

# **Estratégia fundamental e Controlo da Qualidade nos Aeroportos de Luanda e Cabinda**

**Avaliação da qualidade dos serviços prestado pelos Gestores de  
Aeroportos, a passageiros, considerando a perspetiva das Companhias  
Aéreas**

---

**António Pedro Manuel**

**Provas para a obtenção do grau de Mestre em Operações de Transporte Aéreo**

**Agosto de 2022**

**Versão Definitiva**

**ISEC LISBOA – INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS**

**Escola de Gestão**

**Provas para a obtenção do grau de Mestre em Operações de Transporte Aéreo**

# **Estratégia fundamental e Controlo da Qualidade nos Aeroportos de Luanda e Cabinda**

**Autor: António Pedro Manuel**

**Orientadora :Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis**

**15 de Agosto de 2022**

## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste trabalho não seria possível, sem a colaboração e ajuda de algumas pessoas a quem expresso os meus agradecimentos, a Professora Doutora: Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis pela sua orientação, disponibilidade, preocupação e interesse demonstrado em toda a elaboração deste trabalho, a todos os professores e colegas deste Mestrado pela constante partilha de experiências e conhecimentos. às empresas envolvidas neste estudo que, de forma prestável, se disponibilizaram a participar e só com eles foi possível fazer este estudo. A todos que sempre acreditaram em mim, familiares e amigos, que sempre estiveram presentes, pela paciência e apoio demonstrado, a minha esposa Elsa Pascoal, aos meus filhos, Adilson, Edvaldo, Estefânia, por tolerarem as minhas constantes ausências.

Muito Obrigado

## **Resumo**

O presente trabalho tem como objetivo principal a avaliação da qualidade dos serviços prestados a passageiros nos aeroportos. Esta avaliação tem como base de estudo a acção das companhias aéreas, nomeadamente as existentes nos Aeroportos de Luanda e Cabinda. Verifica-se que é cada vez mais comum a preocupação por uma melhoria na gestão dos serviços oferecidos, tornando-se um dos principais objetivos dos gestores. O presente trabalho visa analisar a gestão em conjunto com o serviço disponíveis no que se refere as competências para o exercício da função, e no desenvolvimento e implementação, tendo em conta a maximização do capital humano, no contexto organizacional, visando atingir metas traçadas pelas mesmas.

O estudo da avaliação da qualidade procurou identificar as dimensões que mais contribuem para o resultado da satisfação global dos passageiros e companhia Aéreas, e quais os aspetos a melhorar. A revisão da literatura serviu de base à investigação apoiando a compreensão dos conceitos e análise dos resultados. Utilizou-se como referência o modelo proposto de Fodness e Murray, para apurar a qualidade e o nível de satisfação em relação à qualidade dos serviços prestados pelos funcionários do aeroporto, mediante procedimentos implementados pelos seus gestores. A investigação foi caracterizada como uma abordagem descritiva e quantitativa com os dados recolhidos através de um questionário online.

Através dos resultados apresentados e dos modelos usados pelos gestores dos aeroportos pode-se verificar através da avaliação de seus serviços, a análise do conflito de interesses, integração das perspectivas de passageiros e Companhias Aéreas, e identificação de oportunidades de forma a existir uma melhoria de serviço com finalidade à satisfação global.

**Palavras-chave: Qualidade; Serviços Aeroportuários; Aeroporto; Gestão, Gestores**

## **Abstract**

The main objective of this work is to evaluate the quality of services provided to passengers at airports. This assessment is based on the study of the action of airlines, namely those existing at Luanda and Cabinda Airports. It appears that the concern for an improvement in the management of the services offered is increasingly common, becoming one of the main objectives of managers. The present work aims to analyze the joint management with the available service with regard to the skills for the exercise of the function, and in the development and implementation, taking into account the maximization of human capital, in the organizational context, aiming to achieve goals set by the same. .

The quality assessment study sought to identify the dimensions that most contribute to the overall satisfaction of passengers and airlines, and which aspects need improvement. The literature review served as a basis for the investigation, supporting the understanding of the concepts and analysis of the results. The model proposed by Fodness and Murray was used as a reference to determine the quality and level of satisfaction in relation to the quality of services provided by airport employees, through procedures implemented by their managers. The investigation was characterized as a descriptive and quantitative approach with data collected through an online questionnaire.

Through the results presented and the models used by airport managers, it is possible to verify through the evaluation of their services, the analysis of the conflict of interests, integration of the perspectives of passengers and airlines, and identification of opportunities in order to improve service with the aim of global satisfaction.

**Keywords: Quality; Airport Services; Airport; Management, Managers**

## Índice Geral

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>III</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>IV</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>V</b>
<b>Índice Geral.....</b>	<b>VI</b>
<b>Lista de SIGLAS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Âmbito.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Motivação.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Problema de Investigação .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5. Objetivos .....</b>	<b>5</b>
<b>1.6 Metodologia .....</b>	<b>6</b>
<b>1.7. Estrutura.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Aeroporto.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Sistema Aeroportuário .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Gestão da Qualidade nos Serviços Aeroportuários.....</b>	<b>10</b>
<b>2.3 Conceito da Qualidade .....</b>	<b>10</b>
<b>2.4 Serviços Aeroportuários .....</b>	<b>12</b>
<b>2.5 Qualidade dos Serviços Aeroportuários .....</b>	<b>15</b>
<b>2.6 Caracterização da Qualidade dos Serviços Aeroportuários .....</b>	<b>17</b>
<b>2.7 Nível de Serviço e Satisfação do Cliente em Terminais Aeroportuários .....</b>	<b>19</b>
<b>2.8 Modelo de Medição de Qualidade nos Serviços Aeroportuários.....</b>	<b>20</b>
<b>2.8.1. Word Airport Awards .....</b>	<b>20</b>
<b>2.9.Airports Council International (ACI).....</b>	<b>23</b>
<b>3.Passos gerais para a medição de qualidade dos serviços.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 fatores que influenciam a escolha das Companhias Aéreas dos aeroportos , alianças estratégicas. ....</b>	<b>30</b>
<b>4. Os novos modelos aeroportuários.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Os Aeroportos e Novo Cenário Global .....</b>	<b>35</b>
<b>4.2 O Aeroporto Industrial .....</b>	<b>37</b>
<b>4.3 A Cidade Aeroporto.....</b>	<b>38</b>
<b>4.4 Cidades Aeroportuárias – Experiência Mundial .....</b>	<b>40</b>
<b>5. Estudo de Caso .....</b>	<b>42</b>

<b>5.1. O Aeroporto Internacional de Luanda.....</b>	<b>42</b>
<b>5.1.1 Estrutura Aeroporto de Luanda.....</b>	<b>43</b>
<b>5.1.2 Caracterização do AIL .....</b>	<b>45</b>
<b>5.3. Aeroporto Internacional de Cabinda.....</b>	<b>46</b>
<b>5.4 Método e Processo de Investigação.....</b>	<b>48</b>
<b>5.7. Conclusões .....</b>	<b>56</b>
<b>6 Resumo das Análises de Gaps .....</b>	<b>59</b>
<b>7.. Análises de gaps para o Aeroporto de Luanda e Cabinda .....</b>	<b>60</b>
<b>8. Método e Processo de Investigação .....</b>	<b>64</b>
<b>Conclusão.....</b>	<b>66</b>
<b>Contribuições e Limitações .....</b>	<b>68</b>
<b>Indicativos de Solução – Proposta de Melhoria .....</b>	<b>69</b>
<b>Sugestões de Pesquisas Futuras .....</b>	<b>71</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>72</b>
<b>A. Anexo .....</b>	<b>I</b>

## Índice de Quadros

<b>Quadro 1 - Relação de interdependência entre aeroportos e Companhias Aéreas .</b>	<b>35</b>
<b>Quadro 2 - Serviços dos terminais de passageiros no AIL.....</b>	<b>45</b>
<b>Quadro 3 - Dimensões de qualidade de serviços aeroportuários oferecidos às Companhias Aéreas.....</b>	<b>51</b>
<b>Quadro 4 - Relação das dimensões dos atributos de qualidade e o Sistema do aeroporto.....</b>	<b>52</b>
<b>Quadro 5 - Atributos de serviços aeroportuários oferecidos a Companhias Aéreas</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 6 - Métodos para medição de qualidade de serviços.....</b>	<b>56</b>
<b>Quadro 7 - Análise de gaps para Gestores e Companhias Aéreas .....</b>	<b>57</b>
<b>Quadro 8 - Análises dos cenários foco nos Gaps .....</b>	<b>58</b>
<b>Quadro 9 - Resumo das Análises de Gaps.....</b>	<b>59</b>
<b>Quadro 10 - Estudos de serviços aeroportuários de percepção do passageiro.....</b>	<b>62</b>
<b>Quadro 11 -Análise de gaps para Gestores, Companhias Aéreas e Passageiros .....</b>	<b>64</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1 - Passos gerais para a medição de qualidade de serviços .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 2 - Etapas para a construção do modelo baseado em atributos .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 3 - Classificação de serviços no aeroporto .....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 4 - Aeroporto Internacional de Luanda .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 5 - Localização do AIL .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 6 - Projeto do Novo Aeroporto de Luanda .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 7 - Aeroporto de Cabinda .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 8 - Localização do AI CAB .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 9 - Indicadores de satisfação dos passageiros .....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 10 - Análise dos Gaps a curto e médio prazo .....</b>	<b>60</b>

