ANÁLISE COMPARATIVA DE ABORDAGENS DE MESO-ANÁLISE PARA O PROCESSAMENTO DE PASSAGEIROS NO AMBIENTE DOS AEROPORTOS BRASILEIROS

Paulo Henrique Possas
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Administração – Programa de Pós-graduação

RESUMO
As discussões sobre de meso-análise ganham interesse dos acadêmicos porque propõe a discussão sobre os limites de uma abordagem organizacional com objetivo de melhor compreender as relações entre as organizações. Este artigo tem como objetivo analisar e comparar um determinado número de abordagens de meso-análise (clusters, filière, alianças, redes, cadeia de suprimentos e modelos híbridos) que tratem de um conjunto específico de empresas ligadas a aviação civil, especificamente no ambiente aeroportuário brasileiro para que, caso seja possível, se possa propor um enquadramento em um modelo teórico. Isto poderá servir como instrumento de auxílio em estudos posteriores que tenham o objetivo de definir políticas público-privadas adequadas às características deste setor.

ABSTRACT
The debate about meso-analysis has been considered by academics and reflects an increasing interest in studies on the limits of an organizational approach trying to understand the relationships among organizations. In this paper I attempt to analyze and to compare a quantity limited of meso-analysis approaches (*clusters, filière*, alliances, networks, and supply chains and hybrids models) based on the Brazilian airport environment and airlines. A framework based on meso-analysis could aid *ex-post* studies to find appropriated private-public politics.

1. INTRODUÇÃO
No contexto atual, fica cada vez mais difícil definir as fronteiras que limitam uma organização. Isto porque estas fronteiras estão sendo definidas por novos modelos organizacionais e não mais pela simples dualidade freqüentemente utilizada: ou a organização (micro-análise), ou o mercado (macro-análise). A proposta de uma meso-análise se interpõem aos modelos de estudo de uma organização e de uma economia ou setor, demonstrando uma flexibilidade para que a análise possa identificar fatores políticos, tecnológicos, econômicos e sócio-culturais para discussões sobre melhoria de desempenho e competitividade.

O objetivo deste artigo é analisar e comparar um determinado número de abordagens de meso-análise que tratem de um conjunto específico de empresas, buscando classificar o ambiente aeroportuário brasileiro, especificamente no processamento de passageiros, limitando-se ao processo de atendimento ao cliente que envolve empresas aéreas, não aéreas, agências de viagem, administrador do aeroporto e o órgão regulador governamental.

A estrutura deste artigo esta dividida em quatro seções. Na primeira seção será feita uma revisão da literatura sobre as abordagens de relações interfirmas e suas características principais. A seguir será feito uma simples descrição sobre o setor aeroportuário brasileiro, especificando o processo de atendimento de clientes (passageiros) por parte das empresas aéreas e do órgão regulador como foco da análise. Na terceira parte será proposto o método de pesquisa. Finalmente, serão discutidas as características presentes de cada abordagem no processo, dentro do setor, e será definido um quadro de análise que buscará identificar qual a abordagem mais característica.

2. TIPOS DE ABORDAGENS MESO-ANALÌTICAS
A proposta de uma meso-análise se interpõem aos modelos de estudo de uma organização (micro) e de uma economia ou setor (macro). Para esta análise, serão consideradas as abordagens meso-analítica de *Cluster*, *Filière*, redes, alianças estratégicas, *Supply Chains* e modelo híbrido. A seguir será apresentado um levantamento teórico de cada abordagem.

Segundo Porter (1988, p.211), ***Cluster*** é "um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares". Os *Clusters* consistem de "indústrias e instituições que têm ligações particularmente fortes

entre si, tanto horizontalmente quanto verticalmente, e que inclui empresas de produção especializada, empresas fornecedoras, prestadoras de serviços, instituições de pesquisas, instituições públicas e privadas de suporte fundamental" (HADDAD, 1998, p.172). Duas características principais estão fortemente associadas à análise de aglomerados: a competitividade e a localização geográfica. Para Porter, a análise de aglomerados é vantajosa porque há um melhor alinhamento com a natureza da competição e com as fontes de vantagens competitivas. A competição, neste caso, envolve o aumento da produtividade das empresas ou setores componentes, a sua capacidade de inovação e o estímulo à formação de novas empresas que reforçam a ampliação do aglomerado. Já quanto à localização geográfica, a aproximação entre empresas reforça o compartilhamento de insumos, fornecedores e clientes, alem de induzir a complementaridade, fazendo com que o aglomerado aumente sua eficiência como um todo. É possível também realizar um melhor alinhamento das atividades entre os participantes, envolvendo, desta forma, a questão da governança.

