o aeroporto como um centro de negócios. Essa nova visão, segundo Palhares, vem proporcionar o desenvolvimento sócio-econômico para a região do entorno do complexo aeroportuário.

Reconhecer os potenciais econômicos que podem advir da infra-estrutura aeroportuária existente, permite entender quais as fontes de rendas que podem ampliar os lucros, gerando, desta forma, empregos diretos, indiretos, impostos, receitas, e o surgimento de novas atividades. Para isso, seria de suma importância que todos os envolvidos no processo



do sistema aeroportuário buscassem conhecer a metodologia de impactos sócio-econômicos dos aeroportos, na qual, segundo Palhares (2001), as variáveis mais importantes de relacionamento entre os envolvidos são estudadas, analisadas e implementadas.

Deve-se levantar a importância dos impactos diretos, indiretos, induzidos e catalisadores, os quais encontram-se definidos no subtítulo 3.3 deste trabalho.

Para Palhares (2001) o estudo dos impactos de maneira criteriosa proporciona o surgimento de valores econômicos até então desconhecidos pelo sistema aeroportuário.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grande desenvolvimento tecnológico registrado mundialmente propiciou o crescimento de muitos mercados, dentre os quais registra-se a importância que o meio de transporte aéreo tem nesse contexto, uma vez que, a cada dia, mais usuários precisam fazer uso dos benefícios dele.

Os tempos históricos se manifestam de forma cada vez mais acelerada e exigem dos atores sociais a incorporação de ritmos adequados ao acompanhamento das mudanças, seja no âmbito pessoal ou institucional. A urgência em resolver as coisas está cada dia maior, e o transporte aéreo participa de maneira fundamental no auxílio destas resoluções.

Foi no sentido de contribuir para se entender o funcionamento de um meio de transporte tão importante que se buscou fazer este trabalho, cujo início se deu em outubro de 2002, quando ainda muitas incógnitas se faziam presentes. Muito pouco era conhecido, por esta pesquisadora, sobre o complexo mundo aeroportuário. Precisa-se porém admitir que muito ainda tem-se para aprender.

A proposta do trabalho de pesquisa consistiu em identificar e avaliar a estrutura produtiva disponível no AHL, e trazer ao conhecimento de todos que se valerem deste trabalho para pesquisas futuras, uma outra visão sobre os aeroportos, além de evidenciar a importância dos aeroportos como centro de negócios e geradores de desenvolvimento sócio-econômico.

A pesquisa de campo deste trabalho partiu da premissa da cooperação, da sinergia e da colaboração existente entre as empresas envolvidas. Constatou-se que no processo gerencial de recursos a premissa norteadora é a racionalização dos recursos, o cumprimento dos prazos, a questão quantitativa. O qualitativo se dá no caráter da complementaridade.

Como primeiro objetivo específico, buscou-se resgatar o conceito de aglomerado produtivo e interpretá-lo aplicado ao sistema de transporte aéreo de cargas e passageiros.

A análise do primeiro objetivo concluiu que as empresas foram agrupando-se em função da instalação e do desenvolvimento do AHL. O crescimento do AHL passou a gerar uma série de benefícios no seu entorno, o que fez com que as empresas fossem se estabelecendo, aproveitando as facilidades geradas pela super estrutura montada.

Os empresários buscam o lucro e para alcançá-lo vale apropriar-se do trabalho não pago, de áreas coletivas e de vantagens fiscais e financeiras que normalmente são oferecidas pelo Governo. Desta maneira tornando o público em privado.

O segundo objetivo específico buscou identificar e avaliar a estrutura produtiva disponível no AHL utilizando como escopo teórico o conceito de *cluster* de competitividade sistematizado na obra de Michel Porter. Ficou evidente que existe um aglomerado de empresas sem a sinergia que se faz necessária para a caracterização de um *cluster* observados os condicionantes teóricos que o sustentam.

No terceiro objetivo específico, que buscou avaliar a manifestação de elementos de cooperação entre as empresas que integram a estrutura produtiva nos serviços de transporte aéreo, se percebeu no relacionamento entre as empresas estudadas, tanto a Infraero como as empresas aéreas, buscam contratar empresas que ofereçam o menor custo e que atendam aos objetivos mínimos desejados. A Infraero e as empresas aéreas terceirizam pela variável custo e não pela diferenciação. Neste caso, o pressuposto teórico da especialização produtiva se vê ameaçado pela lógica fordista de produção.

O reflexo desse processo é que as empresas contratadas se mantêm vivas em função da quase inexistência da concorrência. Outro reflexo é a exclusão de possíveis inovações, que normalmente acontece devido ao seu preço mais alto. Seria adequado trabalhar com a análise da relação custo e benefício, tão importante para a competitividade.

