PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO PARA A SBTA: VISÃO, MISSÃO E CONSIDERAÇÕES ESTRATÉGICAS

Érico Soriano Martins Santana
Adalberto Febeliano da Costa Filho
Instituto Tecnológico da Aeronáutica

ABSTRACT
The SBTA (Sociedade Brasileira de Pesquisa em Transporte Aéreo, or Brazilian Air Transportation Research Society) is a Scientific Society and a not-for-profit organization, with the objective to foster the academic activities in the air transportation area in Brazil. As any organization based on voluntary work, SBTA's administration is highly dependent on the managerial expertise of its Managing Board's members, and hence it is subject to fluctuations in its ability to face the challenges imposed by the ever-changing environment and the internal disputes and compromises. This paper will present a brief competitive analysis of SBTA, its competitors and how they relate to the Brazilian institutional background, proposing a few long and medium term actions that it is hoped will strengthen SBTA's capacity to grow, develop its already existing products and encourage the growth of the Brazilian academic community devoted to researches in the air transportation field.

RESUMO
A SBTA (Sociedade Brasileira de Pesquisa em Transporte Aéreo) é uma Sociedade Científica e uma organização sem fins lucrativos, com o objetivo de estimular as atividades acadêmicas na área do transporte aéreo no Brasil. Como qualquer organização baseada em trabalho voluntário, a administração da SBTA depende muito da experiência gerencial dos membros do seu Conselho Diretor, e fica, portanto sujeita a variações na sua habilidade para enfrentar os desafios impostos pelo meio ambiente em constante evolução e pelos compromissos e disputas internos. Este trabalho apresentará uma sucinta análise competitiva da SBTA, quais são seus competidores e como isso se relaciona com o panorama institucional brasileiro, propondo algumas ações de médio e longo prazos que se espera fortalecerão a capacidade da SBTA para crescer, desenvolver seus produtos já existentes e encorajar o crescimento da comunidade acadêmica brasileira dedicada a pesquisas na área do transporte aéreo.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho é um exemplo de pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, objetivo exploratório e usando procedimentos técnicos de pesquisa-ação, que pode ser definida como aquela que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, onde os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (Silva, E.L.; Menezes, E. M.; 2005; pág. 20-22).

Toda organização possui um plano estratégico de longo prazo, quer seja ele formal e explicitado num documento ou plano, quer seja ele informal e residente na mente de seus dirigentes.

Embora existam casos especiais, onde a organização tem um prazo previamente definido de existência, fazendo com que o objetivo de um plano estratégico tenha conotações diferentes, na maioria das vezes o objetivo precípuo de um plano estratégico é garantir a sobrevivência e o crescimento da organização ao longo do tempo, levando em conta as situações favoráveis e desfavoráveis que lhe são apresentadas pelo meio ambiente, bem como seus pontos fortes e pontos fracos.

Os fatores ambientais envolvem, basicamente, o poder de barganha de fornecedores, o poder de barganha dos clientes, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e o grau de rivalidade entre os competidores (Porter, M.; 1986, pág. 23). Uma vez aliados às condições institucionais mais amplas, representadas pelo ambiente legal, econômico, regulatório e de políticas públicas, esses fatores traduzem-se em limitações impostas à organização ou em oportunidades que podem ser exploradas para seu desenvolvimento.

Os pontos fracos e os pontos fortes, por sua vez, decorrem da arquitetura, das rotinas e da cultura da organização, que amparadas por sistemas de coordenação de ações e de recompensas modulam as suas formas de reação aos estímulos provenientes do meio externo, determinando seu comportamento e sua capacidade de adaptação.

A SBTA – Sociedade Brasileira de Pesquisa em Transporte Aéreo é uma organização não-governamental, de cunho científico e sem objetivos econômicos, fundada em 3 de dezembro de 2002, que tem como meta principal estimular, divulgar, promover e alavancar a produção científica e técnica aplicada ao setor de transporte aéreo brasileiro. Desde sua fundação a SBTA é administrada por um Conselho Diretor composto por 6 Membros, e nunca foi elaborado um planejamento estratégico formal para a entidade.