Para muitos autores, a abordagem de ***Filière*** desenvolveu-se na escola industrial francesa, na década de 60, buscando explicar fenômenos de integração e semi-integração da cadeia agro-alimentar (PEDROZO, ESTIVALETE; BEENIS, 2004). Segundo Labonne (1985), *filière* é o agregado constituído pelos agentes ou grupos de agentes, relativos a um produto ou grupo de produtos, desde a produção até o consumo e pelas relações que eles mantêm. No entanto, esta abordagem evolui ao longo do tempo e atualmente pode ser usada como instrumento na descrição de conjuntos produtivos coerentes. É difícil propor uma definição que tenha unanimidade sobre a noção de filière. Para Montigaud (1992 apud PEDROZO, ESTIVALETE; BEENIS, 2004, p.62), a filière pode ser conceituada como "o conjunto de atividades estreitamente imbricadas, ligadas verticalmente por pertencer a um mesmo produto [ou serviço] cujo objetivo é satisfazer aos consumidores". Uma abordagem do tipo *filière* deve possuir três elementos constitutivos determinantes: (a) uma sucessão de operações de transformações, que podem ser dissociáveis, separáveis, mas que estão interligadas pelos encadeamentos de técnicas e tecnologias; (b) um conjunto de relações comerciais e financeiras que se estabelecem entre todos os estágios destas transformações, orientadas pelas técnicas de mercado; e (c) um conjunto de ações econômicas que presidem a valorização dos meios de produção (CENTRO DE PESQUISAS E ESTUDOS APLICADOS, 1985). A abordagem de *filière* possui características específicas de análise. Por exemplo, é necessário que esta análise tenha como foco as condicionantes impostas pelo consumidor final, ou seja, de montante à jusante. Ela também está associada a um grau de detalhamento desejado, o que torna a análise mais dinâmica, pois é possível verificar as interações entre empresas da cadeia dentro do limite definido pelos dados disponíveis e pela capacidade de análise, identificando mercados intermediários no interior das conexões (HANSEN, 2004). Pode-se caracterizar uma *filière* por um corte vertical na cadeia de produção, desta forma, ela pode ser considerada uma meso-análise - nem estuda a unidade e nem estuda o global (PEDROZO, ESTIVALETE; BEENIS, 2004).

Nos estudos acadêmicos mais recentes, é comum encontrar análises baseadas no conceito de **Redes de Empresas**. As organizações possuem uma base de conhecimento e competências próprias. Entretanto, em um dado momento, elas encontram barreiras ou limites que impedem seu crescimento. Estes limites podem ser ampliados de duas formas: através da inovação isolada (o que está se tornando cada vez mais difícil), ou através da cooperação com outras empresas, disponibilizando ou compartilhando parte de seu conhecimento e competência. A cooperação através de redes de empresas é um conceito muito amplo. Uma rede pode ser considerada um conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ser dependente ou não de uma determinada região (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). Três características são básicas para uma rede de interfirmas: (a) a Diferenciação, que pode prover seus benefícios inovadores a todos os seus participantes; (b) a Interdependência interfirmas que é o mecanismo que prediz a formação de redes e é adotado como uma unidade organizacional; e (c) a Flexibilidade, tanto no aspecto inovador e produtivo como no próprio aspecto organizacional. A idéia principal da formação de redes está em juntar esforços nas funções em que se necessita de uma escala maior de produção e maior capacidade de inovação para sua viabilidade competitiva (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001), buscando diminuir custos e aumentando o poder de barganha em negociações. As redes podem ser classificadas por sua horizontalidade e verticalidade (CASTELLS, 2000) ou pelo tipo de relação (AMATO NETO, 2003). Já segundo Ring e Van De Ven (1992), o objetivo da cooperação é procurar um custo mais baixo entre produzir ou internalizar determinada atividade. Entretanto, a literatura traz a discussão sobre cooperação mesclando muitas vezes o termo aliança estratégica com o conceito de rede de empresas, significando vários tipos de relações cooperativas.