## Índice de Tabelas

**Tabela 1 - Principais serviços aeroportuários disponibilizados para os usuários. ... 14**

**Tabela 2 - Dados característicos do AIL ..... 46**

## Lista de SIGLAS

<b>AC</b>	<b>Ação corretiva</b>
<b>ACDM</b>	<b>Airport collaborative decision making</b>
<b>ACI</b>	<b>Airports Council International</b>
<b>ADRM</b>	<b>Airport Development Reference Manual</b>
<b>AMFE</b>	<b>Analises Modal de Falhas e Efeitos</b>
<b>APQ</b>	<b>Associação Portuguesa para Qualidade</b>
<b>ASQ</b>	<b>American society for Quality</b>
<b>BPR</b>	<b>Business process reengineering</b>
<b>CN</b>	<b>Número de Criticidade</b>
<b>DEMAIC</b>	<b>Define, Measure; Analyse; Improve; Control</b>
<b>DPMO</b>	<b>Defeitos por milhão de oportunidades</b>
<b>EA</b>	<b>Equipe Auditora</b>
<b>EC</b>	<b>Entidade Certificadora</b>
<b>GQT</b>	<b>Gestão pela Qualidade Total</b>
<b>GSQ</b>	<b>Gestor do Sistema da Qualidade</b>
<b>GT</b>	<b>Gestão de Topo</b>
<b>ISO</b>	<b>International Standard Organization</b>
<b>LIC</b>	<b>Limite Inferior de Control</b>
<b>LSC</b>	<b>Limite Superior de Controlo</b>
<b>NC</b>	<b>Não Conformidades</b>
<b>NPR</b>	<b>Número prioritário de risco</b>
<b>PDCA</b>	<b>Ciclo de Gestão: plan-Do-Check-Act</b>
<b>PI</b>	<b>Partes Interessadas</b>
<b>RMM</b>	<b>Recurso de Medição e Monitorização</b>
<b>SGQ</b>	<b>Sistema de Gestão da Qualidade</b>
<b>TMQ</b>	<b>Techniques Methodologies and Quality</b>

## **Introdução**

O primeiro capítulo desta dissertação pretende contextualizar a origem e relevância do tema central da pesquisa. Neste capítulo são apresentados os objetivos gerais e as particularidades da organização responsável pela investigação.

É cada vez mais evidente que o crescimento da indústria de transporte aéreo mundial permanecerá acelerado. Este crescimento é suportado pela crescente demanda do setor, a evolução tecnológica apoiada por grandes investimentos dos construtores de aeronaves, a dinâmica consciencial entre as companhias aéreas e aeroportos. Nos últimos anos assistiu-se a uma evolução muito significativa neste sector da atividade que se repercutiu também a nível económico, com a redefinição das estratégias empresariais para atender aos desafios da crescente globalização, bem como a necessidade de atender às necessidades dos clientes e uma maior premência na correcta identificação da melhor abordagem estratégica para enfrentar os desafios derivados das mudanças na envolvente sectorial ao nível global (Reis, 2010).

Os aeroportos sendo as únicas infraestruturas com características específicas para um atendimento seguro de tráfego aéreo, precisam de medidas adequadas para garantir a qualidade nos serviços prestados (Wells, 2011). As infraestruturas de transportes ganham particular relevância na determinação da eficiência económica de um país ou de uma determinada região e da intensidade das suas relações com o mundo. A sociedade de hoje está a viver um conjunto de grandes e rápidas transformações a todos os níveis e hoje o sector dos transportes aéreos tem sido um destaque, porque é um grande influenciador na formação de grandes centros urbanos. A tendência é que o transporte aéreo seja considerado um fator decisivo para o desenvolvimento no século XXI, devido à nova ligação e às necessidades de velocidade que o mercado irá exigir (Cardoso, 2020).

Com o aumento da procura de transporte aéreo de passageiros, muitos aeroportos têm destacado a pouca existência de infraestruturas do sector aéreo no país, especialmente no que diz respeito aos terminais aeroportuários. Perante estas deficiências, o homem e a nova era digital, tem vindo a criar, implementar e definir vários modelos e condições para atender às necessidades das empresas e satisfazer as expectativas dos clientes. Os aeroportos são atualmente considerados sistemas complexos devido à sua grande diversidade de interações, não sendo apenas um cais

de embarque e desembarque mas também uma infraestrutura de multisserviços de forma a facilitar a vida dos passageiros e funcionários (Pérez, 2016).

Com base nestas deficiências, o homem juntamente com a transformação digital, tem vindo a definir vários modelos e condições para atender às necessidades das empresas e satisfazer as expectativas dos clientes.

Com a desregulamentação do transporte aéreo, a globalização e o aumento da concorrência, os aeroportos deixaram de ser considerados apenas como fornecedores de infraestruturas, mas precisam de gerir operações, definir estratégias e estabelecer um modelo de negócio para satisfazer as necessidades dos seus clientes (Fodness & Murray, 2007). Hoje em dia, assente no negócio da aviação, nas ligações entre o seu *core business* e os negócios não aeronáuticos, e nas atividades complementares de serviços diversificados, o aeroporto tem sido atualmente considerado “ uma “cidade aeroporto” e encontra-se em melhor estado de integração. Do ponto de vista dos negócios globais da empresa aeroportuária, tornou-se mais lucrativo. A mesma estrutura emprega pessoas e serviços para atrair investidores e beneficiar os negócios da empresa.

Os aeroportos e as companhias compartilham metas referentes à qualidade do serviço e têm interesses superpostos. Nos serviços e áreas sobrepostas, uma coordenação de esforços pode trazer benefícios e é possível estabelecer uma boa relação de forma a beneficiar os dois e que seja duradoura. A colaboração entre o aeroporto e a Companhia Aérea pretende-se que seja vantajosa e saudável em que a Companhia Aérea assegura operações chaves do aeroporto e esses recebem suporte financeiro e um volume estável de negócio.

Assim verificamos que os comportamentos e atitudes são determinantes para a vantagem competitiva no mercado. Assim, é fundamental que as organizações entendam os principais mecanismos que geram motivação e procurem meios eficazes de colocá-los em prática. Para que tal ocorra, é imprescindível que haja diálogo e reconhecimento que todos os indivíduos. A qualidade da relação entre líderes empresariais e colaboradores é imprescindível para o sucesso da empresa. A contribuição das pessoas, estímulos e conhecimentos, são fatores que influenciam diretamente o desempenho organizacional que se verificará na opinião do cliente.

### **1.1. Âmbito**

A crescente preocupação com a qualidade dos serviços prestados, remontam na cíclica incapacidade do Aeroporto, condicionando não só o cumprimento pleno das responsabilidades dos operadores aéreos, bem como deficiências na regulamentação e conseqüente situações de algumas não conformidades no cumprimento dos SARPS da OACI, principalmente em relação a questão de *Safety* do aeroporto.

Recentemente, Angola tem sofrido um grande crescimento a nível da sua população, pelo qual existem dificuldades em satisfazer as expectativas e a evolução das principais agências de desenvolvimento internacional. Essas dificuldades tem repercussões a nível de passageiros motivados pela estabilidade política e pelo potencial crescimento económico do país. Para esta região, os Aeroportos Internacionais de Luanda e Cabinda são considerados pontos de unidade nacional, que é uma parte crucial das ligações internacionais e nacionais para o turismo, negócios e outros interesses.

Espera-se com este trabalho poder avaliar o grau de satisfação dos passageiros relativamente aos serviços aeroportuários e desenvolver estratégias que melhor enquadram o *modus operandi* das companhias aéreas e do aeroporto. Acreditamos que o estudo de caso poderá trazer benefícios para ambos e que podem ser úteis no futuro.

