

O AMBIENTE ORGANIZACIONAL DO SETOR DE AVIAÇÃO CIVIL BRASILEIRO

Autor: Marcelo Barretto. Orientadora: Eliane Pereira Zamith Brito.

Resumo

Analisar o ambiente organizacional é importante para que empresas apóiem suas decisões estratégicas, pois o posicionamento da instituição tem que estar alinhado com a realidade do mercado e de seu ambiente competitivo, e não apenas com sua realidade interna. O ambiente organizacional, segundo Sharfman e Dean (1991) pode ser analisado por meio de três dimensões: munificência, complexidade e dinamismo. Este estudo teve como objetivo analisar o ambiente organizacional do setor aéreo comercial brasileiro de modo a verificar a adequação da escala proposta pelos autores dentro da realidade brasileira. Foram utilizados dados secundários tais como informações dos órgãos reguladores e públicos, notícias de jornais e revistas, informativos dos sindicatos e a consulta de sites das empresas envolvidas no setor. Para a análise ganhar um maior embasamento teórico, foram consultadas outras referências além dos autores citados e as informações obtidas foram comparadas com a base teórica. Os resultados da análise apontam a existência atualmente de um grau de Munificência que não havia anteriormente no setor – conclusão obtida por meio dos seguintes conceitos: evolução dos investimentos; evolução do número de empregados; evolução das vendas; evolução da produção; ações governamentais; e grau de competição. A constatação de que a Complexidade do setor é baixa é resultado dos estudos das variáveis: homogeneidade; concentração geográfica; políticas setoriais; e internacionalização. Por fim, o elevado Dinamismo do setor foi confirmado pelos conceitos: variação do número de empregados; variação das vendas; variação da produção; variação tecnológica; variação institucional; e turbulência do setor.

Palavras-chave: ambiente organizacional; dinamismo; munificência.

INTRODUÇÃO

Identificar como funciona o ambiente externo de qualquer empresa é ponto primordial para qualquer administrador, saber os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades e como tirar vantagem deste conhecimento é o que faz uma empresa prosperar ou desaparecer.

Dentro as várias correntes teóricas existentes, a proposta por Sharfman e Dean Jr (1991) de analisar o ambiente por meio de três dimensões - Munificência, Complexidade e Dinamismo foi a escolhida para o presente estudo, uma vez que apresenta variáveis de fácil entendimento e permite ter uma visão mais dinâmica, que outras propostas, tais como a de Porter (1986), que trata de avaliar as forças pontuais dos agentes atuando num setor da economia.

O ambiente organizacional brasileiro possui particularidades distintas do resto do mundo. Na intenção de entendê-las, e de como as empresas posicionam-se, foi escolhido o setor aéreo comercial brasileiro como objeto de pesquisa.

O objetivo deste estudo foi entender o ambiente competitivo do setor aéreo. Ele foi escolhido, pois direta ou indiretamente ele está relacionado a uma enorme gama de outros setores da economia, sendo um termômetro da realidade do país.

Objetivos específicos foram definidos como passos para se atingir o objetivo geral descrito acima e estes são apresentados a seguir.

Objetivo específico 1: entender a escala de mensuração do ambiente organizacional de Sharfman e Dean Jr (1991).

Objetivo específico 2: identificar quais fatores da escala terão que ser adaptados em razão das peculiaridades do ambiente brasileiro.

Objetivo específico 3: levantar os dados secundários do setor de companhias de aviação comercial, identificando possíveis sub-setores ou grupos estratégicos do setor.

Objetivo específico 4: aplicar os dados levantados para avaliar a escala.

Um único setor da economia dentro da área de serviços não é o bastante para identificar as dificuldades de se analisar o ambiente organizacional em que as empresas empreendem e nem tampouco perceber as particularidades da economia brasileira. Porém, pretendeu-se, partindo dele, compreender as variáveis de análise propostas pelos autores e avaliar a adequação destas.

O transporte de carga rápido e eficiente é nos dias de hoje peça-chave para a estratégia de muitas empresas de manufatura. E o transporte de passageiros é uma realidade do mundo global.

REFERENCIAL TEÓRICO

O ambiente organizacional é estudado pela área de teoria organizacional, estratégia, organização industrial, entre outras. Cada uma destas visões apresenta o ambiente de atuação da empresa de maneira diferente e usa variáveis distintas para a avaliação do mesmo.

A revisão da base teórica foi iniciada com as obras Organizações: Teorias e Projetos de Daft (2002), Cultura Organizacional e Cultura Brasileira de Motta (1997) e os artigos de Sharfman e Dean (1991). Estas obras definem ambiente organizacional com variáveis do ambiente externo. Sharfman e Dean (1991) agrupam as variáveis em três dimensões denominadas de munificência, dinamismo e complexidade.

Do ponto de vista econômico de Kon (1999) discute o ambiente competitivo pela influência da Economia Industrial. Esta visão foca a estrutura competitiva do setor industrial que a empresa atua para tratar de seu ambiente organizacional. A consideração da teoria do oligopólio acompanhou a realidade deste projeto o tempo todo, por ser um setor concentrado onde poucas empresas tentam dominar o mercado e fazem um esforço ainda maior para não permitir novos entrantes, cada ação de um participante do setor sofre reações imediatas dos demais.

Porter (1986) deriva da Economia Industrial seu modelo de análise da indústria, que depois gerou a idéia de posicionamento estratégico de mercado e uma difusão do conceito de vantagem competitiva. Segundo o autor o mercado pode ser analisado considerando a estrutura da cadeia de valor do bem, considerando a força de cada elo de cadeia para reter o valor criado pelo bem. O autor define que o mercado pode ser entendido pela atuação de cinco forças: da rivalidade dos concorrentes; dos fornecedores; dos compradores; dos entrantes; e dos substitutos. Esta forma de analisar o ambiente trabalha fortemente com a idéia de concentração do setor e a importância relativa de cada empresa no elo da cadeia de fornecimento.

