

O AEROPORTO INTERNACIONAL DE FLORIANÓPOLIS E O AGLOMERADO PRODUTIVO DO ENTORNO

Aurea Regina Garcia Lopes¹
Luís Moretto Neto²

Resumo

Este artigo busca evidenciar o processo de cooperação produtiva do Aeroporto Internacional Hercílio Luz – AHL. A escolha se deu em face deste segmento ser considerado estratégico no processo de integração dos centros produtivos do país e do Conesul da América. A visão central encontra-se na dimensão econômica. Direciona-se o estudo 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*. Buscou-se evidenciar a importância dos aeroportos como centro de negócios. No estudo de caso foram analisadas a Infraero, as empresas aéreas e as prestadoras de serviços. Procurou-se identificar e avaliar a cooperação produtiva existente entre elas. Quanto aos resultados obtidos, com base ao referencial teórico aplicado, conclui-se que não se pode caracterizar, ainda, a existência de um *cluster* no AHL, embora exista indicativo de sua formação no espaço.

Palavras-chaves: Estratégia. *Cluster*. Sinergia.

1 INTRODUÇÃO

O município de Florianópolis caracteriza-se por ser predominantemente administrativo. A cidade tem sua economia alicerçada nas atividades do comércio, prestação de serviços públicos e turismo. 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 espaços de eventos em hotéis já estabelecidos na cidade e um grande investimento na construção de novos empreendimentos de hospedagem que visam atender a demanda deste novo setor produtivo.

¹ Mestranda em Administração (CPGA-UFSC), professora substituta do CAD. Rua Tenente Silveira, 514, ap. 306 Florianópolis, SC. CEP 88.010-301. aurearglopes@yahoo.com.br.

² Doutor em Engenharia de Produção UFSC, professor adjunto do CAD. Avenida Rubens de Arruda Ramos 1.540, ap. 102 Florianópolis, SC. CEP 88.015-700. moretto@cse.ufsc.br. Recebido em: 12/05/2005. Aceito em: 12/09/2005.

Em face do crescimento econômico, imobiliário e comercial experimentado na cidade de Florianópolis houve a necessidade de expansão e adequação dos meios de transporte, com a finalidade de dar sustentação ao desenvolvimento socioeconômico. Neste artigo evidencia-se o crescimento do Aeroporto Internacional Hercílio Luz – AHL, como relevante canal de integração, indução e conexão do desenvolvimento socioeconômico do município.

Para o estudo efetuado, a visão central foi na dimensão econômica, ou seja, o processo de pesquisa foi direcionado para desvendar as relações de produção direta e indireta 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 analisou a sua materialização ou não no espaço local.

O motivo que levou ao desenvolvimento deste artigo sobre a atividade produtiva gerada pelo AHL em Florianópolis está embasado 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 do Brasil ser um país de proporções continentais. Examinando dados da Infraero, é possível constatar que, em 1990, o número de passageiros que desembarcou no terminal aeroviário de Florianópolis era da ordem de 350.833 pessoas, entre turistas nacionais e internacionais. Dados de 2002 indicaram que esse número atingiu aproximadamente 1.166.000 pessoas. Com esses números verifica-se que o movimento de passageiros cresceu três vezes no período de 1990 a 2002.

Diversos negócios estão relacionados à operação regular do AHL enquanto terminal de cargas e passageiros e a sua relevância para o processo de desenvolvimento sustentado regional é evidente.

2 AEROPORTOS COMO CENTRO DE ATIVIDADES ECONÔMICAS

Em muitos países, há muito tempo, os aeroportos são vistos como centros regionais 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, acompanhantes

dos passageiros, comerciantes, indústrias e até mesmo visitantes. Vale salientar que os países que trabalham o conceito de aeroporto como centros 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, U\$ 975 bilhões de dólares, valor superior ao Produto Interno Bruto – PIB do Brasil (PALHARES, 2002).