Segundo Spekman et al. (1998), uma **Aliança** é um acordo de benefício mútuo, de longa duração, entre dois ou mais parceiros nos quais recursos, conhecimento e capacidades são compartilhados, com o objetivo de melhorar a posição competitiva de cada parceiro. As alianças estratégicas incluem acordos de esforços conjuntos na área

de marketing, atividades conjuntas de pesquisa e desenvolvimento, colaboração no desenvolvimento de novos produtos e serviços, transferência de tecnologia e atividades de terceirização (GARAI, 1999 apud KLOTZLE, 2001). Para Johanson, Mattsson e Aeker (1998;1995 apud EIRIZ, 2001), uma aliança ocorre quando duas ou mais organizações decidem realizar esforços conjuntos para atingir um objetivo estratégico comum. Estas alianças podem ser caracterizadas por uma estrutura vertical, entre uma empresa controladora e várias empresas dependentes, ou por alianças horizontais ou cruzadas com empresas do mesmo porte. Alianças implicam em algum grau de coordenação e operação das atividades. Elas devem possuir acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades de recursos e coordenando suas atividades (TEECE, 1992). Alguns autores (HAX e MAJLUF, 1988; JOHNSON e SCHOLES,1999 apud EIRIZ, 2001) defendem que uma aliança com caráter estratégico possui o seguinte grupo de características que diferencia de outros tipos de arranjos interfirmas: (a) uma aliança estratégica resulta de um conjunto coerente de decisões; (b) é um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável; (c) tem um impacto organizacional de longo prazo; (d) é um meio para responder a oportunidades e ameaças externas; (e) afeta decisões operacionais; (f) envolve todos os níveis hierárquicos da organização; (g) é influenciada pelo seu contexto cultural e político; (h) envolve, direta ou indiretamente, todas as atividades da organização.Eriz (2001) propõe uma de tipologia de alianças, identificando três domínios de cooperação: comercial, técnico ou de produção, e financeiro. No entanto, é possível que organizações formem alianças por razões ofensivas e defensivas (LORANGE e ROOS, 1993 apud SPEKMAN et al., 1998). As alianças ofensivas focam sobre o acesso e a criação de mercados, definindo padrões de indústria, antecipando e preparando-se para novos desenvolvimentos políticos e/ou ações competitivas. As alianças com características defensivas estão focadas sobre a proteção ou solidificação de uma posição atual de mercado, compartilhando risco financeiro de um gasto tecnológico, ou obtendo economia de escala através da combinação de processos e capacidades. Elas também são formadas para facilitar o aprendizado e, algumas vezes, são precursores de fusões e aquisições.

Já o contexto da **Cadeia de Suprimentos** ou ***Supply Chain*** está sintetizado pelas entradas e saídas de produtos e serviços nos elos de relação entre empresas, ou seja, cada membro é considerado um fornecedor de um lado e um consumidor de outro. Uma cadeia de suprimentos é uma sociedade (uma rede de membros chamada grupo) formada por entidades autônomas (e seus sistemas), unidas para resolver problemas comuns. Os esforços coletivos e corporativos sustentam o progresso de cada membro, bem como o progresso do grupo. Deve existir um processo de implementação e controle da eficiência e eficácia, estocando e utilizando os materiais primários, trabalhando no processo, finalizando mercadorias e gerando, no caminho, conhecimento desde o ponto de entrada até o consumidor, tendo, por fim, a satisfação do cliente. Vários membros necessitam entrar em negociação uns com os outros e, eventualmente, se comprometerem com questões relacionadas às capacidades de produção e gerenciamento dos níveis de preço ao consumidor através do compartilhamento de custos. É necessário o planejamento e a coordenação da produção da cadeia para encontrar a demanda ideal do consumidor, enquanto se faz efetivo o uso de recursos comuns e se promove a cooperação entre membros. Neste contexto, o supply chain management pode ser definido como uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, visando reduzir os custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas (WOOD JR; ZUFFO, 1998). A gestão da cadeia é vista como todo o processo empresarial que produz e entrega produtos e serviços dos fornecedores para os consumidores finais.