Este trabalho tem como objetivo preparar uma primeira versão do Plano Estratégico da SBTA, com horizonte de 5 anos, para apresentação aos seus Associados em Assembléia Geral concomitante ao V SITRAER – Simpósio de Transporte Aéreo. Poderá vir a servir, também, como ilustração de metodologia a ser adaptada a outras Sociedades do gênero, ou a outras organizações sem objetivos econômicos que desejem formalizar seu processo de planejamento estratégico.

Espera-se, ainda, que a prática de incluir uma sessão destinada à discussão dos planos de longo prazo das Sociedades Científicas brasileiras em seus Simpósios anuais possa se difundir, estimulando uma maior participação dos Associados na condução dos destinos dessas entidades e ensejando a uma melhor qualidade da representatividade que elas exercem.

2. ANTECEDENTES

No cenário mundial o Brasil destaca-se em assaz poucas áreas da pesquisa científica, refletindo políticas governamentais passadas que pouco valorizavam a educação e a carreira acadêmica. Embora essa realidade venha sendo paulatinamente alterada, é natural que surjam dúvidas sobre quais áreas científicas devem receber mais investimentos, e onde é que podem ser obtidos resultados significativos em menor tempo.

Nesse ambiente é lícito questionar-se a oportunidade da organização dos pesquisadores da área de transporte aéreo numa Sociedade Científica, especialmente quando ela declara que tem como objetivo estimular e alavancar a produção acadêmica na área.

Ocorre que o transporte aéreo é importante para o Brasil em duas dimensões, distintas e complementares.

A primeira está ligada às necessidades de integração e desenvolvimento econômico do país, condicionadas por suas dimensões geográficas gigantescas. Com cerca de 5.500km entre os extremos norte e sul, e entre os extremos leste e oeste, o Brasil ocupa praticamente a metade do território da América do Sul, e faz fronteiras com 9 países e uma colônia.

Em adição às enormes distâncias, mais da metade do território brasileiro é coberta por florestas ou por áreas de preservação ambiental, onde a construção de qualquer infra-estrutura para transportes terrestres é tecnicamente muito difícil e cara ou ambientalmente desaconselhável. Como o transporte aquaviário, embora viável em grande parte do país, não atende totalmente às necessidades de agilidade, flexibilidade e velocidade que a economia moderna exige, o recurso ao transporte aéreo em larga escala é absolutamente inevitável.

Se o uso do transporte aéreo é imprescindível para integrar o país e, principalmente, para permitir a descentralização do desenvolvimento econômico, levando novos empreendimentos ao interior do Brasil e permitindo a criação de novas riquezas, é obrigatório o conhecimento profundo sobre sua estrutura e seus mecanismos competitivos tanto para o setor público, em suas várias esferas, como para o setor privado, como negócio ou como provedor de serviços de movimentação de pessoas e de mercadorias. Esse conhecimento muito se beneficiará de pesquisas acadêmicas patrocinadas pelo Estado ou pela iniciativa privada, e a SBTA surge como um possível coordenador dessas atividades.

A segunda dimensão em que o estudo acadêmico mais profundo e estruturado do transporte aéreo é importante para o Brasil é a da indústria aeronáutica.

Atualmente existem somente 4 grandes fabricantes de aeronaves no mundo: a Boeing, nos Estados Unidos; a *Airbus*, na Comunidade Européia; a *Bombardier*, no Canadá; e a *Embraer*, no Brasil.

Os demais fabricantes – *Lockheed-Martin; Northrop-Grumann; Raytheon; Cessna; Piper Aircraft; Dassault; Sikorsky; Bell Helicopter; MD Helicopters; Eurocopter*; e mais cerca de uma dezena de fabricantes de aviões e helicópteros de menor expressão – situam-se num patamar comercial e tecnológico inferior às "4 grandes", pelo menos no que diz respeito à aviação civil.

Para que o Brasil chegasse a ter uma indústria aeronáutica competitiva como a Embraer, houve grande empenho do Estado – e continua a haver. Foi fundado um centro de pesquisas tecnológicas, e criada uma faculdade de engenharia aeronáutica de alto nível.