Para Palhares (2001), o aeroporto que mantém uma administração atuante, voltada ao fortalecimento de seu potencial como centro de negócios, exerce função de agente do desenvolvimento regional e obtém resultados operacionais positivos. Os aeroportos movimentam quantidade significativa de recursos, geram impactos econômicos relevantes na expansão do município no qual se encontram instalados, atraem negócios e empreendimentos diversos.

Para que se conheça o potencial econômico dos aeroportos Palhares (2001, p.73) utiliza metodologia que evidencia “... as variáveis socioeconômicas mais importantes que relacionam o aeroporto, as empresas aéreas e as áreas impactadas economicamente pelo terminal...”. O autor descreve que os estudos devem ser feitos no sentido de levantar os impactos diretos, indiretos, induzidos e catalisadores. Esses impactos podem ser entendidos 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”;
- c) **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;

d) **impactos catalisadores**: são aqueles que se materializam no entorno, em face dos investimentos efetuados por empresas que apresentam interface com a atividade aeroportuária.

Para Palhares (2001) a união dos **impactos induzidos** e **catalisadores** proporciona a criação de facilitadores do desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional, dependendo do porte do aeroporto em análise. O estudo desses impactos, de forma criteriosa, possibilita meios para avaliar o aspecto econômico que os aeroportos têm em suas áreas de influência. O autor afirma que, para se conhecer o significado econômico de um aeroporto, é preciso analisar sua relação com a área de influência. Reconhecer a geração de empregos, empresas aéreas envolvidas, serviços de apoio necessário 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.

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. 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 as instituições públicas federais a obtenção de lucros tal qual a uma empresa privada e, no caso do transporte aéreo nacional, as agências governamentais têm como função básica o ordenamento produtivo setorial para alavancagem do desenvolvimento sustentado.

3 METODOLOGIA

Trabalhou-se com uma abordagem qualitativa, tendo sido realizado um estudo de natureza exploratório-descritiva e uma análise do mundo empírico em seu ambiente natural.

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.

O trabalho foi dividido em etapas complementares de levantamento e do conhecimento teórico; da análise e do tratamento dos dados, que se caracteriza pelo estudo de caso. Para a realização da coleta dos dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e não-disfarçadas; levantamento bibliográfico e análise de documentos disponibilizados; e, por último, realizou-se a interpretação dos dados.

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

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. 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”.

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

4 CONCEITOS AGLOMERADOS PRODUTIVOS E/OU CLUSTER

No intuito de fundamentar teoricamente o artigo houve o resgate do conceito de aglomerados produtivos e *cluster*, baseando-se, como autor central, em Michel Porter.

Para o autor, a 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, 1999,

p.211). 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.

Cabe destacar que um *cluster* somente adquirirá forma clara de uma integração sinérgica entre as empresas correlatas, a partir da materialização de indicativos que caracterizem a formação de um aglomerado produtivo voltado para a competitividade, expresso através de: negociação do Governo com os atores externos, para facilitar a expansão das linhas produtivas; preparação de capital humano especializado, para atender às necessidades de um determinado segmento; ou ainda, monitoração constante das empresas envolvidas nas mudanças no mercado, e a troca dessas informações que busquem o aperfeiçoamento de todo o contexto do aglomerado produtivo.

É característica central dos *clusters* empresariais a especialização produtiva do espaço, observadas a autonomia e interdependência dos atores sociais que integram a rede, com apoio do desenvolvimento sustentado, por meio da geração de trabalho e renda aos residentes, resultando na eficiência coletiva.