Pela Teoria Econômica, baseado na discussão que Coase (1937) propôs com a teoria da firma, parte da linha ortodoxa econômica se deslocou para a discussão micro-analítica. Tomando como centro “a firma”, esta, quando internaliza ações, elimina as transações de mercado dando lugar à hierarquia que direciona a sua produção. Por outro lado, caso esta opte por externalizar, as transações que uma firma realizará com o mercado, estas transações deverão ser orientadas por contratos (WILLIAMSON, 1996). Para Mènard (2004) as **Organizações Híbridas** são combinações intermediárias entre estes dois extremos em uma escala contínua. De um lado, as transações de um mercado livre; de outro, a internalização total (hierarquia). As organizações híbridas se caracterizam pela reunião de recursos, contratos e pela competição. Ao reunir recursos, três aspectos merecem atenção: (a) a complementaridade e a criação de dependências que podem gerar comportamentos oportunistas; (b) a necessidade de planejamento conjunto que extrapola as fronteiras da organização (formas de governança e desenho do arranjo ex ant e ex post); e (c) a gestão das informações que deve levar a um jogo cooperativo para minimizar as assimetrias. Os contratos regulamentam os relacionamentos entre as partes, criando “reciprocidade transacional”. Mènard salienta que é necessário reconhecer que não existem “contratos ótimos” nas relações, o que equivale a dizer, na mesma lógica da cadeia de suprimentos, que as soluções para contratos nos modelos híbridos são satisfatórias e não maximizadoras. Apesar de existir confiança, existe a subjetividade do oportunismo; portanto, os contratos precisam prever salvaguardas complementares. Além disso, eles precisam

apoiar a reputação dos parceiros na rede social de relacionamentos que se estabelece nas organizações híbridas. A competição surge na medida em que as organizações participantes das formas híbridas cooperam entre si em alguns aspectos e competem em outros. Assim, o grande desafio das organizações híbridas pode ser resumido em evitar comportamentos oportunistas, reduzir custos dos contratos, dar autonomia, monitorar os parceiros e resguardar os ativos de cada firma.

3. A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS AEROPORTOS BRASILEIROS E MÈTODO DE PESQUISA

A INFRAERO, chamada aqui de Administrador dos Aeroportos, é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Defesa, que tem como função principal administrar 66 aeroportos, 81 unidades de apoio à navegação aérea e 32 terminais de logística de carga. Administra desde os maiores aeroportos brasileiros até alguns tão pequenos que sequer recebem vôos comerciais regulares (R.A.I, 2001).

A recém criada Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) é uma autarquia de regime especial, com independência administrativa, autonomia financeira, sem subordinação e vinculada ao Ministério da Defesa. Ela é definida neste trabalho como o órgão regulador, ou seja, tem por finalidade regular e fiscalizar as atividades de aviação civil e de infra-estrutura aeronáutica e aeroportuária.

Os agentes que operacionalizam o processamento de passageiros são às empresas aéreas e agências de viagens. As maiores empresas aéreas brasileiras, na ordem de marketing share, são a Transportes Aéreos Meridionais (TAM), a Gol Linhas Aéreas e a Viação Aérea Riograndense (VARIG). Também fazem parte deste processo empresas não aéreas como redes hoteleiras, empresas de locação de carros, transporte público, entre outras.

Apresentados os agentes que fazem parte da estrutura aeroportuária brasileiro, é possível, a partir

Para esta pesquisa qualitativa, foi utilizado o método de observação participante. Tal método foi utilizado, como salienta Becker e Melo(2005), de forma encoberta, ou seja, quando o pesquisador está empregado em uma empresa da área, no caso, da de serviços aeroportuários, e sua intenção de pesquisa não foi revelada. O autor trabalhou na empresa de 1991 a 2002 e fez o levantamento de material nos últimos 2 anos. Com o aprendizado sobre meso-análise, o autor buscou verificar fatos empíricos à confirmação ou não da teoria. É interessante notar neste método a ênfase sobre a realidade, pois o pesquisador pode observar eventos do mundo real na medida em que eles acontecem. Isto permite acesso a eventos ou grupos que poderiam ser inacessíveis à pesquisa científica. O pesquisador pode buscar uma percepção da realidade do ponto de vista interno ao ambiente em estudo. No entanto, há alguns riscos como a menor habilidade de trabalhar como observador externo, tendo que, em alguns casos, assumir posições contrárias às boas práticas de pesquisa científica e a visão enviesada dos fatos. Buscou-se, neste trabalho, a isenção como base da pesquisa científica, mesmo sabendo da impossibilidade real.