A tecnoestrutura também é uma realidade deste setor e dos dias de hoje, pois com um mundo tão especializado não há uma pessoa que tenha pleno conhecimento de tudo. A necessidade de decisões serem tomadas por diversas pessoas dentro de uma firma provoca uma descentralização do comando e uma maior flexibilidade das empresas.

A tecnologia força a alta gerência a tomar decisões arriscadas, chamadas na obra de Kon (1999) de destruição criadora, onde a necessidade de grandes investimentos e novas estruturas empresariais precisam entrar em ação no intuito de assegurar o domínio do mercado e não permitir que novos concorrentes se utilizem tecnologias novas para ingressarem no mercado.

Uma vez entendido o conceito do ambiente organizacional, foi passado o foco para a compreensão de como uma empresa deve se posicionar estrategicamente. A obra A vantagem competitiva das nações de Michael Porter (1996) ilustrou por meio da figura do diamante onde as nações devem se preocupar em ter condições de fatores favoráveis, as quais outros países não

terão como copiar. Para isso, é necessário criar demandas exigentes de modo que o setor possa concorrer de modo global, criar uma forte estrutura de indústrias correlatas e de apoio a fim de desenvolver tecnologias e estruturas verticais que fortaleçam as condições de fatores e atraiam os compradores externos e por fim ter rivalidade das empresas a qual favorecerá o desenvolvimento dos produtos puxados pela exigência da demanda melhorando as redes verticais e as condições de fatores.

Porter (1996) explicou seu diamante dentro de uma escala global demonstrando como as potências mundiais se destacam. Este conceito pode ser transportado para qualquer nível de análise (pessoal, empresarial) para alcançar a vantagem competitiva. Dentro desta perspectiva, fatores descritos na análise dos dados receberam conclusões baseadas no diamante de Porter.

As demais obras estudadas tiveram importância para a complementação do grau de conhecimento adquirido para a realização do presente estudo, bem como para a organização das idéias levantadas junto aos autores pesquisados.

Todas essas obras foram usadas como base para o entendimento do ambiente organizacional e, conseqüentemente, uma análise crítica da escala de Sharfman e Dean (1991).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.

A metodologia utilizada para a elaboração do projeto teve os seguintes passos: estudo da teoria para a compreensão do ambiente organizacional; coleta de dados secundários e a análise descritiva para o setor, utilizando a escala desenvolvida por Sharfman e Dean (1991) e adaptada para este estudo.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) foi escolhido como ponto de partida da coleta de dados, por ser uma fonte de informação para diversos setores da economia brasileira. Entretanto, as informações disponíveis no site, apesar de terem sido de grande ajuda para a compreensão do comportamento do setor, estavam limitadas a um curto período.

Ao buscar os dados no Departamento de Aviação Civil (DAC) foi possível complementar as informações disponíveis no website do IBGE, por haver uma escala de tempo mais ampla, além da gama de tabelas disponíveis os relatórios anuais da instituição, que deu grande clareza de como é o funcionamento do setor. A INFRAERO teve fundamental importância para o entendimento da regionalização do setor aéreo comercial, além de complementar as idéias obtidas no DAC referente às políticas governamentais para esse setor. Já a Revista Flap Internacional aborda o setor pelo foco dos dirigentes, o que agregou qualidade às fontes de informação do presente estudo, já que, até então, todas as fontes eram relacionadas com o governo. Os jornais Folha de São Paulo e o Estado de São Paulo, também trouxeram essa visão do empresariado, e foram ainda mais críticos quanto as variáveis finanças, políticas governamentais e política setorial.

Finalmente, vale mencionar o site do Sindicato Nacional das Empresas Aéreas, que ajudou na análise de emprego do setor.

O setor aéreo comercial.

A escala de Sharfman e Dean se mostrou um pouco incompleta para o procedimento dessa etapa do projeto. Por esse motivo foram criados alguns itens adicionais para se obter uma melhor idéia do comportamento de Munificência, Complexidade e Dinamismo do setor. Nesse sentido, foram utilizadas informações retiradas do trabalho de Daft (2002). Ao estudar o Ambiente Organizacional proposto em sua obra, *Organizações, Teorias e Projetos* (2002), ficou evidente que cada agente externo teria que ser analisado e descrito de modo a esclarecer os conceitos de Munificência, Complexidade e Dinamismo.

Daft indicou diretamente dez grupos de fatores que influenciam uma organização (indústria, matéria prima, recursos humanos, recursos financeiros, mercado, tecnologia, condições econômicas, sociocultural, governamental e internacional). Na análise, os grupos foram fragmentados e expostos os conceitos que formaram este grupo.

Por exemplo, dentro do grupo, setor governamental, foram selecionadas as variáveis políticas governamentais e ações governamentais a competidores para explicar a Munificência. O mesmo grupo setor governamental, com um enfoque na Complexidade, foi dividido em legislação, regulamentação, políticas setoriais. E o mesmo foi feito com todos os grupos de conceitos apontados por Daft até a tabela estar completa e pronta para o propósito de indicar se o setor é munificente, complexo e dinâmico.

Perfil da munificência do setor	
Variáveis	Indicadores
Evolução do investimento	Crescimento do investimento total. Crescimento do investimento em ativo permanente.
Evolução do número de empregados	Crescimento do número médio de empregados por empresa. Crescimento do pessoal ocupado (número total de empregados). Crescimento da massa salarial.
Evolução das vendas	Crescimento do faturamento (vendas internas e externas). Crescimento do valor adicionado (vendas – salários). Crescimento das vendas e valor adicionado.
Evolução da produção	Crescimento da produção
Ações governamentais	Políticas governamentais. Assistência governamental a competidores.
Grau de competição	Taxa de concentração das vendas (oito maiores empresas). Capacidade produtiva disponível no setor. Tamanho dos incrementos em ampliação de capacidade. Diversidade dos competidores. Interesse estratégico dos competidores.

Quadro 1 – Escala de munificência

Perfil da complexidade do setor	
Variáveis	Indicadores
Homogeneidade	Número de setores diferentes que consomem os produtos do setor. Número de produtos diferentes. Porcentagem das vendas correspondente ao produto primário (principal). Disponibilidade de substitutos para os produtos do setor. Número de concorrentes. Diversidade dos competidores. Interesse estratégico dos competidores. Concentração das vendas por estado/região do país. Concentração do número de estabelecimentos por estado/região do país.
Concentração Geográfica	Número de setores diferentes que consomem os produtos do setor.