Políticas públicas de financiamento e de incentivos fiscais foram criadas; contratos de desenvolvimento de produtos foram assinados entre a Força Aérea Brasileira e a Embraer; apoio informal ou ostensivo por parte da área de promoção comercial da chancelaria brasileira foi garantido; políticas tributárias favoráveis foram buscadas; garantias a créditos de exportação foram oferecidas; e tudo isso levou o Brasil a poder contar com uma empresa que não só gera milhares de empregos diretos e indiretos de alta qualidade, trazendo riqueza ao país, mas que também é altamente competitiva no mercado mundial.

O sucesso dessa empresa, a manutenção e o crescimento dos postos de trabalho que gera, e o crescimento da riqueza que ela traz para o Brasil dependem principalmente da competência técnica e gerencial de seus dirigentes, mas não pode ser negligenciada a importância do continuado apoio do Estado, nas formas indicadas acima, para a manutenção de sua competitividade.

Esse apoio, contudo, compete pelos mesmos recursos governamentais escassos que podem ser direcionados para outras atividades, e é dever dos agentes públicos zelar para que eles sejam aplicados nas investidas com maior potencial de sucesso. Avaliar essas alternativas em toda sua complexidade e conseqüências, contudo, pode muitas vezes estar além do alcance dos generalistas, e será necessário o concurso de especialistas. Esses especialistas devem atuar no meio acadêmico, para oferecer uma visão mais autônoma e crítica, e é através do apoio a uma entidade como a SBTA que o Estado poderá estimular a formação de uma massa crítica de pesquisadores que possa, em matérias de interesse público relativas ao desenvolvimento da indústria aeronáutica, assessorá-lo com independência.

A SBTA pode, dessa forma, favorecer o desenvolvimento de um grupo de pesquisadores de ponta, aptos a contribuir com trabalhos acadêmicos que auxiliem tanto no entendimento do desenvolvimento da Indústria do Transporte Aéreo como na Indústria Aeroespacial.

3. A LÓGICA ASSOCIATIVA

É senso comum que, nas sociedades mais evoluídas, grupos de indivíduos com interesses comuns naturalmente congreguem-se em Associações que busquem a defesa desses interesses.

Esse conceito, contudo, não resiste a uma análise mais rigorosa sob a luz dos fundamentos econômicos. Em verdade Mancur Olson, no livro "*The logic of Collective Action*", demonstra que "*... it is not in fact true that the idea that groups will act in their self-interest follows logically from the premise of rational and self-interested behavior* .." (Olson, M.; 2000; pág. 1).

O que deriva de seus estudos, e é um raciocínio bastante claro depois de estruturado, é que nos grupos de grandes dimensões, que ele chama de Grupos Latentes, não há incentivo algum para que qualquer pessoa associe-se e dedique parte de seu tempo na defesa dos interesses coletivos, basicamente porque alguém mais o fará. É, assim, mais lógico não fazer nada e receber os mesmos benefícios que os demais, ao invés de participar da ação coletiva. Por tal motivo, Associações com grande número de membros funcionam bem na medida em que a associação é obrigatória, como no caso dos Conselhos profissionais brasileiros; ou em que existem benefícios concretos para os associados, como no caso dos sindicatos que oferecem planos de assistência médica ou que sorteiam apartamentos e carros entre seus filiados.

Olson, contudo, diferencia esse comportamento em função do tamanho das Associações. Partindo do indivíduo, que poderia ser equiparado a uma condição de "monopólio de mercado", e que sempre agirá em seu benefício; ele sugere que existem grupos de tamanho mais ou menos reduzido, equiparados à condição de "oligopólios", que ele chama de Grupos de Privilegiados, onde os membros mais poderosos, e com mais interesses a defender, têm uma tendência a agir independentemente da participação dos membros menos importantes. Grupos um pouco maiores, mas onde os membros e possíveis membros ainda podem conhecer-se a todos, são chamados de Grupos Intermediários, e aí a ação do grupo depende basicamente da pressão social entre os membros, ainda prescindindo da obrigatoriedade ou do estímulo concreto.