Conforme Schmitz (1997) *cluster*, dentro de uma visão mais abrangente, deve englobar tanto a concentração geográfica quanto a setorial. Um grupo de produtores localizados próximos e que desenvolvam atividades semelhantes constitui um *cluster*, mas não necessariamente traz a real noção da **eficiência coletiva**. Para que esta ocorra na real acepção da definição elaborada pelo autor é necessário que se desenvolvam na localidade fatores tais como:

...divisão do trabalho e especialização entre os pequenos produtores; fornecimento de seus produtos especializados em prazo curto e com grande rapidez; surgimento de fornecedores de matérias-primas ou componentes, maquinaria nova ou de segunda mão e peças sobressalentes; surgimento de agentes que vendem para os mercados nacional e internacional distantes; surgimento de serviços ao produtor especializados em questões técnicas, financeiras e contábeis; surgimento de uma aglomeração de trabalhadores assalariados dotados de qualificações setoriais específicas; e a formação de consórcios com vistas a tarefas específicas e de associações provedoras de serviços e *lobby* para seus membros (SCHMITZ, 1997, p.170).

As empresas buscam a sinergia no intuito de garantir a sobrevivência de maneira competitiva. A integração sinérgica dos atores governamentais, empresariais e da sociedade civil, no processo produtivo, com vistas à conquista da qualidade e produtividade e,

conseqüentemente, da longevidade empresarial, aponta indicativos 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 uma forma diferencial da ação organizacional para o alcance do desenvolvimento econômico. Para Casarotto Filho (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 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) 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 elaborar 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. 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).

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 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.

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). 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 área geográfica irá atuar, e pesquisar a quantidade de indústrias correlatas existentes com as quais irá competir.

Para a formação efetiva de um aglomerado produtivo, o papel do governo é imprescindível, através do apoio às iniciativas de formação, do estabelecimento de ambiente econômico e político estável, previsível e que transmita confiança, mobilizando os cidadãos para a ação. Propiciar um contexto que incentive inovações e avanços constantes. Para Porter (1989, 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.

Quando as empresas se propõem a formar um *cluster*, faz-se necessário empreender trabalho contínuo e sistemático. 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. Existe a ligação pela proximidade física das empresas, a relação de fornecimento e da tecnologia, além dos relacionamentos pessoais gerados e dos laços comunitários, que são inerentes à formação de um aglomerado sinérgico.

O *marketing* coletivo é eficaz quando originado por empresas geograficamente próximas. 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 suas compras. Faz parte da estratégia do *cluster* direcionar os investimentos em atividades econômicas que apresentem 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 todas as esferas – federal, estadual e municipal – além dos membros da comunidade envolvidos no processo. 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.

É difícil acompanhar a dinamicidade do ambiente de maneira isolada. A construção da sinergia produtiva, através da integração dos recursos, em busca de novos mercados caracteriza o escopo da formação de *clusters*, independente da área de atuação. Para Gomes-Casseres (1999, p.64) as empresas do futuro não irão sobreviver se mantiverem a posição de atuarem isoladas, nem serão salvas por uma aliança estratégica aqui e ali. Porém, ele afirma que uma aliança real, com estratégia, dará a oportunidade de a empresa se manter competitiva.

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 buscam as alianças como forma de adquirir vantagem competitiva.

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.

Cabe destacar que a proposta deste artigo consiste em identificar e avaliar a estrutura produtiva disponível no AHL, e evidenciar a importância dos aeroportos como centro de negócios e geradores de desenvolvimento socioeconômico.

5 ESTUDO DE CASO

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. No período da pesquisa se encontravam 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 eram responsáveis pela grande movimentação de passageiros e cargas no espaço aeroportuário.

No contexto contemporâneo, os espaços aeroportuários cumprem múltiplas funções, particularmente de ordem econômica, oferecendo inúmeras alternativas de consumo aos passageiros em trânsito. No gerenciamento de terminais aeroportuários nacionais, a denominação do espaço/*shopping* adquire adeptos e induz a profundas adequações nas estruturas disponíveis, tais como a do Aeroporto Salgado Filho, em Porto Alegre. Espaço de compras e bem-estar dos usuários com ampla oferta de alternativas para consumo também aos residentes do entorno é visão corroborada por Palhares (2002).