### **1.2. Motivação**

A escolha do tema de pesquisa é de interesse pessoal do autor, pois está direta e indiretamente relacionada às suas atividades profissionais, razão principal da escolha do tema. É também útil analisar o mercado de transporte aéreo de Angola na área dos serviços aeroportuários e avaliar a qualidade dos serviços prestados pelos terminais dos aeroportos de Luanda e Cabinda. Nesse sentido pretende-se identificar as opiniões dos passageiros, sobre o nível de qualidade do serviço do aeroporto, pois é um fator fundamental para melhorar a estrutura e os processos envolvidos na rotina do aeroporto.

O tema tem um sentido de oportunidade, valor académico e prático. Através de

uma crítica literária e da experiência de vida do autor, este estudo apresenta de forma sucinta o tema "*avaliação da qualidade dos serviços aeroportuários prestado a passageiros, considerando a perspectiva das companhias Aéreas, nos Aeroportos Internacionais de Luanda e Cabinda*". Em seguida, apresentamos métodos e argumentos para a escolha do tema, questões e objetivos de pesquisa e finalmente, apresentamos a estrutura e a organização do estudo.

### **1.3. Problema de Investigação**

O problema central da investigação é a qualidade e satisfação dos serviços prestados pelos gestores dos Aeroportos Internacional de Luanda e de Cabinda. Ambos os aeroportos são considerados pontos de ligações dos países e províncias circundantes de Angola, apresentam uma grande movimentação de passageiros comprovados por estudos realizados pela antiga empresa responsável pela gestão dos terminais do aeroporto, denominada ENANA (ENANA, Relatórios de Contas, 2012). Portanto, a infraestrutura do terminal e a qualidade dos serviços prestados aos usuários apresentam grandes falhas. Neste sentido, surgem as seguintes preocupações:

- O que o gestor valoriza muito e não é tão Importante para a Companhia ?
- O que tem boa qualidade para o gestor, mas não é importante para o passageiro e para a companhia Aérea ?
- Qual é o valor da qualidade percebida dos consumidores com base nos serviços oferecidos nos terminais de passageiros dos Aeroportos Internacional de Luanda e Cabinda?
- Como é avaliada a imagem global da infraestrutura aeroportuária?

Com base nas circunstâncias acima evidenciadas, conduziu-nos através deste estudo para tentar responder ao problema da investigação: *Qual é a estratégia projetada para avaliar a qualidade dos serviços aeroportuários, prestado a passageiros e companhias aéreas, nos terminais do Aeroporto Internacional de Luanda e Cabinda?*

Os Gestores de Aeroportos passam a considerar como clientes, os passageiros, as Companhias Aéreas, as empresas comerciais com sede no aeroporto,

o governo e a comunidade em geral. Dos clientes mencionados, os passageiros e as Companhias Aéreas constituem as opiniões com maior importância (Mumayiz, 1985; Ashford et al., 1997;).

Os gestores dos aeroportos são aqueles que devem gerenciar a relação com passageiros e as Companhias Aéreas, os quais podem ter visões diferentes da qualidade dos serviços prestados (Lemer, 1992; Fodness e Murray, 2007; Pabedinskaitė e Akstinaitė, 2014).

As necessidades dos clientes, geram alertas para tomadas de decisões, por meio de uma abordagem técnica e outra humanista. A prestação de serviços oferecidos pelas organizações responsáveis por uma grande parte do movimento gestão de pessoas, de forma a criar um serviço eficiente e gerar instalações de acesso que ofereçam elevados padrões de qualidade e satisfação.

Os estilos de liderança podem ser entendidos como a forma de atuar de um líder junto da sua equipa, particularmente nas estratégias utilizadas para motivar, organizar e interagir com os mesmos, de forma a apresentarem um serviço responsável e de qualidade (Sayadi, 2016)

A melhoria da qualidade dos serviços apresenta-se como um desafio importante, tanto para as agências governamentais como para as empresas privadas que gerem os aeroportos. De forma a minimizar a lacuna nos estudos sobre a qualidade dos serviços oferecidos no Aeroporto Internacional de Luanda e Cabinda, de forma a contribuir para a expansão da discussão deste importante tema, esta dissertação pretende medir os níveis de qualidade dos serviços sob a perceção dos passageiros, na perspetiva das companhias Aéreas com base em indicadores de satisfação dos passageiros desenvolvidos por (Fodness & Murray, 2007).

### **1.5. Objetivos**

O presente trabalho tem como objetivo geral avaliar a qualidade dos serviços gestores de aeroportos a passageiros, considerando a perspetiva das companhias Aéreas nos Aeroportos de Luanda e Cabinda. A liderança e a comunicação são fatores primordiais para que se procure fazer o melhor uso de todos os recursos disponíveis (equipamentos, procedimentos e pessoas), a fim de promover a segurança dos

passageiros. Atendendo ao exposto, a realização deste trabalho de investigação teve em consideração os seguintes aspectos:

- Analisar a qualidade dos serviços prestados pelos gestores dos Aeroportos, a passageiros tendo em conta a perspetiva das companhias Aéreas.
- Identificar as falhas relacionadas com a falta de qualidade tendo em conta as diferentes perspetivas, dos Gestores e Companhias Aéreas.
- Propor um conjunto de melhorias de qualidade para os serviços prestados com base nos resultados e conclusões de investigação do estudo.

## **1.6 Metodologia**

Após uma breve introdução contextual referente ao estudo, este capítulo fará uma revisão da literatura e utilizará como formalização e visão geral por meio do estudo de vários artigos científicos, publicações e trabalhos académicos relacionados com o assunto. A análise da percepção envolve identificar os atributos que impactam nas expectativas e percepções do cliente, realizar medições destes atributos e analisar os pontos críticos através de comparações entre o nível percebido e o esperado (Fodness e Murray, 2007).

Pretende-se através destas informações formalizar e delinear o estudo empírico que será realizado posteriormente.

## **1.7. Estrutura**

Esta dissertação, está estruturada em cinco capítulos. O primeiro, capítulo é de carácter introdutório, que visa contextualizar o tema principal do estudo, os objetivos, o âmbito, motivação , o problema da investigação, metodologia e as delimitações de estudo.

No segundo capítulo apresenta-se a revisão da literatura, que aborda temas relacionados com o desenvolvimento da estrutura operacional, qualidade dos serviços, níveis de medição de qualidade, os principais modelos de avaliação dos serviços aeroportuários desenvolvidos pelas organizações de gestão do transporte aéreo e qualidades dos serviços nos terminais aeroportuários, o modelo concetual constituído de dimensões e atributos de qualidade que possibilita análises da qualidade dos serviços aeroportuários, e entres outros.

O terceiro capítulo apresenta aspetos gerais da qualidade e fundamentação teórica, onde são abordados temas relacionados com o desenvolvimento dos aeroportos, tendo como base a implementação dos novos modelos aeroportuários e o impacto económico para o crescimento de uma determinada região, tendo como exemplo o nível de serviços oferecidos aos passageiros e o contributo para o crescimento económico dos países em que operam esses aeroportos.

O quarto capítulo apresenta a avaliação da qualidade dos serviços prestados no Aeroporto Internacional de Luanda e Cabinda, a apresentação e análise dos resultados obtidos no inquérito efetuados através da conclusão do estudo, assim como a discussão dos resultados obtidos.

No quinto capítulo aborda-se questões relacionadas com a avaliação da qualidade dos serviços prestados nos Aeroportos e o desenvolvimento de uma estrutura para avaliação de *gaps* identificados na qualidade dos serviços prestados assim como os conjuntos de propostas de melhorias que podem contribuir futuramente para o aumento do nível de satisfação.

## **2. Aeroporto**

A palavra "Aeroporto" refere-se a um aeródromo, que não se limita a ser um cais de embarque e desembarque mas é também onde estão incluídas instalações e serviços necessários para apoiar os serviços de transporte aéreo comercial. É uma infraestrutura que desempenha um papel importante nos fatores económicos e sociopolíticos de um determinado estado ou região, e gera valor agregado por ser responsável pelo transporte de um grande número de pessoas de diversos países.

Os aeroportos precisam atrair as Companhias Aéreas, porque essas podem ser consideradas os interessados mais importantes, ao gerar o fluxo de passageiros (Pabedinskaitė e Akstinaitė, 2014). As Companhias Aéreas estabelecem seus centros de atividades nos aeroportos, realizam investimentos neles e dependem dos serviços oferecidos para operarem. Assim, a escolha dos aeroportos é um aspecto crítico (Adler e Berechman, 2001; Oum et al., 2006; Adler e Liebert, 2014). Devido à concorrência, existe a preocupação de selecionar aeroportos que tenham bom desempenho, altos níveis de serviço e que sejam eficientes, de forma a permitirem uma maior circulação de passageiros (Lemer, 1992; Pabedinskaitė e Akstinaitė, 2014).