Isso se dá porque, nos Grupos de Privilegiados, os membros conseguem avaliar tanto os custos de agir em nome dos demais como os ganhos que podem obter para si com a promoção dos objetivos comuns e, quando os ganhos forem superiores aos custos, agirão em prol de si, beneficiando a todos. Nos Grupos Intermediários, por sua vez, não existe a necessidade de benefícios concretos para a conquista e manutenção de membros porque a própria pressão social acaba funcionando como estímulo à filiação, a despeito de ocorrer "*... a systematic tendency for 'exploitation' of the great by the small ...*" (Olson, M.; op. cit; pg. 29).

Esse pano de fundo teórico tem duas implicações para a SBTA: o Conselho Diretor é claramente um Grupo de Privilegiados, e parece lógico esperar que seus membros levarão à cabo às ações necessárias para obtenção dos resultados associativos na medida em que eles forem efetivamente interessados na atividade de pesquisa em Transporte Aéreo.

O corpo de associados, por sua vez, parece-se mais com um Grupo Intermediário, com alguma tendência para um Grupo Latente na medida em que a comunidade de pesquisadores e estudantes na área for crescendo.

Nessa sua fase inicial a SBTA, portanto, provavelmente prescindirá da obrigatoriedade de filiação para desenvolver-se, e poderá trabalhar com a estrutura do Conselho Diretor desde que os indicados para essa função sejam efetivamente comprometidos com as pesquisas em transporte aéreo.

4. A METODOLOGIA UTILIZADA

O Plano Estratégico da SBTA vai ser desenvolvido a partir da definição de uma Visão e de uma Missão para a entidade, que serão validadas na sua próxima Assembléia Geral. O passo seguinte será a realização de um diagnóstico da Sociedade, partindo-se do Ambiente Externo e do Ambiente Interno, para a identificação de Ameaças e Oportunidades.

Em seguida serão avaliadas as Vantagens Competitivas que a organização já desfruta, e aquelas que devem ser desenvolvidas pela sua administração.

Com essa definição pode-se então passar à proposição de ações de médio e longo prazos, indicando metas intermediárias que possam servir de métricas para a atuação do Conselho Diretor e do Secretário Executivo.

Essas ações também serão validadas em Assembléia Geral, o que garantirá a necessária publicidade e transparência que são requisitos indispensáveis às administrações de organizações não-governamentais de defesa de interesses de uma categoria ou classe.

5. VISÃO E MISSÃO DA SBTA

Não há sentido em discutirem-se estratégias para uma organização sem definir, previamente, qual o contexto em que elas desenvolver-se-ão. Esse contexto pode englobar, dependendo da organização envolvida e do seu público alvo, o escopo geográfico, os valores éticos e os princípios de atuação, dentre outras informações relevantes.

No caso da SBTA a circunscrição do campo de atuação será definida através da afirmação de uma Visão e de uma Missão para a Sociedade. Tanto a Visão como a Missão foram preliminarmente definidas pelo Conselho Diretor, e deverão ser validadas pela Assembléia Geral de Associados que acontecerá ao final do V SITRAER – Simpósio de Transporte Aéreo, no dia 27 de outubro. A Visão da SBTA é definida como:

Visão da Sociedade Brasileira de Pesquisa em Transporte Aéreo

Ser o núcleo germinativo de uma rede de sociedades científicas ibero-americanas voltadas às pesquisas nas diversas áreas do transporte aéreo.

A Missão da SBTA, por sua vez, é definida como:

Missão da Sociedade Brasileira de Pesquisa em Transporte Aéreo

Estimular as atividades de pesquisa nas diversas áreas ligadas ao transporte aéreo, sempre que possível coordenando os esforços dos grupos de pesquisadores espalhados pelo Brasil, tornando-se reconhecida pela sua capacidade de identificar trabalhos de melhor potencial científico e de facilitar o acesso de pesquisadores a bolsas de estudo e linhas de financiamento para o desenvolvimento científico.