4. ANÁLISE DO AMBIENTE DOS AEROPORTOS

O método da análise do ambiente aeroportuário será feito observando a presença das características das abordagens para se comprovar qual o modelo que melhor explica as relações interfirmas nos aeroportos brasileiros.

4.1 As Características de Meso-análise no Processamento de Passageiros dos Aeroportos

As empresas aéreas, dentro de um aeroporto, formam um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área. Possuem elementos comuns e complementares, mas nem sempre perceptíveis pelas próprias empresas e instituições. Há concentração de empresas semelhantes e os elos horizontais de competitividade são fortes. Entretanto, os elos horizontais de complementaridade são extremamente fracos. É possível destacar um elo vertical forte e de dependência entre as empresas aéreas e o órgão regulador dos aeroportos quando ocorrem relações de locação da área de aeroportos e hangares para manutenção e pelo controle e coordenação de operações de embarque e desembarque de passageiros e carga. As duas características principais de aglomerados - a competitividade e a localização geográfica - estão fortemente presentes, mas a sua capacidade de inovação no atendimento é baixa por que o setor ainda mantém técnicas de atendimento de 20 anos atrás. A discussão aqui está no fato de que raras análises são feitas com o foco no cliente final. O processo de pedido de reseva de vôo é feito por uma necessidade de atendimento percebida pela empresa aérea. Neste caso, a abordagem de *filière* seria mais útil na verificação das demandas de passageiros para determinadas localidades através de pesquisas de marketing ou por buscas de outros tipos de indicadores que revelassem o crescimento de demanda.

As interações do setor hoteleiro com as empresas aéreas podem ser identificadas no desenho de uma *filière* nos aeroportos brasileiros. Entretanto, essas interações são pouco exploradas no que se refere ao serviço de transporte de passageiros. Com o desenho de *filière*, seria possível identificar, por exemplo, as demandas de transporte aéreo para determinados locais e regiões, e correlacioná-la como a demanda hoteleira para que se empregue uma política pública de turismo mais adequada. O nível de detalhamento de uma *filière* é definido pelo analista que pode incluir, por exemplo, indústrias de comunicação e marketing, instituições financeiras, indústrias de conteúdo de internet ou indústria de locação de automóveis. Por esta razão que a abordagem de *filière* é muito mais uma ferramenta de análise do que uma classificação de relações interorganizacionais, tais como *cluster*, redes ou alianças.

No processo de atendimento de passageiros, dentro dos aeroportos, se observa relacionamentos negociais (não formais) entre as empresas aéreas, mas que não se caracterizam como empresas interconectadas por relações bem definidas, com interdependência e complementaridades. Não se percebe um conjunto de empresas que cooperem e que os resultados desta cooperação compreendam a diferenciação e a flexibilidade na questão da inovação e no próprio aspecto organizacional. A relação entre o órgão regulador e as empresas aéreas poderia ser qualificada como uma rede burocrática assimétrica.

Nos aeroportos brasileiros, se observam somente alianças baseadas no conceito de Johanson, Mattsson e Aeker (opt. cit), ou seja, quando duas organizações decidem realizar esforços conjuntos para atingir um objetivo comum de atendimento a passageiros. Estas alianças são, em sua maioria, de longa duração e, em grande parte dos casos, se concentram nas relações entre o órgão regulador, administradora de aeroportos e cada empresa aérea, não ocorrendo alianças cruzadas entre as empresas aéreas no processo de atendimento ao cliente. Entretanto, além de um quase-monopólio da administradora dos aeroportos, esta aliança compartilha principalmente recursos entre os parceiros, sendo, por parte das empresas, a utilização dos recursos físicos disponibilizados pela INFRAERO. Em contrapartida, existe uma compensação financeira por parte da empresas aéreas, tais como os pagamentos de tarifas de pouso e permanência; concessões subsidiadas de utilização da área e dos serviços controlados pelo órgão regulador, tais como telecomunicações e controle de trafego aéreo; disponibilidade de áreas de atendimento dentro dos aeroportos; e a venda de espaços publicitários. Há pouco compartilhamento de conhecimento e capacidades, não se traduzindo em uma melhoria de posição competitiva dos agentes devido à divergência de interesses, entre o administrador do aeroporto e as empresas aéreas.