As instalações aeroportuárias definem um conceito de *compliance*, que se baseia nas necessidades de transporte aéreo, nos serviços prestados, no corpo e no ambiente humano integrados à sociedade. Estes conceitos práticos e de conformidade podem ser aplicados de várias formas, desde pequenas pistas básicas a aeroportos mais avançados e complexos. Com o recente desenvolvimento e inovação tecnológica, haverá cada vez mais facilidades nos serviços (Vasconcelos, 2007).

É importante observar que, à medida que a economia se torna cada vez mais aberta e interconectada, os aeroportos são um importante influenciador no comércio nacional. De acordo com Vasconcelos, (2007) é uma influência da abertura comercial na empregabilidade local, nos países em desenvolvimento que têm custos de emprego de curto prazo que podem ser compensados pela mistura de produção e mão de obra intensiva, o que pode gerar um aumento substancial da produtividade. As melhorias trazem perspectivas de crescimento. Para existir esse crescimento é necessária uma boa liderança.

Para Chiavenato (2003), a liderança é um fenómeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. Podendo-se definir liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. A liderança traduz-se assim, no processo no qual um indivíduo influencia um grupo para alcançar um objetivo comum, um serviço de excelência e qualidade.

Segundo Vasconcelos, (2007) referiu que Silva, (1991) afirma que o aeroporto é um local de transferência de cargas e passageiros, sendo importante que estes dispositivos tenham um sistema de receção e fácil acesso para suportar estas transferências.

## **2.1 Sistema Aeroportuário**

O aeroporto é a parte essencial do sistema de transporte aéreo, sendo o local físico onde há transferência do modo aéreo para terra ou vice-versa. Considerando o ponto de interação entre os três componentes do sistema de transporte aéreo:

O aeroporto, incluindo os seus concessionários, parceiros e o sistema de controlo de tráfego aéreo, a companhia aérea e o utilizador.

O sucesso deste sistema operativo depende das interações entre os três principais componentes ou agentes do sistema. Cada um destes agentes deverá procurar alcançar uma forma de equilíbrio entre eles, caso contrário resulta abaixo dos ideais que se irão manifestar através de indicadores indesejáveis, de uma operação inadequada que conduz a uma diminuição da escala de funcionamento nos aeroportos ou, pelo menos, a uma perda da percentagem total de tráfego e consequentemente descontentamento dos passageiros e menor capacidade económica.

Os aeroportos de todo o mundo são vistos como instalações que exigem investimento público e, por conseguinte, fazem muitas vezes parte de um sistema nacional de aeroportos concebidos e financiados para obter o maior benefício do financiamento público. Cada país com a sua própria geografia, estrutura económica e filosofia política desenvolveu um sistema nacional de aeroportos específico às suas próprias necessidades. Esse sistema torna-se muito importante para todos os aeroportos porque a estrutura nacional determina a natureza do transporte local de passageiros, o número de pessoas envolvidas, a divisão entre voos domésticos e internacionais, o número de companhias aéreas atendidas e a taxa de crescimento. O sistema de transportes, especialmente o transporte aéreo, é um importante instrumento no processo de desenvolvimento do turismo a nível nacional e internacional.

Assim, são necessárias pesquisas sobre os atributos que as Companhias Aéreas valorizam (Adler e Berechman, 2001; Pabedinskaitė e Akstinaitė, 2014), permitindo que os Gestores de Aeroportos possam avaliar a qualidade dos serviços prestados, tomar decisões, melhorar suas operações e atingir a satisfação das Companhias Aéreas (Lemer, 1992)

As companhias aéreas são obrigadas a prepararem-se para os cenários adicionais quer ocorram ou não. A preparação inclui o desenvolvimento de um plano de negócios flexível, permitindo que a companhia aérea se adapta a qualquer ambiente. As companhias aéreas devem estar preparadas para o que for necessário para as deslocações pretendidas pelos passageiros. Segundo Paollilo & Rejowsky, (2002), *refere que*

*“A estrutura composta por equipamentos, serviços são diferentes modos de transporte apresentam-se como itens indispensáveis para a deslocação de turistas e viajantes entre os núcleos emissores e os recetores”*

## **2.2 Gestão da Qualidade nos Serviços Aeroportuários**

Neste subcapítulo, serão apresentadas informações relacionadas com temas como a qualidade, os serviços prestados no sistema aeroportuário, o nível de satisfação dos passageiros com os serviços oferecidos pelo aeroporto e os principais modelos utilizados para medir os níveis de qualidade dos serviços aeroportuários.

## **2.3 Conceito da Qualidade**

Na busca por um conceito geral e conciso, o termo qualidade pode ser definido como: um conjunto de atributos que se referem aos padrões de produtos e serviços prestados pela empresa para atender às necessidades do cliente, sempre considerando a aplicabilidade dos seguintes aspetos: uso pretendido.

A qualidade é considerada um método de gestão para a sobrevivência organizacional. Baseia-se na seguinte suposição: *“A qualidade depende das necessidades do cliente”*. Portanto, a qualidade é adequada para o uso ou o desempenho do produto de acordo com as expectativas do cliente.

Para Mainardes & Tontini, (2010) a qualidade teve início nos Estados Unidos, nas primeiras décadas do século XX, entre os anos de 1940 e 1950, em que o conceito de Gestão Total da Qualidade foi divulgado no Japão, e a partir da década de 1980, os estudos relacionados com a qualidade expandem-se por todo o resto do mundo, especialmente em países do continente europeu, uma vez que o conceito sofreu mudanças importantes de acordo com as particularidades de cada sociedade. O conceito de qualidade é tido como uma busca contínua das necessidades do consumidor visando a sua satisfação, um aspeto que é garantido pela qualidade no seu sentido amplo: qualidade do produto ou serviço, da empresa, das pessoas, da administração, pelo custo do produto e do serviço, pelo serviço no prazo certo” (Deming, Juran, Crosby, Feigenbaun, 1990).

Já para Rose (2005), os processos de qualidade podem contribuir para a diminuição nos índices de desperdício, para a elevação dos níveis de eficiência e

melhoria na provisão de produtos e serviços, ações que podem permitir a redução de custos de produção, a melhoria dos preços finais e o conseqüente aumento nas receitas dos empreendimentos.

Segundo Costa et al., (2013) a qualidade é tida como uma adequação ao uso, isto é, alcançar um certo nível de satisfação de um produto no cumprimento dos objetivos do cliente, com base em duas características, como as que atendem às necessidades dos clientes e aumentam o nível de satisfação e aqueles que não satisfazem os clientes, ou seja o objetivo final é o cliente ficar contente.

Para Deming (1990), considerado o pai da qualidade, defende que o conceito da qualidade está relacionado com o nível de satisfação do cliente e não é somente inspecionada, mas também construída, para se conseguir o nível e o catalogo de com qualidade é necessário que seja trabalhado para esse efeito.

Para Bandeira & Correia, (2006) é necessário assegurar que em um grande número pesquisas o termo "qualidade" esteja associado à definição de serviços e produtos. A qualidade contínua atende às necessidades do cliente. Sendo que, se não prestar atenção ao atendimento e aos requisitos do cliente, não poderá definir a qualidade (Mattozo et al., 2012).

Segundo Mosso (2001) a qualidade é

“A qualidade confunde-se com o conceito de bom e mau, seja através de um determinado produto ou serviço. Está presente na análise de qualquer produto do serviço, seja feito pela própria instituição ou pelo cliente” (Mosso, 2001).

“Pode-se considerar que existe uma correlação entre as medidas qualitativas e quantitativas do nível de serviço, como tempo de espera e tempo de atendimento, e o nível de serviço representa a qualidade e as condições de serviço de uma ou mais instalações” (Bezerra & Gomes, 2018).

Em geral, a qualidade tornou-se um fator importante para garantir que os serviços prestados estejam dentro do nível estabelecido pelos gestores de uma determinada organização. Para um aeroporto em um ambiente com muitas características comuns, o projeto adequado deve comprovar o apelo ao visual, a funcionalidade, o conforto, a disponibilidade, simpatia, facilidade de acessos que irá se refletir na produtividade dos seus clientes (Correia et al., 2008).

Mas para tal, necessita de capital humano adequados, dotados de competências técnicas comportamentais que influênciam no aumento da produtividade, criando impactos nos recursos materiais e recursos financeiros e tecnológicos, nos quais o conhecimento e a dedicação dos colaboradores, garantem a sustentabilidade da organização, em busca de constante evolução. Sendo assim para existir a qualidade e necessário o capital humano que se entende ser conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que favorecem a realização de um determinado trabalho (Chiavenato, 2003).