	Número de produtos diferentes. Percentagem das vendas correspondente ao produto primário (principal). Disponibilidade de substitutos para os produtos do setor. Número de concorrentes. Diversidade dos competidores. Interesse estratégico dos competidores. Concentração das vendas por estado/região do país. Concentração do número de estabelecimentos por estado/região do país.
Legislação / Regulamentação / Políticas Setoriais	Grau de influência da regulamentação doméstica existente. Grau de influência de padrões institucionais criados por associações de classe. Grau de influência das políticas setoriais.
Internacionalização	Grau de influência da legislação internacional existente. Percentagem de matéria-prima importada. Percentagem de bens de capital importados. Percentagem das vendas correspondente à exportação. Número de países diferentes para que se exporta. Influência da regulamentação aduaneira doméstica e de países para onde se exporta.

Quadro 2 – Escala de complexidade

A discussão sobre a validade da escala de mensuração proposta por Sharfman e Dean Jr (1991) ocorreu juntamente com o início da coleta dos dados qualitativos. As variáveis propostas pelos autores para medir cada dimensão foram sendo avaliadas. O resultado final da escala está apresentado nos Quadros 1, 2 e 3.

Perfil do dinamismo do setor	
Variáveis	Indicadores
Variação do Número de Empregados	Variação do número médio de empregados por empresa. Variação do pessoal ocupado (número total de empregados). Variação da massa salarial.
Variação das vendas	Variação do faturamento (vendas internas e externas). Variação das vendas por segmento: indústria, comércio, serviços.
Variação da Produção	Variação da produção. Variação das importações.
Variação tecnológica	Número médio de cientistas e pessoal qualificado (terceiro grau e nível técnico) por empresa. Descontinuidade tecnológica. Existência de design dominante. Existência de padrões formais e “de fato”.
Variação institucional	Grau de variação na regulamentação e políticas governamentais. Força política das associações de classe.

	Turbulência política no setor.
Turbulência	Percentagem dos produtos que são utilizados como matérias-primas por outros setores. Número de setores diferentes que consomem os produtos deste setor como matéria prima. Número de diferentes setores que consomem os produtos deste setor como investimento.

Quadro 3 – Escala de dinamismo

O levantamento dos dados foi feito com relativo sucesso, deixando claro que o setor da aviação comercial é composto por uma minoria de empresas que domina o mercado, sendo que as demais funcionam basicamente em regiões onde as grandes não têm interesse.

Por fim, a análise final do setor demonstrou o comportamento do setor aéreo comercial brasileiro, permitindo uma análise crítica deste setor em relação à realidade econômica, social e administrativa brasileira e mundial.

RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS.

Nesta parte do projeto será abordado o setor aéreo comercial brasileiro de maneira descritiva, com o intuito de demonstrar a munificência, complexidade e dinamismo do setor.

Munificência.

A maneira encontrada para melhor refletir a munificência do setor foi pela análise das variáveis: evolução do investimento, evolução do número de empregados, evolução das vendas, evolução da produção, ações governamentais e grau de competição das empresas do setor. O conjunto destas variáveis permite uma visão completa da munificência, sendo que em algumas o fator crescimento pode não estar tão evidente, enquanto que em outros ficará explícito, dando uma visão real do setor. Historicamente o setor aéreo comercial brasileiro foi marcado por uma instabilidade no seu crescimento, porém a partir de 2003 passou a se recuperar e possui boas expectativas para os anos futuros.

Evolução do investimento.

Analisando a evolução do investimento no setor, podem-se tirar algumas conclusões de acordo com acontecimentos marcantes. Em 1999 devido à valorização do real frente ao dólar o setor teve uma queda em seus investimentos, acompanhando a economia desacelerada do país. No ano de 2001 percebe-se um elevado crescimento dos investimentos no setor, este devido à entrada da companhia Gol Linhas Aéreas. No final do mesmo ano ocorreu o atentado de 11 de Setembro, fato que marcou uma recessão do mercado ocasionando uma fase de recessão em 2002, apesar disso os investimentos em reais permaneceram praticamente estáveis no Brasil, devido a investimentos da recém criada Gol, da empresa Puma Air, atuando no mercado do Norte e a BRASMEX, operando aeronaves de grande porte no serviço de cargas.

O setor teve seus investimentos estagnados na casa dos R\$ 500 milhões de reais no ano de 2004 (DAC). Apesar da demanda ter aumentado, este fator é explicado devido à necessidade do setor equilibrar sua capacidade instalada que estava demasiadamente grande em relação à procura.

Ainda assim, fica evidente por meio das encomendas feitas pelas principais empresas aéreas a expectativa de um contínuo crescimento atrelado a investimentos futuros. Para se ter uma idéia, a Tam encomendou em 2004, 35 aviões visando atender o mercado doméstico (FLAP INTERNACIONAL, 2005).

Já a Gol possui encomenda de 63 Boeing 737 300. Além de um investimento de R\$ 30,5 milhões em um centro de manutenção em Confins no intuito de atender a sua crescente frota (FLAP INTERNACIONAL, 2005).

E mesmo a Varig, apesar de passar por problemas financeiros, recebeu dois aviões cargueiros com o objetivo de atender à crescente demanda do mercado de cargas (FLAP INTERNACIONAL, 2005).

Com relação aos planos da empresa de vôos fretados BAR, existe uma estratégia de ingressar no mercado de vôos regulares ao final de 2005, e para isso já negocia a aquisição de 20 aeronaves. (FLAP INTERNACIONAL, 2005).

Número de empregados.

A análise da evolução do número de empregados como aproximação de medida do crescimento do setor requer cuidado.