Mesmo que se considerem estas alianças como sendo estratégicas, elas estão muito mais relacionadas com trocas de recursos no nível operacional do que ganhos competitivos ou desenvolvimento conjunto de novos produtos e serviços, o que poderia ser uma das causas para o aparecimento de poucas inovações no processo de atendimento. Estrategicamente, não existem também acordos publicamente declarados na área de pesquisa e desenvolvimento entre o administrador de aeroportos e as empresas áreas e nem entre as próprias empresas. . Observando esta relação, não há um objetivo explícito comum entre a INFRAERO e as empresas aéreas na questão de atendimento a passageiros, o que descaracteriza uma aliança estratégica conforme os autores teóricos (GARAI, 1999 apud KLOTZLE, 2001); (JOHANSON e MATTSSON 1998; AEKER, 1995 apud EIRIZ, 2001); (TEECE, 1992); FAULKNER (1992 apud EIRIZ, 2001).

Entre as empresas, uma aliança estratégica que se destacou foi a dos vôos compartilhados ou code-sharing flights que são operações dos serviços aéreos em rotas especificadas, com os quais as empresas aéreas podem manter acordos de operação conjunta com outras empresas aéreas que detenham rotas e direitos de tráfego apropriados. Neste caso, existem objetivos comuns que são reduzir custos de operação, ampliar o alcance de vôos e melhorar o aproveitamento de ocupação.

São exemplos as relações entre a TAM e a VARIG, durante a crise das empresas aéreas brasileiras após os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001. Outros exemplos de alianças são a Star Alliance que é uma aliança entre 16 empresas aéreas que compartilham operações e rotas de vôo e a One World que é uma aliança de 8 empresas aéreas de compartilhamento de certas operações.

Nos aeroportos brasileiros, em relação aos serviços prestados ao consumidor final como produto de uma cadeia de suprimentos, muito pouca integração é observada. Há cooperação entre as empresas aéreas e as agências de turismo que realizam o papel de distribuição na cadeia de valor. Entre estes dois agentes, a negociação e o compromisso são as normas de venda e reserva, inclusive com os sistemas de informação de vendas e reservas das próprias empresas aéreas sendo implementados dentro das agências. Uma questão de negociação são os

descontos ao consumidor final na venda de passagens. As agências possuem o controle da distribuição, tendo um grande poder de barganha frente às empresas de transporte aéreo.

A relação entre as empresas VARIG e TAM, que formavam uma aliança de operação conjunta de vôos, pôde ser observada como um modelo híbrido de empresas que competem e cooperam ao mesmo tempo. Ao contrário, as relações entre outros elos da cadeia, como rede hoteleira e transporte terrestre de passageiros não são muito freqüentes. Como toda a cadeia é pouco identificada por seus agentes, não há um participante específico que gerencie ou coordene tais relações. O conjunto de organizações e relações entre agências de viagem, empresas aéreas e o órgão regulador podem ser identificado como um modelo híbrido, pois ocorrem parcerias, alianças e subcontratações entre estes atores. Há discussões sobre oportunismo nas relações entre as empresas aéreas e as agências de viagens devido ao fato de que estas últimas detêm grande parte da cadeia de distribuição de venda de passagens. Em relação ao fato de que o órgão regulador controla por intermédio de um único agente a administração dos maiores aeroportos brasileiros, esta questão está envolta em debates principalmente referente aos custos de operação cobrados às empresas aéreas.