#### **2.4 Serviços Aeroportuários**

O sector dos serviços é um segmento económico importante em vários países. Contribui para a composição do Produto Interno Bruto (PIB) do país, cria grande número de empregos e observa novas tendências e mudanças que afetam a economia mundial, destacando o importante papel das atividades de serviços na sociedade (Bandeira & Correia, 2006). Segundo o mesmo autor, nos últimos anos, devido a uma série de fatores, a procura por serviços tem aumentado significativamente, entre eles: a busca de melhores condições de vida, mais tempo de lazer, progresso tecnológico, mudanças de personalidade, condições demográficas e económicas, além das mudanças na imagem dos consumidores, esses requisitos para os serviços de alta qualidade estão cada vez mais altos.

Para GRÖNROOS (1995), os serviços caracterizam-se como atividades intangíveis, que podem ocorrer simultaneamente durante a interação entre os clientes e os fornecedores de serviços, recursos físicos ou bens destinados a satisfazer as necessidades dos consumidores, tal como acontece no aeroporto.

Ainda que, na atualidade, os aeroportos são considerados mais que fornecedores de infraestrutura, os serviços relacionados com este assunto continuam sendo o componente principal. Um aeroporto deve ter instalações para o manejo de passageiros, operações de Companhias Aéreas, funções governamentais, suporte de aviação.

*“O aeroporto é a principal porta de entrada de milhares de turistas nacionais e internacionais, pois o transporte aéreo é o meio preferido para pesquisas de longa distância. Além disso, o aeroporto é um centro de entrada, saída e*

*distribuição de riqueza e desempenha um papel importante na economia de um país” (Magri Junior, 2003).*

Segundo Palhares (2001), a arquitetura do aeroporto mudou nos últimos anos. Grandes e modernos projetos de construção permitem a inserção de funções, muito além das funções básicas do aeroporto. Hoje, o grande terminal aeroportuário conta com um grande número de serviços e instituições comerciais, sendo considerado um verdadeiro *shopping center*. Conforme apontado pelo Conselho Internacional do Aeroporto, as características básicas dos serviços aeroportuários são intangíveis, e não a produção e consumo simultâneos dos serviços disponíveis no aeroporto, estes são características do dia a dia do aeroporto e são chamadas de “*elementos comuns*” (ACI A. I., 2000).

*“Relativamente aos diversos serviços prestados pelo terminal aeroportuário, pode-se afirmar que as facilidades disponibilizadas estão diretamente ligadas aos dados pessoais dos clientes (como passageiros, companhias aéreas ou visitantes) que fazem parte do cotidiano aeroportuário” (Magri Junior, 2003).*

As operações dos aeroportos podem ser classificadas em operações aéreas e terrestres. As aéreas referem-se a tudo o que esteja relacionado com o movimento aéreo tais como: serviços de pista, serviços na rampa ou plataforma, manuseio de bagagens e carga. As operações terrestres estão associadas diretamente com o fluxo de passageiros e carga, envolvendo processamento de passageiros, bagagens e carga e incluindo atividades comerciais como estacionamento, lojas de comércio (lojas de conveniência, souvenirs, etc). Os dois tipos de operações são complementares, sendo que cada um tem consequências no outro (Yu, 2010).

Os principais serviços disponibilizados nos aeroportos, e as facilidades que excedem os elementos considerados “comuns”, seja para os passageiros, ou para as empresas aéreas ou visitantes podem ser observados na tabela seguinte:

Tabela 1 - Principais serviços aeroportuários disponibilizados para os usuários.

<b>Elementos Comuns</b>	Sinalização
<b>Principais Serviços Aeroportuários</b>	Informações ( Inclui informação de voo)
	Conforto e limpeza geral
	Cortesia e Eficiência dos Colaboradores
	Tempos de Espera (Conexões, embarque e desembarque de passageiros)
<b>Facilidades para Companhias Aéreas</b>	Escritórios
	Balcões de Check-in
	Serviços de Bagagem
	SLOTS
	Tecnologias de Informação e telecomunicações
	Pistas de aterragem e descolagens
	Áreas de aproximação ( Radar)
<b>Facilidades para os passageiros</b>	Instalações Técnicas e de manutenção de aeronaves (HANGAR)
<b>Facilidade para os visitantes</b>	Acesso externo às instalações e serviços dos terminais
	Acesso externo às instalações e serviços dos terminais

Fonte: Elaboração do autor. Adaptado de: (ACI A. I., 2000); (Magri Junior, 2003) Serviços Aeroportuários

Como mencionado anteriormente, os passageiros estão entre os principais clientes dos aeroportos. Neste sentido, é importante salientar que a utilização dos serviços aeroportuários varia de acordo com as características e necessidades dos passageiros. Segundo Correia et al., (2008), a razão da viagem, o objetivo da circulação (embarque, desembarque, ligação) e as condições da aeronave utilizada pelo passageiro são alguns dos fatores que influenciam a procura de um determinado serviço aeroportuário. Para atrair cada vez mais clientes, alguns aeroportos consideram a oferta de serviços aeroportuários diferenciados como um importante fator competitivo. Nesse sentido, os serviços de lazer e conforto prestados aos usuários pretende-se que sejam cada vez mais comuns e proveitosos, principalmente nos grandes aeroportos.

A prestação de serviços com elevados níveis de qualidade é também um fator chave para os gestores aeroportuários, uma vez que a competitividade do sector e o grau de procura dos clientes (passageiros, companhias aéreas e visitantes) estão em constante crescimento. Conforme destacado, para que o aeroporto possa prestar serviços de qualidade é necessário controlar o desempenho dos diferentes processos, determinar quais os departamentos estão em conformidade e quais as áreas que requerem medidas de melhoria contínua.

Se todos os integrantes da organização forem bem tratados, sentir-se-ão mais apoiados e motivados a desempenhar da melhor maneira possível os seus serviços, assim, um apoia o outro porque dessa forma todos sairão a ganhar (Ribeiro, 2006).

## **2.5 Qualidade dos Serviços Aeroportuários**

A qualidade dos serviços aeroportuários tornou-se uma ferramenta de grande importância na concorrência entre aeroportos em todo o mundo, a fim de obter um aumento do tráfego para a rentabilidade do negócio. Com isto, os aeroportos procuram um grande interesse em padronizar a qualidade e mantê-la a um nível acima de todas as circunstâncias (Milan, 2003).

*“A importância da qualidade do serviço percebida pelos passageiros está diretamente relacionada ao seu processo de tomada de decisão, pois se baseia em um conjunto de variáveis: expectativas do serviço, avaliação do serviço, satisfação do passageiro, etc” (Couto, 2014).*

A satisfação do cliente está diretamente relacionada à capacidade da empresa de atender às necessidades e expectativas dos consumidores e desenvolver serviços além das expectativas. A cultura de prestação de serviços de qualidade é considerada o fator que impulsiona o sucesso da empresa.

A avaliação do desempenho usa ferramentas flexíveis que refletem as diversas necessidades dos clientes, permitem gerar alertas e suportar a tomada de decisões (Lemer, 1992). A qualidade dos serviços é uma das dimensões do desempenho e tem-se tornado importante na estratégia corporativa para melhorar a vantagem competitiva dos aeroportos (Lupo, 2015). A qualidade dos serviços aeroportuários é um conceito que pode ser difícil de definir devido ao número de variáveis que devem ser consideradas, pois cada aeroporto tem as suas particularidades e todos eles tem vários fatores a favor e contra, desde as infraestruturas até ao pessoal que nele trabalha e nos gestores do espaço (Bulut et al., 2016).

*“Um cliente satisfeito torna-se um promotor da qualidade do serviço, um facto importante para a consolidação de uma imagem positiva da empresa” (Neumayr, 2015).*

Para Rodrigues, (2008) a qualidade dos serviços é atribuída a diversos fatores, tais como: a apresentação de serviços, atenção, aspetos fundamentais e básicos de acordo com fatores de qualidade.

Já para Nascimento, (2013), refere que a qualidade de serviço, depende da observação dos usuários do terminal e da percepção que eles têm acerca dos serviços e instalações do aeroporto. A percepção dos passageiros sobre o nível de serviço depende de fatores subjetivos e das características individuais de cada um, quer seja do aeroporto ou mesmo do passageiro pois as pessoas são diferentes e cada um reage de acordo com a sua maneira de estar na vida.