6. O DIAGNÓSTICO DA SBTA

6.1 Ambiente Externo

Os fatores mais expressivos no ambiente externo à SBTA são os seguintes:

- *O Brasil não tem tradição em pesquisas na área do Transporte Aéreo;*
- *O Transporte Aéreo tem importância fundamental para o país;*
- *O mercado de Transporte Aéreo vem crescendo contínua e fortemente no Brasil;*
- *O ambiente institucional passa por grandes mudanças, em especial:*
  - *A troca do órgão regulador, do DAC para a ANAC;*
  - *A intenção de revisão do Código Brasileiro de Aeronáutica, Marco Legal do setor; e*
  - *Há indícios de que será preparado um novo Marco Regulatório para o setor;*
- *Empresas aéreas mais jovens dominam o setor (TAM e Gol);*
- *Fundo de C&T Aeronáutica vem sendo contingenciado, mas possui recursos abundantes que deverão ser liberados no futuro;*
- *Existe outra entidade que congrega acadêmicos da área de transportes, que é a ANPET, mas ela não é especializada em transporte aéreo;*
- *A ATRS (Air Transport Research Society) possui representantes no Brasil, e é especializada na área de transporte aéreo; e*
- *A SBTA já possui produtos de sucesso, como o SITRAER (Simpósio de Transporte Aéreo); o JBATS (Journal of the Brazilian Air Transportation Research Society) e a Lista de Discussões da SBTA.*

Esses fatores levam à identificação das seguintes Situações Favoráveis:

Situações Favoráveis

- *Existem boas possibilidades para inserir a SBTA no novo ambiente institucional que está se formando*
- *Falta de tradição em pesquisas na área nivela pesquisadores e instituições, inexistido núcleos muito fortes que possam dominar a cena*
- *Desempenho da Embraer no competitivo mercado mundial chama atenção da sociedade para a disciplina*
- *Ausência de lideranças tradicionais e consolidadas na área abre espaço para a nova entidade ter sua atuação valorizada*
- *SITRAER e JBATS podem ser fonte de prestígio e de recursos para a SBTA*

Da mesma maneira, são identificadas as seguintes Situações Desfavoráveis:

Situações Desfavoráveis

- *Pequena articulação da SBTA junto ao MCT (Ministério da Ciência e Tecnologia) pode dificultar a destinação de recursos para a área*
- *A ANPET é uma instituição já bastante tradicional, e ainda é importante em algumas áreas ligadas ao Transporte Aéreo*
- *A falta de lideranças consolidadas pode ensejar a prevalência de ações individuais e sem coordenação*
- *Ainda não existem esforços de coordenação bem-sucedidos entre diferentes instituições e pesquisadores*

6.2 Ambiente Interno

Os fatores mais expressivos no ambiente interno à SBTA são os seguintes:

- *A grande maioria dos pesquisadores da área mantém laços com a SBTA;*
- *A SBTA congrega pesquisadores de diferentes níveis de senioridade;*
- *A SBTA ainda enfrenta dificuldades advindas da falta de recursos financeiros;*
- *O fortalecimento de uma estrutura calcada no trabalho voluntário por vezes esbarra na realidade cultural do Brasil, que não valoriza o trabalho em prol de outrem;*
- *A dispersão geográfica dos membros é um óbice à reunião freqüente do Corpo Social; e*
- *A Lista SBTA, onde são discutidos diversos temas da área do transporte aéreo, possui mais de 450 pessoas cadastradas, reunindo profissionais de diversas áreas, dos setores público e privado.*

Esses fatores levam à identificação dos seguintes Pontos Fortes:

Pontos fortes

- *A SBTA tem imagem positiva entre os acadêmicos e entre os profissionais da área de Transporte Aéreo*
- *A SBTA tem uma representatividade muito boa dentro da área acadêmica*
- *O caráter democrático da entidade favorece a filiação e a manutenção de Associados*
- *A SBTA já tem dois produtos de grande aceitação: a Lista SBTA (gratuita) e o SITRAER*
- *O foco exclusivo na área de transporte aéreo reforça a credibilidade da Sociedade*

Analogamente, são identificados os seguintes Pontos Fracos:

Pontos Fracos

- *Fragilidade financeira da SBTA*
- *Fragilidade administrativa, dependendo de trabalho voluntário mesmo para funções administrativas básicas*
- *Há pequena participação dos associados na gestão da Sociedade*
- *Comportamentos excessivamente individualizados, se ocorrerem, podem enfraquecer a Sociedade*
- *Não existe unicidade de propósitos na administração da Sociedade, pela falta de planos formais de desenvolvimento*
- *A maioria dos integrantes da Lista SBTA, embora profissionais ligados à área, ainda não se associou à SBTA*

6.3 Oportunidades e Ameaças

A análise conjunta das Situações Favoráveis, das Situações Desfavoráveis, dos Pontos Fortes e dos Pontos Fracos leva à identificação das seguintes Oportunidades:

Oportunidades

- *A SBTA pode assumir o papel de coordenadora das atividades acadêmicas na área de transporte aéreo, multiplicando os resultados alcançados pelos pesquisadores brasileiros e promovendo maior qualidade nos trabalhos produzidos*
- *A falta de tradição da América Latina na área de Transporte Aéreo permite almejar transformar o SITRAER em referência internacional na área, permitindo a alavancagem da produção acadêmica e de recursos financeiros para a SBTA*
- *O momento de transição enfrentado no ambiente institucional do Transporte Aéreo possibilita à SBTA e aos pesquisadores da área uma inserção mais efetiva nos círculos decisores*
- *A ausência de outras entidades voltadas especificamente para a área do Transporte Aéreo, conjugada com a importância do tema para o Estado brasileiro, podem facilitar o trânsito da SBTA junto ao MCT e ao MEC (Ministério da Educação)*
- *A relativa escassez de acadêmicos de renome na área do Transporte Ae'reo favorece o desenvolvimento de um relacionamento estreito com a mídia de grande circulação, abrindo caminho para uma promoção maior das atividades da SBTA*
- *A falta de iniciativas na área do Transporte Aéreo permite à SBTA desenvolver workshops cobrindo temas específicos do setor, em conjunto com Universidades e outras instituições interessadas, estimulando o debate com outros setores da sociedade*

De modo similar, as Ameaças identificadas são as seguintes:

Ameaças

- *Por ser uma Sociedade ainda nova, a SBTA pode ficar alijada dos processos decisórios de concessão de bolsas pelo MCT e pelo MEC, dificultando o desenvolvimento acadêmico na área*
- *A fragilidade financeira da SBTA traz consigo o risco de não garantir a continuidade do SITRAER como o principal Simpósio Anual da área do Transporte Aéreo na América do Sul*
- *A falta de tradição, traduzida na pouca exposição pública da SBTA, pode permitir o surgimento de outras lideranças na comunidade científica que, atuando na mesma área ou em áreas similares, possam levar à desagregação da Sociedade*

7. VANTAGENS COMPETITIVAS ATUAIS E A DESENVOLVER

A SBTA detém vantagens competitivas de posição e de capacidades. A mais óbvia é o fato de ser a primeira entidade científica a ser organizar no setor, garantindo-lhe a primazia dos primeiros movimentos. Existe também um grande potencial para ganhos crescentes do lado da demanda, na medida em que os pesquisadores e estudantes que forem filiados à SBTA beneficiar-se-ão da rede de relacionamentos inerente à atuação de uma Associação.

Há uma sutil vantagem competitiva de capacidade, representada pelo fato do corpo diretor da SBTA ser composto majoritariamente pela nova geração de pesquisadores da área, todos comprometidos com o desenvolvimento científico do país na área de transporte aéreo como forma de estimular o alargamento do horizonte profissional e o crescimento de suas carreiras. Essa vantagem, contudo, só é desfrutável na medida em que essa nova geração puder contar com o apoio e encorajamento das gerações anteriores.

Dentre as vantagens que precisam ser desenvolvidas, duas sobressaltam à vista: a capacidade de atuar como controlador do fluxo de informações, que poderá advir dos esforços de coordenação da atuação das instituições

de pesquisa e dos pesquisadores; e o desenvolvimento da rede de relacionamentos da entidade, que deverá ser um dos seus objetivos principais no curto e médio prazos.