Quadro 1: Comparativo entre as Características das Abordagens Meso-análiticas e sua Observação no Ambiente Aeroportuário

Abordagem	**Característica**	**Observado no ambiente?**	**Intensidade da característica**	**Como?**
Cluster	Competitividade	sim	Muita, com barreiras	"Guerra tarifária"
	Localização	sim		Mesma área de concentração, mas só a aproximação física;
	Acesso a insumos e a pessoal especializado	não		Poucas universidades especializadas e próximas aos aeroportos
	Compartilhamento de informações	sim	pouca	Entre o administrador e as empresas aéreas;
	Complementaridade	sim	pouca	Entre as agências de turismo e as empresas aéreas;
Filière	Sucessão de operações de transformações	sim		Reserva, venda, embarque, realização do vôo;
	Conjunto de relações comerciais e financeiras	sim	muita	Entre o administrador e as empresas não aéreas, aéreas e entre estas e as agências de turismo;
Redes	Verticalidade	sim	muito	Entre o administrador e as empresas aéreas;
	Horizontalidade	sim	Muito pouco	Muita informalidade nas relações entre empresas aéreas;
	Do tipo sociais	sim		
	Do tipo proprietárias	não		
	Do tipo burocráticas	sim	muito	Considerando que a conexão entre o órgão regulador, administrador e as empresas aéreas forme uma rede;
	Diferenciação	não		
	Interdependência	não		
	Flexibilidade	não		

Quadro 1: Comparativo entre as Características das Abordagens Meso-análiticas e sua Observação no Ambiente Aeroportuário (continuação)

Abordagem	Característica	Observado no ambiente?	Intensidade da característica	Como?
Redes (continuação)	Compartilhamento de conhecimentos e capacidades	sim	Muito pouco de capacidades	
	Verticais	sim		Entre o administrador e as empresas aéreas; entre as empresas aéreas e as agências de viagem;
	Horizontais	sim	Muito pouco	VARIG/TAM VARIG/UNITED ARLINES
	De domínio comercial	sim		Entre as agências de turismo e as empresas aéreas
	De domínio técnico	sim	Muito pouco	Sistemas de informação compartilhados
	Criação de novos mercados	sim	Muito pouco	*Star Alliance, One World*
Alianças Estratégicas	Proteção aos mercados existentes	sim		Bareiras de Entrada na regulação (Código Brasileiro de Aviação)
	Expansão das capacidades	sim	Muito pouco	VARIG/TAM VARIG/UNITED ARLINES
	Negociação e compromisso entre os membros	sim	Pouco entre as empresas	Entre o administrador e as empresas aéreas e entre estas e as agências de turismo
Cadeia de Suprimentos	Planejamento e coordenação da cadeia	não		
	Mercado assíncrono	sim		Entre o órgão regulador e as empresas aéreas
	Compartilhamento de custos	não		
	Gerenciamento do nível de preço ao cliente	não		
	Ação sincronizada	não		
	Complementaridade de recursos	sim	Muito pouco	Entre as agências de turismo e as empresas aéreas
Híbridos	Presença de contratos entre firmas	sim		Informais e formais. Dentre as formais ocorrem entre as empresas aéreas e as agências de viagem e entre as empresas aéreas e o órgão regulador;
	Competição e cooperação juntas	sim	Muito pouco	VARIG/TAM

4.2 Quadro Comparativo das Abordagens Meso-analíticas

Para finalizar foi construído um quadro comparativo (quadro 2) que descreve determinadas características para cada uma das abordagens discutidas neste artigo. Com restrições, este quadro permite a aproximação teórica mais conveniente para que se possam realizar estudos das relações interorganizacionais no modelo aeroportuário brasileiro.

5. CONCLUSÕES

Pela quantidade de características meso-analíticas observadas, não é viável enquadrar o ambiente aeroportuário brasileiro em um único modelo característico de abordagem, pois ele possui características de todas as abordagens citadas simultaneamente. Entretanto, é possível observar que existem mais características de alianças, *cluster*, *filière* e híbrido nos aeroportos como ambientes organizacionais do que cadeia de suprimentos e redes. A coexistência de várias características representa a complexidade das relações entre as organizações que envolvem características de antagonismo e complementaridade.