Considerando o total de 47.000 empregados em 1991, observa-se uma queda gradativa ano-a-ano, com pequenas recuperações em 1999 e 2001, pelos mesmos motivos apontados no fator investimento. Também houve uma grande queda no número de funcionários em 2002. Só a Varig demitiu mais de 6.000 funcionários, pois além de sua crise interna sofreu grande impacto sobre a demanda, em decorrência dos atentados de 11 de Setembro. Em 2004 observa-se uma pequena recuperação em relação a 2003, impulsionado pelo crescimento do setor (DAC, 2004; SNEA, 2004).

A massa salarial, por outro lado, teve um crescimento contínuo, mesmo descontando valores inflacionários que refletiram um acúmulo de 17%, segundo os dados do IPC (FGV, 2005), contra um incremento de 39% da massa salarial, o que indica um crescimento real. O serviço está mais especializado, uma vez que a receita obtida por funcionário teve uma grande elevação. No ano de 2004 foram destinados 5,34% do faturamento do setor para o pagamento de salários, sendo que em 2003 a porcentagem foi de 5,10%. (DAC, 2004).

Tendência normal nos anos 90 nas mais diversas áreas da economia mundial, o setor aéreo comercial brasileiro combinou grande redução de mão de obra, com sua progressiva especialização. Isso se explica em grande parte, pois a vantagem competitiva do setor se configura principalmente na redução de custos e na adoção de tecnologias de ponta, tanto em processos administrativos e logísticos como em equipamentos eletrônicos. (PORTER, 1986; SNEA 2004, FLAP INTERNACIONAL, 2005).

Evolução das vendas.

A munificência do setor tem seu maior reflexo na evolução das vendas com um crescimento de 12% em sua receita no ano de 2004, além de ter atingido uma marca de lucratividade histórica de 3,22%. Para alguns setores esta não seria uma margem tão expressiva, pois conseguem grandes porcentagens de lucratividade, como por exemplo, o setor financeiro, mas para o setor aéreo resulta no melhor desempenho dos últimos sete anos. (DAC, 2005). No ano de 2003 o setor promoveu um choque na oferta de seus serviços sem diminuir a receita, porém promovendo a lucratividade do setor (DAC, 2005).

A produção acompanhou o crescimento das vendas, tendo uma evolução de 12% em 2004 em relação a 2003 e de 19% até setembro de 2005 em relação ao mesmo período de 2004.

O ajuste da produção em 2003 com a regulamentação do uso dos porões nos vôos regulares para transporte de cargas, e a adequação da oferta de acordo com a demanda foi primordial para a recuperação do setor, que voltou a ter lucratividade.

O ajuste da capacidade instalada, somado com a expansão da demanda resultou no maior aproveitamento dos vôos que era de 57% em 2002 e atingiu os 71% em setembro de 2005. (DAC, 2005). A evolução do serviço de carga vem adquirindo grande crescimento, sendo uma fonte

substancial de renda para as empresas, e um elemento fundamental para o balanço econômico do setor.

Mesmo com o ajuste da oferta, 2004 foi o ano em que se acumulou a maior quilometragem voada do setor.

Ações governamentais.

As ações governamentais são de grande relevância neste setor. Inicialmente as políticas cambiais e monetárias adotadas no governo Fernando Henrique Cardoso e no governo Luis Inácio Lula da Silva tiveram reflexos diretos no crescimento do setor. Em 1999 essas políticas tiveram efeito negativo, devido à desvalorização do real. Já em 2004, o efeito foi positivo com a valorização da moeda brasileira, o que estimulou o crescimento da demanda no setor como um todo, já que muitos custos são calculados em dólar, como os contratos de aquisição de aeronaves e o preço do querosene de avião, que varia de acordo com a cotação do petróleo, fatores que influenciam os preços dos serviços aéreos, passageiros, carga e mala postal.

O governo também regulamenta o setor por meio do DAC, responsável pelas medidas de regulação da oferta versus demanda e pelo melhor aproveitamento do serviço de carga. Outro órgão governamental é a Infraero, que investiu 35 milhões nos terminais de carga dos aeroportos em 2004, contribuindo sensivelmente para o crescimento do serviço de carga (Infraero, 2004). No ano de 2006 foi criada a ANAC com o intuito de regular o setor aéreo, até então tarefa feita pelo DAC sob o comando da aeronáutica.

Grau de concorrência das empresas.

Cabe lembrar que o setor aéreo comercial brasileiro encontra-se altamente concentrado em três empresas, que detêm mais de 90% do faturamento do setor. Sendo que a líder do mercado, a Tam Linhas Aéreas, teve receita de R\$ 3,7 bilhões, com um lucro líquido de R\$ 174 milhões e uma fatia de 40,49% do mercado doméstico em 2004 (FLAP INTERNACIONAL, 2005).

A empresa Gol praticamente dobrou sua receita em 2003 atingindo R\$ 1,4 bilhão e um lucro operacional de R\$ 170 milhões. Em 2004, seu lucro foi ainda maior atingindo os R\$ 513 milhões, com uma receita de R\$ 2 bilhões.

Analisando apenas o resultado financeiro a Gol encontra-se como a empresa mais eficiente do setor, conseguindo este grau de lucratividade principalmente na redução dos custos operacionais, uma vez que representam 58% da receita da empresa, ao passo que os da Tam representam 67%. As despesas comerciais da Gol também são inferiores, na ordem de R\$ 270 milhões, contra R\$ 860 milhões da Tam. A Gol, por ser uma empresa nova no mercado, conseguiu implementar tecnologias e estratégias mais eficientes e de menor custo do que a Tam. Este é um grande problema de firmas já estabelecidas: conseguem sua vantagem competitiva e relutam em fazer grandes transformações para manter esta vantagem no longo prazo, se fixam em uma lucratividade presente dando abertura para novos concorrentes.