Essas quatro vantagens competitivas, adequadamente coordenadas e monitoradas, deverão levar a uma forte sustentabilidade de sua posição, dificultando muito a imitação por concorrentes atuais ou futuros.

8. AS AÇÕES DE MÉDIO E LONGO PRAZO PROPOSTAS

São as seguintes as ações de médio e longo prazo propostas, juntamente com uma breve descrição das atividades intermediárias necessárias à sua consecução:

- Reforçar a presença da Sociedade no MCT, na ANAC, na SEAE e no MEC

  Os principais decisores do Ministério da Ciência e Tecnologia, da Agência Nacional de Aviação Civil, da Secretaria Especial de Acompanhamento Econômico e do Ministério da Educação são sediados em Brasília, e a SBTA precisa ter livre acesso a eles, de forma continuada e freqüente. Isso significa que a SBTA deve garantir que, inicialmente, pelo um dos membros do seu Conselho Diretor reúna-se com um funcionário de cada um desses órgãos no mínimo a cada três meses. Essa freqüência deve baixar para dois meses depois de, no máximo, um ano e meio, e depois de 3 anos deve ser mensal. Se, na fase inicial, a Sociedade não tiver recursos para adquirir as passagens aéreas deve-se aproveitar viagens de qualquer dos membros do Conselho Diretor a Brasília ou até, se não houver outra alternativa, buscar a doação de passagens junto a patrocinadores.

- Organizar reuniões semestrais de coordenação de esforços de pesquisa e de arrecadação de recursos para estudos científicos

  O Conselho Diretor da SBTA deve reunir-se no máximo a cada seis meses, e parte do tempo da reunião precisa ser dedicada especificamente a discussões sobre as iniciativas de coordenação dos esforços de pesquisa na área do transporte aéreo, que é uma das atividades mais nobres que a SBTA pode empreender. Como a ação anterior preconiza que, no máximo a cada três meses, a SBTA deve enviar representante a Brasília para contatos nos órgãos de interesse para fomento às pesquisas no setor, em cada reunião do Conselho Diretor deverão ser relatados os resultados de duas viagens, e é bastante provável que formas viáveis de arrecadação de recursos para pesquisas e estudos científicos sejam nelas identificadas. Com a capacidade de alavancar recursos para os pesquisadores e entidades filiados à SBTA, é natural que a Sociedade fortaleça-se num círculo virtuoso que será baseado na apresentação de resultados concretos e positivos para seus Associados.

- Reforçar a estrutura de organização do SITRAER, garantindo sua realização anual e tornando-o referência mundial na área, com pelo menos 50% dos trabalhos apresentados sendo classificados como de nível internacional.

  O SITRAER deverá tornar-se a principal fonte de recursos para a manutenção vegetativa da SBTA. Isso pode ser conseguido com a obtenção de recursos para sua organização nos órgãos de fomento à pesquisa, como a CAPES, a FINEP, a FAPESP e outros, em adição a verbas publicitárias que possam ser negociadas junto às indústrias aeroespaciais, às empresas aéreas e a outras organizações que tenham interesse em divulgar seus produtos, ou promover sua imagem institucional, junto à comunidade acadêmica e aos profissionais da aviação civil que acorrerão ao SITRAER. Em adição a essas fontes, os recursos advindos das inscrições dos participantes somarão outro montante importante, e o conjunto desses recursos deverá se suficiente não só para a promoção de um Simpósio organizado e num ambiente de grande profissionalismo como também para auxiliar na manutenção das atividades anuais da SBTA, no período pós-Simpósio. Essa realidade, contudo, só será possível se a qualidade dos trabalhos acadêmicos do Simpósio for bastante elevada, sendo por isso recomendável o estabelecimento de metas quantitativas para avaliar a importância e significância dos trabalhos apresentados.