Com relação ao objetivo principal: avaliar a contribuição do terminal de passageiros e cargas AHL no desenvolvimento do aglomerado produtivo existente em Carianos através da análise das empresas aéreas e de suas cooperadas, evidenciou-se que o AHL tem contribuído para o desenvolvimento de Carianos e região, embora não atenda em sua plenitude os quesitos teóricos previstos para a identificação de um aglomerado produtivo sinérgico, integrado e cooperado.

A incorporação destes elementos teóricos, como a identificada em outras áreas produtivas se apresenta como elemento efetivo para que a estrutura aeroportuária ganhe força e se estabeleça como um grande centro de negócios.

Verificando a missão e a visão da Infraero, constantes do Relatório Anual de 2001, verifica-se a preocupação em transformar os aeroportos em verdadeiros centros de negócios. Para que essas aspirações se concretizem, muito ainda terá que ser trabalhado nas questões teóricas. A teoria poderá auxiliar no alcance desse objetivo.

Ampliar o horizonte de visão é fundamental para a definição da estratégia correta para a organização.

Cabe à Infraero, às empresas aéreas e suas cooperadas reposicionarem-se em seus negócios, prepararem-se para receber a concorrência e trabalhar com a interdependência tão necessária ao desenvolvimento da sociedade em geral. A cada dia concretiza-se a criação do mercado integrado e do mundo sem fronteiras.

Talvez o alto custo do meio de transporte aéreo no Brasil seja consequência da administração encontrada nos aeroportos nos dias atuais.

Deve-se buscar transformar o ambiente aeroportuário em um agrupamento sinérgico e competitivo, haja vista que essa formação proporciona vantagens para a localidade, pois reduz custos de transações, estimula o surgimento de novas atividades, aumenta a eficiência dos empresários envolvidos e a reputação geral do negócio.

Cabe às empresas envolvidas no processo trabalhar para a edificação do vínculo de cooperação comercial, que viabilize as operações de marketing, logística e negociações com fornecedores.

Por todas as idéias expostas, não se pode caracterizar no Aeroporto Internacional Hercílio Luz a existência de um *cluster*, embora existam elementos indicativos de cooperação, de sinergia, de troca complementar em caráter incipiente.

Adotar os métodos indicados por Palhares (2001), os quais são aplicados nos maiores aeroportos do mundo, seria um caminho para uma reestruturação no conceito dos aeroportos brasileiros como centro de negócios, observando a necessidade de adequabilidade das idéias às especificidades locais.

Na obra a Vantagem Competitiva das Nações, Porter apresenta exemplos múltiplos de aglomerados produtivos, formados nas mais diversas áreas do planeta, os quais têm sido revestidos de êxito empresarial e vantagem competitiva coletiva. A análise destes casos à luz da teoria permite compreender que o processo de construção se deu através de algumas etapas.

Na fase inicial, a exemplo do caso identificado no AHL, a sinergia, a cooperação, a pesquisa, a integração com centros de excelências, entre outros fatores, não formavam a agenda coletiva de trabalho. No decorrer do processo, essas etapas foram incorporadas e as vantagens competitivas foram construídas como fruto de esforço e do aprendizado coletivo.

O AHL embora não apresente elementos de um *cluster*, dá indicativos de sua formação em um futuro próximo.

## REFERÊNCIAS

- ADTP. Agência de Desenvolvimento Tietê Paraná. **Visão ADTP - Rodovias: vôo ou mergulho?** Disponível em: [http://www.adtp.org.br/visao/v10\\_03.asp](http://www.adtp.org.br/visao/v10_03.asp) . Acesso em: 28 jul. 2002.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.
- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1981.
- BAFL – Base Aérea de Florianópolis. **Edição comemorativa 75 anos.** Florianópolis: Mares do Sul, 1998.
- BARAT, J. **A evolução dos transportes no Brasil.** Rio de Janeiro: IBGE: IPEA, 1978.
- BARROS, W. M. Fusões e alianças podem driblar a crise. **IG, São Paulo, jul. 2002. Seção Cidade Biz.** Disponível em: <http://ultimosegundo.ig.com.br/useg/cidadebiz/artigo/0,,663275,00.html> Acesso em: 15 de jul. 2002.
- BERNARDES, A. C. A. **Adequação de um aeroporto à condição de internacional, estudo de caso: o Hercílio Luz de Florianópolis, 1999.** 124 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Aspectos de competitividade do setor aéreo. **Informe Infra-Estrutura.** n. 42, mar. de 2001.
- BOGDAN, R; BIKLEN, S.K. **Investigação qualitativa em educação.** Porto – Portugal: Porto, 1994.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica.** 2. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1982.
- CASAROTTO FILHO, N. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global.** São Paulo: Atlas, 1998.
- CERVO, A L. e BERVIAN, P. A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários.** 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CLUSTERS – *O que é?* **Revista Geranegócio**. Disponível em: <<http://www.geranegocio.com.br/html/clus/p1.html>>. Acesso em: 14 fev. 2002.