Segundo Bandeira & Correia (2006) foram realizados estudos ao nível dos serviços nos terminais aeroportuários, a fim de reduzir custos, redirecionar investimentos e aumentar o nível de satisfação dos passageiros. Nesse caso, a qualidade do serviço oferece dois métodos distintos, um deles com foco em indicadores e outro com base nos usuários, incluindo análise de percepção do serviço. (White, 2004). Com isto, Bezerra & Gomes, (2018), desenvolveram estudos que relacionam conflitos com as partes interessadas do aeroporto sobre a medição da qualidade do serviço prestado nos terminais aeroportuários, utilizando uma abordagem focada nas métricas que consiste no acompanhamento de indicadores e medições objetivas dos serviços aeroportuários.

Quanto às dimensões sobre qualidade dos serviços em aeroportos, Fodness & Murray, (2007) propuseram um modelo concetual composto por três dimensões primárias: *servicescape*, *service personnel* e *services* que pudessem relacionar as expectativas dos passageiros em relação aos serviços aeroportuários.

Com base no modelo concetual, é possível efetuar uma recolha de informação, que permite identificar todas as observações sobre experiências pessoais nos aeroportos em relação as expectativas dos passageiros. Esta abordagem, também permite investigar os fatores de qualidade que os passageiros esperam obter, explorar as experiências, os problemas identificados e a importância de expectativas específicas do serviço aeroportuário que possam contribuir para a qualidade percebida do serviço.

Os modelos de percepção consistem em avaliar a qualidade dos serviços usando um conjunto de atributos. Do exposto, é óbvio que a avaliação da percepção dos passageiros sobre a qualidade do serviço do terminal aeroportuário pode ser considerada uma atividade básica na gestão da operação aeroportuária (Schneider e White, 2004).

## **2.6 Caracterização da Qualidade dos Serviços Aeroportuários**

Os aspectos que envolvem a qualidade dos serviços estão relacionados com a compreensão dos aspectos multidimensionais que envolvem este conceito. Compreender as dimensões da qualidade, pode contribuir para que os prestadores de serviços tenham elementos capazes de orientar os esforços na busca do sucesso de uma organização e na obtenção de taxas de retorno satisfatórias.

Nesse contexto Zeithaml, (1990), destaca as cinco dimensões com maior relevância para a definição da qualidade dos serviços, sendo elas:

- Confiabilidade;
- Capacidade de resposta;
- Segurança;
- Empatia;
- Elementos tangíveis;

Uma vez que esta pesquisa está relacionada aos aspectos multidimensionais que constituem as dimensões atuais da qualidade dos serviços, é importante destacar a importância e o papel fundamental de cada um desses aspectos na importância e melhoria da qualidade dos serviços no setor de transporte aéreo.

Para Zeithaml, (1990), a confiabilidade é considerada um aspecto fundamental da qualidade, uma vez que está diretamente ligada à capacidade de uma empresa cumprir o prometido, com vista a satisfazer e não defraudar as expectativas dos clientes. Ao contrário de outras dimensões, a confiabilidade pode ser considerada uma forma de medir os resultados, uma vez que pode ser avaliada logo após o cliente experimentar o serviço.

No que respeita à capacidade de resposta o mesmo autor refere que é a capacidade de estar preparado e disposto a prestar serviços no menor tempo possível, ou seja, a empresa está disposta a prestar atendimento rápido aos clientes. A falta de

rapidez e disposição dos funcionários das companhias aéreas e a falta de interesse em resolver os problemas que os passageiros podem encontrar são exemplos típicos de lentidão na resposta das empresas e perante o cliente, a inércia da empresa mostra o seu um funcionamento. Podemos afirmar que as pessoas constituem o principal ativo das sociedades, apesar de muitas incertezas no diz respeito à maximização dos recursos humanos, com vista a atingir os objetivos dos programas *planeados e a rapidez na gestão de conflitos*.

Segundo Ritossa (2011) outro dos pontos fundamentais é a segurança. Esta pode ser considerada como uma dimensão que pode inspirar a confiança e credibilidade dos clientes na empresa ou no serviço específico prestado. Este autor destacou que quanto maior o risco ou a incerteza envolvida no serviço, mais importante se torna essa dimensão.

Por fim temos a empatia , que segundo Camisón, Cruz, & González (2007). é a capacidade da empresa em prestar um determinado serviço de forma personalizada com base nas características individuais de cada cliente e responder às necessidades específicas. Além disso, a empatia pode ser considerada como uma dimensão destinada a indicar se a empresa pode ouvir seus clientes e se a linguagem utilizada na comunicação entre prestadores de serviços e consumidores é suficiente.

Todos estes pontos são como desafios são correntes das incertezas e das constantes mudanças do mercado têm conduzido as empresas a assumir o conhecimento como fator imprescindível para o sucesso organizacional (Dias, 2013). Neste âmbito, têm sido importante enaltecer o desenvolvimento das competências dos colaboradores e das empresas, apostando fortemente em ações, para que também estes se adequem as exigências do meio (Caetano &Vala, 2007). A qualidade dos recursos dos aeroportos é um fator essencial para uma inserção bem-sucedida na prestação do serviço, pelo que se o conhecimento/formação estiver disponível para todos sem exceção, a empresa torna-se mais produtiva (Ceitil, 2016).

Nos serviços do setor de transporte aéreo, a empatia pode ser observada nas ações realizadas pelas companhias aéreas objetivando o atendimento de necessidades específicas de determinados clientes, como por exemplo, a oferta de serviços exclusivos para clientes fidelizados.

Atualmente, os elementos tangíveis constituem-se como importante diferencial no mercado de transporte aéreo de passageiros, fato que pode ser evidenciado ao analisarmos os terminais aeroportuários mais modernos do mundo, dentre os quais o *Changi Airport*, em Singapura, onde a qualidade, tecnologia e eficiência das instalações apresentam-se como diferenciais para atrair um número expressivo de clientes (Y.Park, 2003). Por fim, considerando a importância da dimensão qualidade para a organização, é necessário evidenciar a necessidade da participação de profissionais capacitados para a prestação de serviços que cumpram o nível de qualidade. Nesse sentido, considerando que o conhecimento técnico da função a ser desempenhada faz parte do processo de obtenção da qualidade, os prestadores de serviço devem desenvolver planos de treino de aos seus funcionários desde a fase inicial de contratação. (Lapmprecht & Ricci, 1997).

Assim sendo, as organizações devem ter uma visão mais ampla de conhecimentos adquiridos a fim de atingir resultados, apostando na formação contínua dos colaboradores, com vista a superar as deficiências verificadas visando obter competências necessárias para o desempenho da função, porém é necessário planejar os programas de formação definindo uma estratégia de formação com metas alcançáveis, ou seja, um serviço de qualidade.

## **2.7 Nível de Serviço e Satisfação do Cliente em Terminais Aeroportuários**

A informação sobre o nível de satisfação dos clientes é uma das maiores prioridades da gestão numa empresa que aposta na qualidade dos produtos e serviços e nos resultados alcançados junto dos clientes.

A satisfação do cliente está diretamente ligada à capacidade da empresa de atender às necessidades e expectativas dos consumidores, desenvolvendo serviços capazes de superar as suas expectativas. A cultura de prestação de serviços de qualidade é considerada um fator que impulsiona as empresas para o sucesso. Além disso, um cliente satisfeito torna-se um promotor da qualidade do serviço, um facto importante para a consolidação de uma imagem positiva da empresa (Hargreaves & Zuanetti e Lee, 2005).

Para Brida et al., (2016), a satisfação geral do cliente, é avaliada através de diversas interações que o cliente sente ao experimentar um serviço ou visitar um

determinado destino. A sua satisfação, determina um indicador de desempenho valioso para as operações aeroportuárias. Para tal fato é necessário que exista uma formação. Essa formação vai-se tornar no instrumento responsável por transmitir os conhecimentos e a capacitação e habilidades, de forma a suprir algumas deficiências e estimular e desenvolver, as competências visando adequar o perfil da função aos conhecimentos necessários para melhoria do desempenho organizacional.

Segundo Graham (2014), este indicador, permite aos operadores aeroportuários entenderem quais são os principais pontos que influenciam na experiência e na jornada do passageiro durante todo o processo da sua viagem. desta forma a satisfação dos passageiros torna-se fundamental de forma a estabelecer medidas e relações dos serviços, e fatores desses serviços que contribuem para avaliação do nível de qualidade (Brida et al., 2016).

Neste contexto, é de extrema importância para a indústria aeroportuária analisar a satisfação do passageiro, uma vez que clientes satisfeitos estão dispostos a reutilizar o serviço e também a recomendá-lo. Além disso, clientes satisfeitos tendem a permanecer mais tempo e usufruir de outros serviços existentes no terminal aeroportuário, favorecendo a receita não aeronáutica.