A Varig possui considerável fatia de mercado, porém encontra-se em situação deficitária há muito tempo, por este motivo seus resultados são catastróficos, interferindo na sua munificência em particular, em 2004 com uma receita de R\$ 7,5 bilhões, custos operacionais na casa de R\$ 5,5 bilhões representando 73% da receita, despesas comerciais de R\$ 1,3 bilhões, além de outros custos e despesas gerando um prejuízo de R\$ 72 mil em 2004. A Varig teve um ano muito bom se for comparado a 2003, onde seu prejuízo era de R\$ 1,8 milhões (DAC, 2004). Contudo em 2005 sofrendo pressões devido ao seu pedido de recuperação judicial somado a disputas internas de seus dirigentes mais os credores da empresa seu resultado já voltou para a casa de 1 milhão de prejuízo (FOLHA DE S. P, 2005), dado que demonstra a incerteza do futuro da companhia apesar de seu histórico de sucessos. Durante o ano de 2006 inúmeras tentativas de venda da Varig foram efetuadas para que a empresa não entrasse em falência. Toda esta problemática da Varig

resultou numa perda de mercado, onde a empresa em março de 2006 já registrava o segundo mês seguido de market share abaixo de 20%, aproveitada principalmente pela Tam que adicionou diversas rotas aéreas nacionais e internacionais aumentando ainda mais sua liderança de mercado (VALOR ECONÔMICO, 2006).

Dentro da previsão de uma maior rentabilidade nos anos futuros, as empresas do setor estão com grandes projetos de investimento já citados acima.

O crescimento do setor também aparece na estratégia das empresas em promover contínuo aumento do número de rotas, além do número de vôos nas rotas já existentes.

A empresa Gol em particular com sua estratégia de redução de custos, permite efetuar preços mais baixos, estratégia que a coloca como grande concorrente do setor aéreo, além de se apresentar como um fornecedor substituto do serviço de transporte rodoviário. Suas tarifas um pouco mais elevadas em relação ao transporte rodoviário e facilitadas em muitas vezes acabaram atraindo o público do setor viário pela comodidade e agilidade do serviço aéreo.

A Tam promoveu parcerias com as companhias de menor porte do setor, a fim de atender o maior número possível de localidades. Essa estratégia resultou numa maior participação de mercado do setor, a empresa, porém, como já citado no item lucratividade, não está conseguindo as mesmas taxas de lucro da Gol, fato para o qual a Tam deve ficar atenta.

A Varig está num processo de caos financeiro, a empresa não consegue se recuperar sozinha e tenta ser vendida, porém os agentes envolvidos no processo possuem interesses distintos de modo a não ser concluída a venda, deixando a empresa cada vez mais próxima da falência. (FOLHA DE S.P, 2006).

Enfim, o setor aéreo é munificente, impulsionado pela situação econômica do país, pelo novo planejamento de adequação da oferta de acordo com a demanda, pelo dólar desvalorizado e pela disputa das empresas dominantes.

Este quadro de rentabilidade poderá sofrer alguma reversão caso ocorra uma desaceleração da economia mundial ou alguma grande valorização do dólar.

Complexidade

A Complexidade do setor aéreo comercial brasileiro será explicada através dos conceitos de homogeneidade, concentração geográfica, legislação, regulamentação e internacionalização.

Homogeneidade.

O setor aéreo contava no ano de 2005 com 658 empresas, porém apenas 31 de vôos regulares, com o domínio absoluto da Varig, Tam e Gol (DAC, 2005). As demais empresas funcionam basicamente para atender aeroportos de pequena demanda, ligando-os aos principais. Algumas dessas empresas de menor porte fornecem exclusivamente o serviço de transporte de carga, como por exemplo, a Promodal e a BRASMEX (REVISTA FLAP, 2005).

Basicamente o setor fornece os serviços de transporte aéreo de passageiros, carga, fretamento e mala postal, havendo variações apenas dentro do tipo de serviços. O transporte de passageiros é o mais importante desses serviços - correspondeu a 86,2 % no ano de 2004; em segundo lugar aparece o transporte de carga, com 9,2%, seguido pelo fretamento, com 2,9%, e o serviço de mala postal, compreendendo 1,4% do total do setor (DAC, 2005).

O desempenho dos dois principais produtos do setor significou um crescimento em 2004, representado pela ótima recuperação da receita do serviço de passageiros, acompanhada do serviço de cargas em 2004.

Como visto em Munificência o setor funciona como substituto do setor de transporte rodoviário pela nova realidade de preços existente.

No caso de recebimento de produtos de diferentes segmentos da indústria existem grandes contratos e parcerias de longo prazo, que evidenciam a homogeneidade do setor aéreo. Isso pode ser observado em alguns fatos noticiados pela imprensa especializada, como o racha da Tam com a Ambev em que a empresa aérea decidiu trocar de fornecedor, passando a trabalhar com a Kaiser e a Coca Cola em seus vôos (FOLHA DE S.P, 2005). Ou quando a Varig não pôde operar, pois a Petrobrás parou de lhe fornecer combustível por falta de pagamento (FOLHA DE S.P, 2005). Vale citar também como referência da homogeneidade do setor o fato de que todos os serviços aeroportuários são mantidos pela INFRAERO. A própria manutenção e treinamento de funcionários das principais companhias aéreas são executados internamente, entre as quais Tam e Varig possuem seus centros próprios para treinamento e manutenção, e o centro de manutenção da Gol está em fase de construção (REVISTA FLAP INTERNACIONAL, 2005).

Apesar de uma análise setorial apontar para um mercado homogêneo, o contexto estrutural interno das empresas apresenta uma grande complexidade e as empresas englobam muitas fases da produção. Talvez aí se encontraria uma saída para um aumento de lucratividade com a redução de responsabilidades internas, porém, em contra partida, se as empresas que dominam o mercado permitissem que suas tecnologias viessem de fornecedores externos, estariam abrindo oportunidades para novos entrantes, o que as colocam em uma posição menos privilegiada.

Dentro desse quadro de homogeneidade do setor, o dado mais impressionante refere-se ao número de concorrentes: as companhias Tam, Gol e Varig detêm 95% do mercado, enquanto as demais 28 empresas de transporte regulares atuam apenas onde estas permitem. Cabe observar que a Gol conseguiu entrar no mercado, pois aproveitou o momento em que a Varig e a Vasp estavam quebrando, sem forças, por tanto, para retalhar a entrada da nova companhia. Além disso, a Gol utilizando investimentos pesadíssimos e já com *know how* no transporte de passageiros e de carga, pois a empresa veio do transporte rodoviário.