Dentro do espaço físico do aeroporto existiam 94 empresas credenciadas para exercer suas atividades que vão desde as inerentes à aviação – empresas aéreas, de serviços auxiliares ao transporte aéreo, serviço de abastecimento de querosene para avião; serviços de suporte aos transeuntes do espaço – banca de jornal e revistas, livrarias, cafeterias, locação de veículos, agências bancárias e de turismo, dentre outros. No entorno do sistema aeroportuário registrou-se, através de levantamento de campo, cerca de 46 empresas com o funcionamento direta ou indiretamente relacionado à existência do AHL, tais como locadoras de veículos – base local e nacional; despachantes de cargas e encomendas; estacionamentos de veículos; empresas de *catering*, dentre outras.

Sobre todas as empresas que têm acesso ao espaço físico do AHL cabe à Infraero a definição das regras e o controle dos acessos. “Quem passa por um aeroporto poucas vezes está atento à complexidade envolvida no funcionamento deste cenário único” (INFRAERO, 2001, p.9). Segundo registro no Relatório Anual 2001, a empresa é responsável pela administração de 65 aeroportos e 82 estações de navegação aérea, no território nacional.

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, comprometida com o meio ambiente e, socialmente, responsáveis (INFRAERO, 2001, p.19).

A partir de 1999, o gestor do AHL implantou um processo de reformulação organizacional, revestido de nova dimensão conceitual-funcional. Um dos primeiros passos adotados foi a expansão da terceirização, notadamente dos serviços que não eram fins da

atividade da empresa: setor de segurança, tíquete-refeição, sistema de posto de primeiros socorros, bombeiros, limpeza, medida que denota a busca de especialização produtiva.

Por se tratar de atividade complexa, qualquer empresa que aspire ser parceira direta da Infraero necessita participar de um processo de licitação rigoroso para credenciamento e atuação em busca da especialização produtiva. As especificações do processo licitatório são inúmeras e diversas. Atendidas às 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, em face de se tratar de organização pública. Possivelmente a variável preponderante acaba por inibir que propostas de novas tecnologias ou maior eficiência venham a ser oferecidas.

No ano de 2001 ocorreu um fato marcante para a Infraero, iniciou-se o conceito do projeto de **aeroshopping**, seguindo uma tendência mundial. Esse projeto foi consolidado 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 Tom Jobim, no Rio de Janeiro, bem como no Aeroporto Internacional Afonso Pena, em Curitiba.

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

A atividade aeroportuária requer muita especificação, por este motivo a Infraero exige constantemente que as empresas prestadoras de serviços mantenham capacitação e treinamento dos envolvidos nas tarefas diárias, a fim de que todos tenham condições de operar com presteza, segurança e confiança. 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, eleitos de acordo com o menor preço.

Dentro do AHL existem 67 funcionários da Infraero em turnos de 24 horas e cerca de 1.100 pessoas credenciadas a transitar pelo aeroporto, entre funcionários das companhias aéreas, de locadoras de automóveis, policiais, funcionários de restaurantes, de farmácias,

segurança, limpeza etc. Não estão aí incluídos os funcionários que trabalham nas várias empresas que estão no entorno do aeroporto, por exemplo, Gol Cargas, Tam cargas, Variglog, comissária, dentre outros.

Para as empresas que atendem às companhias aéreas no espaço aeroportuário, são cobradas taxas pela Infraero, dependendo dos serviços prestados. Para exemplificar, se uma empresa simplesmente transita com seus funcionários na área interna, 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 constatar que existe valor de uso estabelecido para todas as dependências aeroportuárias, os quais representam significativo ônus às empresas instaladas. A busca do lucro, através da cobrança de taxas é clara. Fica uma questão para reflexão: cabe a uma instituição federal a obtenção de lucros?