## **2.8 Modelo de Medição de Qualidade nos Serviços Aeroportuários**

A medição dos níveis de qualidade dos serviços aeroportuários está diretamente ligada a organizações ou instituições independentes do sector dos transportes aéreos, que realizam regularmente inquéritos de satisfação dos clientes de diferentes aeroportos em todo o mundo, e a oposição dos resultados obtidos pode ajudar a determinar o nível de desempenho global de cada terminal aeroportuário (Nascimento, 2003). Com isto, foram caracterizados os principais modelos de pesquisa sobre a qualidade dos serviços em aeroportos, que são promovidos por duas importantes instituições internacionais, a *World Airport Awards* e a *Airports Intenational Council*.

### **2.8.1. Word Airport Awards**

O *World Airport Awards* iniciou suas operações em 1999 quando a consultora *Skytrax* lançou a primeira pesquisa global de satisfação do cliente em aeroportos. A

*Skytrax* é uma empresa de consultoria britânica que tem como finalidade analisar o mercado de aviação, com o objetivo de selecionar a melhor companhia aérea, os melhores comissários de bordo, o melhor aeroporto e o melhor *lounge* com base nos dados obtidos através de estudos feitos aos usuários de diferentes nacionalidades.

Eles são atualmente considerados referências de qualidade da indústria aeroportuária global e podem avaliar serviços e instalações ao cliente em mais de 550 aeroportos (*Word Airports Awards*, 2020). O modelo de avaliação divide-se em grupos e subgrupos, com um total de 64 categorias de prêmio conforme apresentado abaixo (Neumayr, 2015).

A pesquisa conduzida pelo *Word Airports Awards* de agosto de 2018 a fevereiro de 2019 atraiu 15 milhões de passageiros de 100 países diferentes, e a pesquisa foi realizada em 550 aeroportos em todo o mundo. De acordo com as avaliações de satisfação do cliente, esta pesquisa realizada pela consultoria *SkyTrax* é que serviu de base para o Prêmio *word airports Awards* em 2019 (*Awards*, 2020).

A pesquisa avaliou a experiência do usuário em diferentes indicadores de desempenho do serviço aeroportuário e principais produtos (desde o embarque, desembarque, transferência, compra, segurança e imigração até o portão de embarque). Utilizou-se os seguintes 39 indicadores de desempenho de produtos e serviços de aeroporto (*Awards*, 2020):

- Facilidade de acesso (Chegadas/Partidas)
- Opções e disponibilidade de transportes públicos (eficiência e preços)
- Disponibilidade de carrinhos de bagagem (lado do ar e terra)
- Conforto, ambiente e design de terminais
- Limpeza de terminais, pisos, lugares e áreas públicas
- Disponibilidade de lugares em todos os terminais
- Tempos de espera (política de imigração, Inspeção de Segurança)
- Cortesia do pessoal (equipa de imigração, equipa de segurança)
- Instalações de check-in, filas e sistemas de assentos
- Acessibilidade do terminal (sinalização terminal, facilidade de trânsito através do Aeroporto)

- Clareza das chamadas de embarque dos aeroportos
- Telas de informação de voo - clareza / qualidade da informação
- Simpatia do pessoal do aeroporto
- Competências linguísticas para pessoal do aeroporto
- Localização das salas de espera das companhias aéreas
- Casas de banho e chuveiros no terminal
- Limpeza de instalações sanitárias
- Instalações de TV e entretenimento
- Áreas calmas, quartos de dia, instalação de hotel, áreas de descanso
- Área de jogos infantis e instalações fornecidas ☒ Escolha das Compras - *duty-free* e outras lojas
- Preços cobrados nos pontos de venda (*lojas, bares, cafés e restaurantes duty free*)
- Serviços de catering (café, bares e restaurantes)
- Serviço Wi-Fi
- Instalações de carregamento de energia
- Localizações telefónicas
- Instalações multibanco
- Política de Fumar / Salas de Fumadores
- Padrões de acesso e instalações de utilizadores com deficiência
- Prazos de entrega de bagagem
- Eficiência na entrega prioritária de bagagem
- Serviços de bagagem perdidos
- Perceção das normas de segurança (adotadas pelas autoridades).

O inquérito é realizado através de um questionário físico e online com os utilizadores dos 550 aeroportos inquiridos. Para além dos questionários, a metodologia proposta *pela SkyTrax* prevê um inquérito de apoio com uma amostra representativa. Estas entrevistas são realizadas através da Internet, de forma a compreender as razões que levam os utilizadores a eleger os aeroportos com a melhor

qualidade nos serviços oferecidos, além de identificar quais os fatores que melhor contribuem para a satisfação dos utilizadores de um aeroporto (Awards, 2020).

Assim, os World Airport Awards são os prêmios de maior prestígio para a indústria aeroportuária, votados pelos clientes na maior pesquisa anual de satisfação de clientes de aeroportos globais. Eles são considerados a referência de qualidade para a indústria aeroportuária mundial, avaliando o atendimento ao cliente e as instalações.

### **2.9. Airports Council International (ACI)**

A ACI é uma organização internacional de aeroportos e o único representante global de aeroportos comerciais no mundo. Foi fundada em 1991 e está sediada em Genebra, ela representa os interesses do aeroporto junto à Organização de Aviação Civil Internacional (OACI) e outros governos e organizações internacionais. Desenvolveu normas, políticas e melhores práticas para o aeroporto e constituiu uma organização independente que conduz pesquisas relacionadas à qualidade do serviço e parâmetros operacionais nos aeroportos membros da organização (ACI, 2019).

A ACI World contribui para a segurança, proteção e sustentabilidade do setor de aviação global, promovendo os interesses coletivos dos aeroportos e das comunidades que atendem e promovendo a excelência no gerenciamento e operações aeroportuárias, tem como objetivo principal proporcionar ao público um sistema de transporte aéreo seguro, eficiente e ambientalmente responsável.

Uma das principais funções do ACI é representar e assessorar os seus membros em diversas áreas importantes da atividade aeroportuária. As principais áreas prioritárias de segurança, meio ambiente, eficiência, atendimento ao cliente e desenvolvimento económico são enumeradas mais à frente, com mais informações sobre questões técnicas aeroportuárias e questões de saúde.

A ACI busca interesses aeroportuários em discussões com organizações internacionais, estabelece importante relacionamento com a Organização da Aviação Civil Internacional (ICAO), discute e formula padrões internacionais de transporte aéreo na Organização da Aviação Civil Internacional. A ACI defende o estatuto dos aeroportos e estabelece normas e medidas recomendadas nas áreas de segurança, proteção e medidas de proteção ambiental. Também promove e protege os interesses do aeroporto nas principais mudanças de políticas relacionadas às taxas e

regulamentos aeroportuários, aumentando assim a capacidade do aeroporto de lidar com as companhias aéreas e ao mesmo tempo, fornece uma plataforma que busca e estabelece parcerias construtivas com associações de companhias aéreas, governos e agências regulatórias.

A ACI oferece aos seus membros inúmeras oportunidades de treino com um programa de *benchmarking* de atendimento ao cliente, análises estatísticas detalhadas do setor e publicações práticas.

Uma das iniciativas desenvolvidas pela ACI que consiste na realização da pesquisa anual sobre os níveis de qualidade nos serviços aeroportuários, tendo em conta o grau de satisfação dos passageiros é denominado como *Airport Service Quality* (ASQ), criado em 2006, com o intuito de identificar e difundir os processos de qualidade desenvolvidos pelos melhores aeroportos ao redor do mundo, constituindo-se como importante instrumento para o aprimoramento dos serviços oferecidos pelos aeroportos participantes da pesquisa (Neumayr, 2015).

O *Airport Service Quality* (ASQ) da ACI é o programa de *benchmarking* mundialmente conhecido e estabelecido globalmente, que mede a satisfação dos passageiros enquanto viajam por um aeroporto.

A ASQ, é um programa que fornece ferramentas de pesquisa e informações de gestão da qualidade para entender melhor as perspectivas dos passageiros e suas necessidades de produtos e serviços de aeroporto. Em todo o mundo, os passageiros exigem níveis de serviço mais elevados. Da mesma forma, as entidades reguladoras têm prestado mais atenção à prestação e qualidade dos serviços aeroportuários.