A Web Jet, por exemplo, em 2005 tentou entrar no mercado com investimentos não tão volumosos e optando pela estratégia de preço como diferencial.

Automaticamente as três maiores empresas do mercado, reduziram o preço de suas tarifas nas mesmas rotas em que a Web Jet pretendia operar, fazendo com que não houvesse procura pela nova empresa, que registrou em novembro de 2005 vários dias sem conseguir levantar voo (FOLHA DE S.P, 2005).

Um caso interessante do final de 2005 que merece atenção é o da empresa BRA de vôos fretados, que irá entrar no mercado de vôos regulares com uma larga experiência já adquirida, além de uma razoável frota de aviões. O mercado do Nordeste certamente será favorecido com esta nova disputa (FLAP INTERNACIONAL, 2005).

Concentração geográfica.

Além dos fatores acima mencionados, vale ressaltar que o setor aéreo também se encontra concentrado geograficamente, pois os 10 principais aeroportos do país respondem por 78% dos embarques domésticos (INFRAERO, 2004).

O serviço de cargas apresenta um comportamento similar, com algumas variações, como o caso do aeroporto de Campinas, que foi reformulado especialmente para o serviço de cargas, no intuito de atender a uma vazão maior e com melhor atendimento, visando o padrão internacional (INFRAERO, 2005).

A concentração regional dos aeroportos de acordo com sua movimentação demonstra o quanto o setor é dependente da economia brasileira, com suas principais rotas, interligando os centros econômicos. Observa-se também a importância da capital Brasília, por ser o centro político do país, sendo o serviço de mala postal desta região quase o mesmo da região sudeste, centro econômico do país.

Regulamentação

Cabe observar que o setor aéreo é extremamente regulamentado, sendo o governo quem determina a oferta, as empresas que atuarão e o comando dos aeroportos. Todos os vôos são regulamentados pelo DAC, não podendo haver mudanças sem prévia autorização, fator que ajuda no planejamento das empresas, pois se houver alguma mudança estratégica de alguma companhia, as demais ficarão sabendo com certa antecedência.

Na mesma linha de raciocínio, em relação aos novos entrantes, até uma empresa receber a autorização para executar seus vôos regulares, as demais terão condições de se organizar e agirem de acordo com seus interesses.

De acordo com o conceito de Porter em *A Vantagem Competitiva das Nações* (1989), aparentemente as companhias detêm uma grande vantagem neste sistema, porém essas facilidades acomodam as empresas, que acabam desenvolvendo planos de contenção de custos ou desenvolvimento de novas tecnologias com uma menor intensidade, aparecendo estes de maneira mais agressiva apenas em épocas de crise, e com isso não alcançam uma real vantagem competitiva a ser sustentada no longo prazo.

No momento em que um novo entrante dispõe de melhores recursos e tecnologia acaba dominando o mercado, situação que presenciamos no Brasil desde o início dos vôos comerciais. (Conclusão a partir de matérias históricas da REVISTA FLAP INTERNACIONAL. Varig, Vasp, Transbrasil e Cruzeiro do Sul).

Ainda dentro dos parâmetros políticos, interno do setor e das próprias empresas, vale citar o caso da Varig. A empresa conseguiu terminar o ano de 2004 numa posição mais estável, com prejuízo na casa dos R\$ 72 milhões, contra R\$ 1,85 bilhão de prejuízo em 2003. Porém, em 2005, devido a disputas políticas pelo controle da empresa, com cinco presidentes em um ano, somadas a interesses de venda ou empréstimos a serem contraídos junto ao BNDES, além das repetidas tentativas de vendas frustradas, a empresa voltou a apresentar desempenho negativo na casa de R\$ 1 milhão, demonstrando que interesses particulares estão acima da sobrevivência da empresa (FOLHA DE SÃO PAULO, 2005).

Uma influência positiva do governo no setor foi o investimento nos terminais de carga, este representou uma criação de fatores não só para a economia do setor aéreo comercial, mas também para os setores que dependem de um transporte rápido para suas exportações (INFRAERO; REVISTA FLAP INTERNACIONAL; O ESTADO DE SÃO PAULO).

Internacionalização.

O mercado internacional conta com 31% da receita do setor, que atua nos cinco continentes. A Varig era a empresa brasileira de maior expressão nos vôos internacionais, porém a Tam cresceu bastante nesta modalidade aproveitando a crise da Varig. O mercado internacional pode ser considerado mais complexo, pois além do número mais elevado de rotas, forçando um maior planejamento por parte das companhias, os concorrentes também são em maior número, dificultando ainda mais as estratégias de operação.

Quanto aos fornecedores de aeronaves, são todos internacionais (Boeing e Air Bus). As empresas do setor, junto com a Embraer, estão negociando com o governo modalidades de empréstimos para que aeronaves brasileiras sejam negociadas no mercado interno (FOLHA DE S.P, 2005). Caso saia este acordo, será muito bom para o setor, pois os contratos serão feitos em reais, diminuindo o risco cambial, além de manter recursos gerados dentro do país.

O conceito de “internacionalização” é o que traz maior grau de complexidade no setor, pois as variáveis são maiores e não tão previsíveis. Os demais conceitos demonstraram características similares, com um setor homogêneo, regulamentado e concentrado em um número proporcionalmente reduzido de empresas. **Dinamismo**

Acompanhando a linha apresentada nos itens Munificência e Complexidade, a análise sobre o Dinamismo do setor aéreo comercial brasileiro será feita seguindo as variáveis: número de empregados, vendas, produção, tecnologia, política e turbulência. O objetivo principal da análise sobre o Dinamismo é demonstrar o grau de mutação que o setor possui.

Número de empregados.

A dinâmica do emprego no setor já foi retratada no item munificência, onde se demonstrou um crescente aumento de renda por funcionários ao longo dos anos. Analisando o comparativo dos salários pagos, há uma variação do quanto eles representam em relação ao montante da receita das empresas, indo de 3,63% a 6,28% (DAC, 2005).