Há um campo muito amplo para a construção de ações cooperativas entre as empresas aéreas nos aeroportos, pois existe muita verticalidade e pouca relação horizontal. Na cooperação, a característica básica é a expansão das competências centrais de duas ou mais organizações envolvidas. As relações de cooperação inter-organizacionais têm como características as formas de mercado não hierárquicas, onde se destacam, em geral, os padrões horizontais de troca, os fluxos interdependentes de recursos e as linhas de comunicação recíprocas.Consequentemente é mais interessante ver as empresas aéreas, as agências de turismo, o agente administrador e o órgão regulador não apenas como um conjunto de empresas próximas fisicamente, mas como uma aglomeração híbrida que possibilita a implementação de políticas conjuntas e incentivos à aproximação de universidades e de institutos de pesquisas para a inovação na área. As organizações podem efetuar não apenas ações competitivas, mas também cooperativas entre elas.

Para agenda futura, seria interessante realizar estudos nos aeroportos brasileiros com base nas abordagens meso-analíticas, cada qual com seu foco: a visão de *cluster* poderia salientar os benefícios de uma política pública adequada e a geração da inovação; a visão de filière buscaria modelar a cadeia com o foco no passageiro; as redes e as alianças identificariam a integração como o mais importante aspecto para o desenvolvimento organizacional; o modelo híbrido traria o foco para as relações de contrato, governança e confiança; e a cadeia de suprimentos procuraria entender e controlar as conexões entre empresas ou, até mesmo, de cada setor inter-relacionado pelos processos aeroportuários.

6. BIBLIOGRAFIA

AMATO NETO, J. Redes de Cooperação produtivas: uam revisão conceitual Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e medias empresas., 2003 41-80

BECKER, G. V. e MELLO, M. I. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração. São Paulo: Ed.Atlas, 2005

CASAROTTO FILHO, N. e PIRES, L. H. Estratégias Empresariais e Competitividade para Pequenas Empresas – os Mecanismos de Redes Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: ATLAS, 2001

CASTELLS, M. A Sociedade em Rede. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2000

CENTRO DE PESQUISAS E ESTUDOS APLICADOS A análise de filière França.*In*: Anais de Colóquio, 1985

COASE, R. H. The Nature of The Firm Londres: Economica, New Series. 4, 16, 1937 , pp.386-405

EIRIZ, V. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas Revista De Administração Contemporânea. 5, 2, 2001 , pp.65-90

HADDAD, P. R. A competitividade do agronegócio: estudo de cluster In: CALDAS, R. A Agronegócio Brasileiro: Ciência, Tecnologia e Competitividade. Brasília, 1998 73-86

HANSEN, P. B., 2004, Um Modelo Meso-Analítico De Medição De Desempenho Competitivo De Cadeias Produtivas Universidade Federal do Rio Grande do Sul

KLOTZLE, M. C. Alianças Estratégicas: conceito e teoria Revista De Administração Contemporânea. 5, 2, 2001 , pp.65-90

LABONNE, M. Sur le concept de filière em economie agro-alimentaire 1985

MÉNARD, C. The Economics of Hybrid Organizations Journal of Institutional and Theoretical Economics. JITE 160, 2004 , pp.345-376

PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V.; BEENIS, H. Cadeia(s) de Agronegócio: Objeto, Fenômeno e Abordagens Teóricas 2004

PORTER, M Clusters an Competition: New Agendas for Companies, Governments and Institutions On Competition. Boston: Havard Business Review Book, 1988 197-287

R.A.I Relatório Anual 2001 INFRAERO. Disponível em www.infraero.gov.br. 2001,

RING, P. S. e VAN DE VEN, A. A. Structuring cooperative relationships between organizations Strategic Management Journal. 13, 1992 , pp.483-498

SPEKMAN, R. E.; FORBES, M. T.; ISABELLA, L. A. e MACAVOY, T. C. Alliance Management: A view from the Past and a Look to the Future Virginia: Journal of Management Studies. 35, 6, 1998

TEECE, D. J. Competition cooperation, and innovation: organizational arrangements for resumes of rapid technological progress Journal of Economic Behavior and Organization. 18, 1, 1992 , p.25

WILLIAMSON, O. E. Economics and organization: A primer California Management Review. 38, 3, 1996 , p.131

WOOD JR, T. e ZUFFO, P. K. Supply Chain Management Revista De Administração De Empresas. 38, 3, 1998 , pp.55-63