De acordo com pesquisas de campo e depoimentos colhidos, foi constatado que existem inúmeros negócios fora do núcleo do aeroporto que subsistem em função das 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. Foi registrada a existência de um lava-carro próximo ao aeroporto, o qual trabalha exclusivamente para atender aos oitocentos veículos de uma das locadoras que serve ao AHL. Ainda foi identificada 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 alcançá-los. O mesmo não se percebeu nas empresas aéreas, pois se notou que elas ou não têm 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.

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 cumprem relevante função nesse processo. As companhias aéreas são responsáveis por tornar os aeroportos viáveis.

As companhias aéreas pagam diversas tarifas para operar junto ao aeroporto, tais como: pouso/decolagem, embarque por passageiro, estada 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.

Através da pesquisa de campo aplicada junto às empresas aéreas do AHL, evidenciou-se a pouca ingerência dos seus gestores de base sobre as contratações das empresas cooperadas que lhes prestam serviços. Das cinco empresas regulares que atuam no AHL somente duas expressaram de maneira clara as variáveis que são levadas em consideração para a contratação de uma prestadora de serviço. Buscam aliar a questão custo com a qualidade, sendo o custo fator preponderante. Os representantes das outras três empresas informaram desconhecer estas variáveis, mas supõem que prevaleça a questão custo, em face das dificuldades financeiras que o segmento nacional enfrenta.

As avaliações de desempenho e os retornos às contratadas ocorrem, na maioria das empresas, de maneira informal. Somente quando ocorre algum problema elas se reúnem com suas cooperadas para providenciar a solução. Com relação ao registro de ocorrência de não conformidade entre as partes, alguns representantes responderam que, dependendo da gravidade, eventualmente ocorre o registro escrito dos 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 não, 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 preestabelecido 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 informou 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 às 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 previamente decididos e especificados por parte dos contratantes. A ausência de flexibilidade por parte da administração central das companhias aéreas reduz ou até mesmo elimina a autonomia das cooperadas. 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 dos pesquisadores 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 a partir do esforço e da cooperação coletiva.

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 às 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 o cancelamento de um voo. Nesses casos os gerentes das empresas aéreas se comunicam na intenção de buscar acomodações em vôos 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. Esta prática presente nas relações internacionais de transporte aéreo visa exclusivamente preservar o direito de mobilidade dos passageiros.

No geral, percebeu-se, que as empresas aéreas são administradas de acordo com princípios fordistas de produção, através dos quais as pessoas executam de maneira automática os serviços predefinidos, de acordo com padrões preestabelecidos, mantendo prazos, racionalizando o uso de recursos e complementarmente buscando a qualidade dos

serviços prestados. A forte regulamentação de operação do transporte aéreo nacional, bem como a consolidada cultura de gestão estatal presente no meio, transpira indicativos de modesta flexibilidade no segmento produtivo.

Pode-se dizer que está arraigado na cultura organizacional das empresas aéreas o modelo administrativo das estatais, expresso na grande quantidade de diretorias, gerências, chefes e encarregados que administram um pequeno número de colaboradores que, por sua vez, executam tarefas predefinidas pelas diretorias. Aparentemente nada se discute sobre a eficácia, nem se solicitam sugestões para um melhor desempenho das funções.

Percebe-se a necessidade dessas empresas assimilarem, urgentemente, a mentalidade de empresas privadas que necessitam incorporar princípios de fluidez, flexibilidade e adaptabilidade constante ao mercado. Somente o foco definido poderá mantê-las vivas e competitivas, bem como o arranjo produtivo que gravita no entorno do transporte aéreo de passageiros e cargas.

Talvez as empresas prestadoras de serviços e logística para o transporte aéreo tenham a mesma importância da atuação das empresas aéreas para com os aeroportos. No presente trabalho essas empresas estão sendo tratadas como cooperadas. A função das cooperadas varia entre as companhias aéreas – atendimento no *check in*; transporte de bagagens; fornecimento de refeições; transporte de tripulantes e passageiros aos meios de hospedagem; abastecimento de combustível; fornecimento de equipamentos para atendimento das aeronaves quando estas estão em solo, dentre outras. 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 com conforto e segurança.