CLUSTERS – *O que é mesmo isto?* **Revista Forum**. Disponível em: <<http://www.seti.gov.br/foruns/forum10/cluster.htm>>. Acesso em: 31 mar. 2002.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Agrupamentos (Clusters) de Pequenas e Médias Empresas**. Brasília – DF, 1998.

DAC – Departamento de Aviação Civil. Desenvolvido pelo Ministério da Aeronáutica. Apresenta textos e dados sobre a aviação civil no Brasil. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br/>>. Acesso em: 31 jul. 2002.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVIES, R.E.G. e MACHAT, M. **TransBrasil an airline and it's aircraft**. Virginia, USA: Paladwr Press, 1997.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifôlha, 1999.

\_\_\_\_\_, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GEUS, A. de. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar/abr de 1995a.

\_\_\_\_\_, A. S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, mai/jun de 1995b.

GOMES-CASSERES, B. Estratégia em primeiro lugar. **HSM Management**, São Paulo, ano 3, n. 15, p. 58-64, jul/ago de 1999.

GOODE, W. J. **Métodos em pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Nacional, 1975.

GRACIANO, M. L. **Transporte: fator de desenvolvimento econômico e social**. Brasília: Ministério dos Transportes, 1971.

INFRAERO. **Relatório Anual 2001**. Selulloid AG Comunicação Customizada. 2001.

INFRAERO – Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária. **Histórico do Aeroporto Internacional Hercílio Luz**. Disponível em:

<<http://www.infraero.gov.br/www/home.nsf/4c2431f3e6ed04db8325687f005ffdd3/E9C34>>. Acesso em: 28 jul. 2002.

JÚLIO, C. A; SALIBI, J.N.. **Coletânea HSM Management**, São Paulo: Publifolha, 2002.

KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_, R. M. **Alianças estratégicas e parcerias**. São Paulo, fev. 2000. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br/>> Acesso em: 18 de jul. 2002.

MARTÍNEZ COLL, J. C. **Las externalidades em la economia de mercado, virtudes e inconvenientes**. Disponível em: <http://www.eumed.net/cursecon/9/Las%20externalidades.htm> > Acesso em: 11 fev 2003.

MARTINS, V. **História da Ilha de Santa Catarina para crianças**. Florianópolis: Papa-Livro, 1992.

MELHORAMENTOS. Biblioteca Virtual UOL. Disponível em: <[http://cf6.uol.com.br/michaelis/dicionar.cfm?dicion\\_id=9&TextoBusca=barganhar&PrimVerbete=&UltVerbete=&TextoBusca2=ZZA](http://cf6.uol.com.br/michaelis/dicionar.cfm?dicion_id=9&TextoBusca=barganhar&PrimVerbete=&UltVerbete=&TextoBusca2=ZZA)> Acesso em: 30 nov. 2002.

MELO, O. F. (Coord.) **História Sócio-Cultural de Florianópolis**. Florianópolis: Lunardelli, 1991.

MICHAELIS. Biblioteca Virtual UOL. Disponível em: [http://cf6.uol.com.br/michaelis/dicionar.cfm?dicion\\_id=8&TextoBusca=cluster&PrimVerbete=&UltVerbete=&TextoBusca2=ZZA](http://cf6.uol.com.br/michaelis/dicionar.cfm?dicion_id=8&TextoBusca=cluster&PrimVerbete=&UltVerbete=&TextoBusca2=ZZA) Acesso em: 30 nov. 2002.

PALHARES, G. L. **Transporte aéreo e turismo: gerando desenvolvimento sócio-econômico**. São Paulo: Aleph, 2001.

\_\_\_\_\_, G. L. **Transportes turísticos**. São Paulo: Aleph, 2002.

PEIXOTO, J B. **Os transportes no atual desenvolvimento do Brasil**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1977.

PELAYO, C. M. **La competitividad**. Disponível em: <<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>> Acesso em: 01 dez. 2002.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Tradução: Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

\_\_\_\_\_, M. E. **Competição**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

\_\_\_\_\_, M. E. Clusters e competitividade. **HSM Management**, São Paulo, ano 3, n. 15, p. 58-64, jul/ago de 1999b.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios trabalhos de conclusão....** colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANDRONI, P. (Org.) **Dicionário de Economia**. 3ª ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

SILVA, A. N. **Ruas de Florianópolis; resenha histórica**. Florianópolis: Fundação Franklin Cascaes, 1999.

TRIVINOS, A N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YOSHINO, M. Y. RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.