Uma queda na participação dos salários em relação à receita do setor ocorreu nos últimos cinco anos, demonstrando uma reengenharia interna das empresas para conseguir vencer a crise do período, o que demonstra serem os períodos de instabilidade os mais dinâmicos e de maior evolução (DAC, 2004).

Vendas e produção.

Em 2004, o quadro de faturamento das empresas foi muito diversificado, indo da casa dos R\$ 100 milhões de prejuízo registrados pela Varig, até os R\$ 330 milhões de lucro alcançados pela Tam, com uma média para o setor de R\$ 114 milhões de lucro (DAC, 2005).

A realidade em 2005 pode ser diferente, principalmente na análise individual de cada empresa, uma vez que a Varig, em novembro, já acumula prejuízos de R\$ 800 mil, voltando a uma situação crítica de suas finanças, perdendo participação do mercado, fator ainda mais grave em 2006 o qual a Varig apresentou uma participação de apenas 10% do mercado no mês de maio (FOLHA DE S.P, 2005, 2006).

A Tam conseguiu ampliar sua liderança em 2005 crescendo 4,5 pontos percentuais em relação a 2004 tanto nos vôos domésticos, quanto nos internacionais, em 2006 aproveitou a crise da Varig para solidificar sua posição de líder do setor (FLAP INTERNACIONAL, 2005).

A Gol acompanhando seu ritmo de crescimento bateu novos recordes de lucratividade, adquiriu mais três aeronaves no segundo semestre de 2005 e pretende dobrar a sua frota até 2010 (FLAP INTERNACIONAL, 2005).

O panorama da produtividade em 2004 também registrou grande amplitude, variando em 40% a diferença de quilômetros voados por cada empresa, levando em conta apenas Tam, Varig e Gol (DAC, 2005).

A Varig está estagnada ao longo do tempo, enquanto a Tam e a Gol crescem ano a ano. Indicador que representa a falta da capacidade de reação da Varig frente à dinâmica do mercado. Esta incapacidade de reação pode ser explicada entre outros fatores pela estratégia da empresa, pois a Varig tem um posicionamento de buscar a qualidade e o conforto em seus serviços, justificando assim preços mais elevados. Porém, além de limitar seu público alvo, acabou sendo igualada em qualidade de atendimento pela Tam, que apresenta uma estrutura de custos mais baixos.

A Tam viveu ao longo de sua história fatos como quedas de aviões; desastres que forçaram a empresa a posicionar-se exemplarmente em relação à qualidade de seus serviços (FOLHA DE SÃO PAULO, 1996), diferencial que no longo prazo trouxe vantagem competitiva à empresa.

Dentro do contexto da produção do setor ainda podemos citar a sazonalidade, fator que interfere não só em sua dinâmica, mas também em sua complexidade. Nos períodos de férias e feriados, os números de vôos e rotas aumentam principalmente para os pontos turísticos (INFRAERO, 2005).

Tecnologia.

As principais empresas do setor criaram seus próprios centros de manutenção, recebendo certificado internacional para fazerem manutenção em grandes aeronaves, além de propiciarem

os mais diversos treinamentos necessários para a execução dos serviços aéreos, como o de piloto, comissário e outros (FLAP INTERNACIONAL, 2005).

Com o desenvolvimento dos centros de manutenção e treinamento, as empresas aéreas passam a fornecer um novo serviço, que é o de realizar a manutenção de aeronaves e pessoal de empresas aéreas brasileiras e de outras partes do globo, principalmente América Latina (FLAP INTERNACIONAL, 2005).

A Internet se transformou numa importante ferramenta das companhias aéreas, a venda de passagens já possui destaque no volume de vendas, no caso da Gol, representa 74% de suas transações (FLAP INTERNACIONAL, 2005).

O check-in via Internet também está sendo utilizado pela Gol para passageiros apenas com bagagem de mão; a Tam utiliza o check-in eletrônico, porém em totens instalados nos principais aeroportos do país. Tal modalidade, além de reduzir filas nos aeroportos, utiliza um número menor de funcionários proporcionando menores custos.

Visando a redução de custos, a Tam terceirizou a manutenção e criação de softwares da empresa (FLAP INTERNACIONAL, 2005), estratégia importante, pois respondeu à necessidade de um setor dentro da empresa que não estava direcionado ao seu principal objetivo. Desta maneira a ADS, importante empresa de softwares, terá a possibilidade de executar um serviço melhor e mais barato por ser especializada neste tipo de serviço (FLAP INTERNACIONAL, 2005).

O serviço de cargas exigiu das empresas especialização, a fim de adequar os aviões aos variados tipos de carga, e assim foram criados vôos para produtos perecíveis, tóxicos, combustíveis, etc. Esse segmento pode ser explorado por novas empresas, uma vez que o grau de especialização pode impor dificuldades de realização às grandes companhias, enquanto as menores conseguirão maior flexibilidade e poderão atender demandas diferenciadas (FLAP INTERNACIONAL, 2005).

Políticas.

Como citado em Complexidade, o setor aéreo é regulamentado pelo governo, não apresentando variações constantes, porém as empresas necessitam ter um bom relacionamento com a agência reguladora, DAC, para conseguir que seus interesses sejam concretizados, como a permissão de vôos para novas rotas e o aumento do número de vôos, principalmente nos meses sazonais de demanda maior.

Turbulência.

Apesar de serem apenas três os principais serviços das empresas aéreas, existem diversos tipos de cliente, fator que promove estratégias diferenciadas para atendê-los. Eventuais turbulências podem fortalecer novos entrantes como foi o caso da Gol, que em 2002 ingressou num mercado em crise, evitando excessiva retaliação e ainda apostou em unir tecnologia de ponta com a redução máxima de custos, como novas aeronaves, serviços informatizados, estrutura enxuta, refeições simples servidas a bordo, parcerias de merchandising nas aeronaves, desta maneira puderam trabalhar com um preço inferior sem afetar a sua lucratividade (REVISTA FLAP INTERNACIONAL, 2005).