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, na medida em 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 persuadidas por estas a abrir uma nova firma dentro da

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 da chegada de 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 esta 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. A especialização produtiva não é atributo exclusivo das pequenas empresas e o posicionamento do entrevistado denota visão parcial e equivocada do processo.

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 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 expreso consentimento da matriz.

Ao serem abordados a realidade da avaliação de desempenho e o *feedback* constatou-se 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 em uma das cooperadas, a qual é ligada à 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 no acompanhamento 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 com eficiência e eficácia.

A grande dificuldade é adequar a qualidade ao preço no espectro de uma crise financeira que acompanha as companhias aéreas, o, que por vezes, dificulta bastante as negociações. Um dos depoentes alerta para o fato da inexistência de canais regulares de comunicação entre as companhias aéreas. 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 as 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 realize 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 em que concorde 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 molde aeroportuário. Esse sistema de cooperação se faz necessário, pois possibilita que nos casos emergenciais o serviço transcorra de maneira satisfatória, não permitindo que a qualidade fuja dos padrões estabelecidos ou mesmo que a empresa deixe de cumprir o termo básico de seu acordo. Nesses casos não existe contrato predefinido, 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 dois meses.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grande desenvolvimento tecnológico registrado mundialmente propiciou o crescimento de muitos mercados, dentre os quais se registra a importância que o meio de

transporte aéreo tem nesse contexto, uma vez que, a cada dia, mais usuários precisam acessar meios que possibilitem a mobilidade espacial. 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.

A proposta do trabalho de pesquisa consistiu em identificar e avaliar a estrutura produtiva disponível no AHL, além de evidenciar a importância dos aeroportos como centro de negócios e geradores de desenvolvimento socioeconômico. 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 da racionalização dos recursos, do cumprimento dos prazos, em síntese, a questão quantitativa. O qualitativo se dá no caráter da complementaridade. 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 superestrutura montada.

Quanto à manifestação de elementos de cooperação entre as empresas que integram a estrutura produtiva nos serviços de transporte aéreo, se percebeu no relacionamento entre as estudadas, tanto na Infraero como nas empresas aéreas, que buscam contratar empresas que ofereçam o menor custo e que atendam aos objetivos básicos 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 à 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.

Cabe a 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.

Faz-se necessária uma análise pontual relativa ao alto custo do meio de transporte aéreo no Brasil que seja derivada do modelo de administração encontrado nos aeroportos nos dias atuais. O desafio é buscar transformar o ambiente aeroportuário em um agrupamento sinérgico e competitivo, haja vista que essa formação proporciona vantagens para a localidade na medida em que reduz custos de transações, estimula o surgimento de novas atividades, aumenta a eficiência dos empresários envolvidos e a reputação geral do negócio.

Compete 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.

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

REFERÊNCIAS

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.

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

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

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.

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

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

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

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____, M. E. **Competição: on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SCHMITZ, H. **Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte**. Ensaio FEE, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 164-200, 1997.

The International Airport of Florianopolis and the productive agglomerate around

Abstract

This study looks forward to highlight the process of productive cooperation at the Hercílio Luz International Airport, as well as emphasizing the importance of airports in general as business centers. The choice of Hercílio Luz airport is due to the fact that this airport is considered a strategic segment in the integration process of the Brazilian and the American CONESUL productive centers. Focusing on the economic dimension, this study also addresses direct and indirect production relations. In order to identify and evaluate the productive structure available at the place, a case study including Infraero (the Brazilian government's agency which controls the airports), the flight companies and the service

companies was developed. To analyze the productive cooperation among them, the concept of cluster was employed as guiding theory. The results suggest that it is not possible to characterize the existence of a cluster at the Hercílio Luz International Airport, though there is an indicative of its formation in the space.

Key-words: Strategy. Cluster. Synergy.