- Garantir que pelo menos 85% dos pesquisadores de ponta na área de transporte aéreo sejam filiados à SBTA e sancionem sua política de atuação

  A SBTA quer qualificar-se como interlocutor da academia ligada ao transporte aéreo com os órgãos de fomento à pesquisa. Essa interlocução somente será válida se houver grande representatividade da Sociedade junto aos pesquisadores da área, e isso só pode ser garantido se a grande maioria deles for

filiada à SBTA. Ao se estabelecer uma meta quantitativa para a filiação dos pesquisadores o Conselho Diretor ver-se-á na obrigação de promover ativamente a filiação à entidade para os profissionais dos principais centros de pesquisa do país, além de estabelecer laços com os pesquisadores principais de cada um deles e, nesse processo, garantir que os anseios e necessidades de todos eles sejam levados em consideração nas decisões administrativas e, principalmente, nas reuniões semestrais de coordenação de esforços de pesquisa.

- Garantir a excelência do *Journal* tornando-o uma revista indexada
  Existem normas específicas da CAPES (QUALIS) para a indexação de revistas científicas, e a SBTA deve dar prioridade máxima às ações necessárias ao cumprimento dessas normas e, conseqüentemente, a indexação do *Journal*.

9. A ARQUITETURA E AS ROTINAS QUE DEVEM SER DESENVOLVIDAS

Como se pode depreender do texto acima o processo de planejamento estratégico da SBTA leva à identificação de uma série de ações que deverão ser empreendidas por seus administradores. Se, contudo, a Sociedade continuar baseando-se exclusivamente no trabalho voluntário para seu cumprimento, é pouco provável que consiga implementar este ou qualquer outro plano de médio e longo prazo.

É recomendável, portanto, que o Conselho Diretor crie rotinas de acompanhamento das ações necessárias de modo que, mesmo que um só Conselheiro manifeste sua preocupação com elas, os demais não possam esquivar-se de tomar conhecimento e de participar na sua implementação.

Conferências telefônicas, se disponíveis, ou conferências em grupos de discussão pela internet são alguns dos instrumentos que devem ser buscados, e numa freqüência muito maior do que a semestralidade prevista nos processos formais de reuniões ao vivo.

É também importante que a Sociedade estruture-se para poder contar com pessoal administrativo próprio. Imagina-se que, numa fase inicial, uma secretária em regime de mio expediente pode cuidar das rotinas administrativas mais essenciais, como a cobrança de anuidades e o cumprimento das obrigações legais, como apresentação de balanços, de prestações de contas, de Atas de Assembléias e outras. Essa secretária em meio expediente poderá, tão logo quanto seja possível em face dos recursos financeiros disponíveis, ser efetivada em tempo integral. Isso pode ser um objetivo num horizonte de 24 meses. Em seguida a isso a contratação de um executivo em meio expediente, que possa ir além das atividades básicas de Secretaria e que posa, por exemplo, assumir a responsabilidade pelos contatos em nível governamental em Brasília, deve ser buscada, num horizonte que vai de 36 a 48 meses.

10. CONCLUSÃO

O presente trabalho é um esforço inicial para o desenvolvimento de um Plano Estratégico para a SBTA, que possa embasar uma atuação mais estruturada que propicie, no médio prazo, condições financeiras melhores para que a SBTA possa profissionalizar parte de seus quadros administrativos.

Este trabalho deve ser aprofundado nos próximos anos, e em particular recomenda-se que uma nova versão seja preparada para cada Assembléia Geral da Sociedade Brasileira de Pesquisa em Transporte Aéreo, para validação constante por seus Associados. Essa nova versão, além disso, deveria ser preparada em rodízio pelas diversas instituições envolvidas na pesquisa do transporte aéreo, de modo a garantir a maior pluralidade possível na definição dos objetivos de longo prazo da Sociedade.

REFERÊNCIAS

Olson, M.; *The Logic of Collective Action*; 18th printing; Cambridge, MA; Harvard University Press; 2000.

Porter, M. E.; *Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*; Rio de Janeiro, RJ; Campus; 1986; Trad. Braga, E. M. P.

Silva, E. L.; Menezes, E. M.; *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*; 4ª ed.; rev. atual; Florianópolis, SC; UFSC, 2005.