A estratégia da Gol acabou por afetar ainda mais a estrutura da Varig, que diminuiu os preços de seus serviços, porém com uma estrutura que não permite redução de custos, tornando insustentáveis os preços mais baixos oferecidos pela empresa (FOLHA DE S. P, 2004, 2005).

A Varig está estrategicamente mal posicionada, pois não consegue fazer uma política de preços e também não está criando diferencial suficiente em relação às outras companhias. A companhia precisa criar uma posição realmente de destaque no mercado em relação aos serviços que oferece, para aumentar seus preços, ou reformular sua estrutura e criar condições de custos para conseguir uma concorrência sustentável de preços baixos.

A Tam é a líder do mercado que conseguiu aliar a política de preços com diferenciais em seus serviços. Talvez isto tenha ocorrido por praticar uma política de escala, com uma enorme quantidade de vôos para todo o país. Porém, proporcionalmente à receita, a capacidade da Gol em gerar lucro é superior a da Tam (DAC, 2005).

A dinâmica do setor permite ainda uma análise curiosa. De um lado, um setor estável com poucos tipos de serviços, um governo forte e atuante. Do outro, a concorrência entre as empresas e as barreiras que estas criam para impedir a entrada de novos concorrentes causa um ambiente turbulento, com grande variação tecnológica e diferentes capacidades de produção. Isto, aliado ao resultado do faturamento torna um ambiente dinâmico.

CONCLUSÃO

Durante o período de estudo realizado, ficou evidente que a tabela de mensuração de Sharfman e Dean Jr (1991) apesar de apontar os conceitos munificência, complexidade e dinamismo com propriedade, ainda aparece incompleta, pela falta de fatores a serem visualizados. O parâmetro de abrangência também acaba ficando incompleto por haver na tabela um foco apenas no setor, quando o ideal, a fim de uma previsão de maior validade, necessitaria de uma avaliação mais complexa de maneira a estar envolvido não só o setor, mas também as empresas envolvidas no mesmo. Esta análise permite prever efeitos micros e macros de forma a aumentar o grau de acerto para decisões futuras.

Dentro desta crítica o projeto recebeu o maior número de variáveis possíveis, a fim de ilustrar o setor como um todo, e ser melhor analisado, como visto no texto.

O setor aéreo brasileiro é explicitamente dividido em dois sub setores. O primeiro formado pelas grandes companhias aéreas, com atuação nos principais aeroportos e terminais de cargas do país. O segundo formado por empresas menores que fazem a ligação de pequenas localidades aos grandes centros. Geralmente estas especializadas em seu público local.

Ao final do estudo do setor aéreo comercial brasileiro fica evidente que os conceitos propostos a serem avaliados apresentam grau de evolução.

No caso da munificência do setor, encontra-se um horizonte munificente, com projeções de crescimento. A sensibilidade deste conceito é nítida, pois depende de todas as variáveis discutidas, e se qualquer uma delas não se apresentar de forma positiva o setor poderá voltar a ser não munificente.

A nova realidade mundial traz um maior grau de confiança para o setor, ao qual fica evidente que pelo menos no médio prazo os agentes envolvidos (empresas, governo e investidores) estão apostando nesta munificência, principalmente no Brasil, pois o governo aposta no transporte aéreo como criação de fator para o desenvolvimento da economia do país.

A complexidade do setor aparece de maneira interna na escala da firma. Pois com uma estrutura verticalizada as empresas do setor, necessitam de um grau maior de controle num ambiente que exige flexibilidade, pois o grande diferencial do setor aéreo é justamente a rapidez.

Os serviços fornecidos pelo setor são apenas três, transporte de cargas, passageiros e mala postal, porém o transporte de carga pela diversificada gama de produtos acaba trazendo um certo grau de complexidade para as firmas. Neste tipo de serviço, encontra-se o maior número de novos entrantes, por as grandes empresas não conseguirem atingir um grau de flexibilidade para atender os diferentes tipos de carga. A necessidade de resposta imediata no ajuste das tarifas aumenta a complexidade do setor também. Pois as empresas do setor precisam tomar decisões imediatas nem sempre de acordo com seu planejamento estratégico.

O setor se encontra homogêneo, com poucas empresas dominando o mercado que se desenvolve em poucas localidades, ainda demonstrando ser um setor totalmente regulamentado deixando-o mais simples.

O fator internacional acaba sendo o maior fator de complexidade por ter um número elevado de rotas principais e de concorrentes capacitados a atendê-las, desta forma as empresas brasileiras acostumadas com um setor interno homogêneo necessitam um melhor planejamento para conseguir um posicionamento de expressão no mercado internacional.

O setor aéreo apesar de não ter um grau elevado de complexidade, aparece como um setor com grande dinamismo, impulsionado pela tecnologia de sua atividade. Esta tecnologia também se faz necessária na estrutura corporativa das empresas, visivelmente o propulsor do diferencial do setor. As empresas mais eficientes conseguem maiores lucratividades com menores preços a seus clientes de maneira a garantir seu crescimento no mercado.

A mutação do setor se deve a própria disputa de garantir um mercado homogêneo e com poucos concorrentes. Esta falsa segurança acaba sendo a maior armadilha de empresas estabelecidas no setor, pois quando percebem que estão sendo superadas, já não possuem capacidade de sustentar uma nova estratégia competitiva.

Por fim concluo que o setor aéreo comercial brasileiro encontra-se pouco munificente, complexo e muito dinâmico.

REFERÊNCIAS

- BRONZO, Marcelo; HONÓRIO Luiz. Institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma. **RAE Eletrônica**. v.4, n. 1, jan/jul 2005.
- DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- FREITAS, Henrique; MOSCAROLA, Jean. Gestão da informação: Da observação à decisão: Métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **RAE Eletrônica**. v. 1, n. 1, p 1-29, 2002.
- KON, Anita. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: A edição do novo milênio. 10º ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- PORTER, Michael E. **A Vantagem competitiva das nações**. 10ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 7º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTO, Geciâne S. **A decisão de desenvolvimento tecnológico por meio de cooperação empresa**. Tese de Doutorado da Universidade de São Paulo- FEA, 2000.