A concorrência entre aeroportos alcançou novos patamares, à medida que mudanças estruturais e de propriedade trazem novas partes interessadas e modelos de negócios ao setor. Longe vão os dias em que os aeroportos eram apenas pontos de partida e chegada. Hoje, os aeroportos são complexos, centros de viagens multifuncionais que oferecem uma ampla gama de serviços. De fato, muitos têm receitas não aeronáuticas atingindo mais da metade da receita total. Os aeroportos se tornaram os principais impulsionadores do progresso social e econômico nas cidades, regiões e países do mundo inteiro. Neste cenário em rápida mudança, a ASQ é a chave para entender como aumentar a satisfação dos passageiros e melhorar o desempenho do negócio. A pesquisa da ASQ está em curso nos aeroportos que servem mais de

metade dos 7,1 mil milhões de passageiros anuais do mundo e fornece dados únicos que indicam:

- Como os passageiros classificam os serviços aeroportuárias;
- Como o aeroporto em comparação com outros em todo o mundo por tipo de tráfego, tamanho, regiões, etc.;
- Quais os aspetos que são particularmente importantes para o aeroporto específico;
- A forma como as perceções e as prioridades dos passageiros têm vindo a mudar ao longo do tempo.

Os prémios anuais *Airport Service Quality* (ASQ) reconhecem e recompensam os melhores aeroportos do mundo, de acordo com a pesquisa no terminal de partidas ASQ da ACI e a pesquisa no terminal de chegadas da ASQ. Esses prémios representam o reconhecimento através dos maiores elogios possíveis para os operadores aeroportuários e são uma oportunidade para celebrar o compromisso dos aeroportos em todo o mundo, na melhoria e qualidade de serviços que os passageiros podem vivenciar (ACI, 2020).

De acordo com as informações publicadas no site da ACI, o programa ASQ tornou-se na referência mundial em satisfação de passageiros em aeroportos, com quase 400 aeroportos participantes, em 95 países. A sua metodologia científica, através de procedimentos rigorosos de controle de qualidade e compromisso com a imparcialidade, conquistaram o reconhecimento da indústria e estabeleceram o conjunto de pesquisas ASQ, como os padrões globais para medir a satisfação dos passageiros.

Diferentemente do modelo de avaliação proposto pela *World Airport Awards*, a ASQ é a única pesquisa global sobre aeroportos, baseada na medição da satisfação dos passageiros, enquanto eles estão no aeroporto, permitindo que seja realizada diretamente com os passageiros que se encontram nas salas de embarque e que já utilizaram os diferentes serviços oferecidos pelos aeroportos, fato que contribui qualitativamente nos resultados da pesquisa. Cerca de 670.000 passageiros por ano são entrevistados antes do embarque no voo e solicitados a avaliar sua satisfação com os serviços do aeroporto. De forma a garantir a representatividade dos resultados obtidos, o instrumento de pesquisa proposto pela ASQ prevê a elaboração de um

plano com a seleção de uma dada amostra para cada aeroporto, onde a quantidade de inquiridos é estipulada de acordo com a capacidade operacional de cada aeroporto. A metodologia estipula o tamanho da amostra no mínimo, em cerca de 1000 entrevistas por período de pesquisa, que possibilita a elaboração detalhada dos perfis de passageiros.

Segundo uma pesquisa realizada em 2019, a ACI desenvolveu um barômetro de Qualidade de Serviço do Aeroporto, que é o primeiro instantâneo global dos níveis de satisfação da experiência do cliente do aeroporto.

O barômetro foi criado em resposta direta ao feedback dos membros de que eles queriam ser proactivos na medição de seus esforços em relação a dados sólidos e objetivos, que inclui os índices gerais de satisfação em nível global e regional.

Os questionários utilizados na pesquisa ASQ são compostos por diferentes variáveis caracterizadas a seguir:

- **Acessibilidade:** Transporte terrestre; disponibilidade de estacionamento (disponibilidade de vagas e preços praticados); disponibilidade de carrinhos de bagagem

- **Check-in:** Tempo de espera na fila; eficiência dos colaboradores; cortesia e assistência prestadas pelos colaboradores, permanecem os pontos de contato da viagem com o mais alto nível de satisfação nos aeroportos


- **Controle de passaporte e identificação pessoal:** tempo de espera para inspeção; cortesia e assistência prestadas pelos colaboradores;

- **Segurança:** cortesia e assistência dos agentes de segurança; eficiência e demora na realização de procedimentos de segurança; sensação de confiança e segurança;

- **Sinalização:** facilidade para encontrar as vias que levam ao aeroporto; monitores de informação dos voos; distância percorrida dentro do aeroporto; facilidade para realizar conexões com outros voos;

- **Facilidades do aeroporto:** cortesia dos funcionários do aeroporto; restaurantes (disponibilidade e preços praticados pelos restaurantes); disponibilidade de caixas eletrônicos e agências bancárias; lojas, acesso a internet; locais para realização de negócios e ventos; disponibilidade e limpeza de sanitários; conforto oferecido nas áreas de espera;

- **Serviços disponíveis no desembarque:** inspeção dos documentos de viagem; agilidade e rapidez na entrega de bagagens;

- **Ambiente físico do aeroporto:** limpeza e higiene das instalações;  **Satisfação com o aeroporto:** avaliação geral do aeroporto (Barcelos, 2022).

Segundo os resultados obtidos do estudo realizado em 2019, publicados nos relatórios trimestralmente, a cortesia e disponibilidade dos funcionários do *check-in*, bem como sua eficiência, estão entre os itens com melhor classificação (ACI A. C., Airports Council International, 2020).

As instalações aeroportuárias e os acessos são os pontos de contato com os menores índices de satisfação. Itens que medem o valor pelo dinheiro (de restaurantes, instalações para refeições, estabelecimentos comerciais e estacionamentos) conduzem a esses resultados. A relação custo / benefício das instalações de estacionamento está, no entanto, entre os itens que melhoraram o grau de satisfação e as suas avaliações (ACI A. C., Airports Council International, 2020).

O nível de satisfação aumentou para a maioria dos passageiros. A cotação para quem as prioridades são rapidez e eficiência, e a busca de valor, que deseja uma seleção e uma boa relação custo / benefício na área comercial, registaram uma diminuição no nível de satisfação (ACI A. C., Airports Council International, 2020).

Em 2019, a ACI fez alterações nas categorias do prêmio da ASQ, efetivas para os vencedores de 2018. Essas mudanças refletem a indústria aeroportuária cada vez mais dinâmica. Com isto a experiência dos passageiros melhorou significativamente na África, Europa, Oriente Médio e América Latina / Caribe em comparação com o ano anterior. O acesso à Internet / Wi-Fi é de longe o item mais aprimorado em todas essas regiões. Os aeroportos na África e no Oriente Médio foram os que mais aumentaram.

A África tem sido particularmente notável em sua melhoria constante nos últimos trimestres. Nos aeroportos da América do Norte e da região Ásia-Pacífico, os resultados são estáveis sendo considerado os aeroportos que oferece a melhor experiência ao cliente.

Após os resultados obtidos, a ACI concede o certificado de gestão da qualidade dos serviços em aeroportos, denominada *Airport Service Quality Assured*, que consiste no reconhecimento mundial dos aeroportos que utilizam processos eficazes de gestão e melhoria contínua dos padrões de qualidade dos serviços

disponibilizados aos passageiros (Neumayr, 2015). Para a *International Air Transport Association*, mesmo para os aeroportos com maior pontuação, esse tipo de pesquisa é um processo de aprendizagem contínua, para determinar a área de serviço, a avaliação precisa se basear no processo de comparação.

As diferentes formas de organizar o trabalho, permitem às empresas desenvolver ações dinâmicas e proactivas que promovem o aumento da produtividade, um fator essencial para manter a vantagem competitiva (Camara,2016).

### **3.Passos gerais para a medição de qualidade dos serviços**

As avaliações da qualidade não são feitas na fase final do serviço, como acontece com os produtos cuja qualidade será o resultado final do processo de produção. Nos serviços, também importa o processo de entrega, e, por esse motivo, a avaliação de serviços é considerada mais complexa em comparação aos produtos (Parasuraman et al., 1985). Duas abordagens são conhecidas na literatura para a análise da qualidade dos serviços. Uma é a técnica mecanicista, que envolve indicadores e aspetos objetivos dos serviços. A outra é a humanista, que considera a resposta subjetiva dos clientes a partir de sua avaliação mediante a forma como o serviço é realizado. Em outras palavras, a primeira responde ao “o que”, enquanto a segunda responde ao “como” (Schneider e White, 2004; Fodness e Murray, 2007). A abordagem humanista é a mais usada na literatura e resulta mais apropriada para as análises de serviços devido às três características mencionadas para os serviços, especialmente pela intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade, visto que o cliente participa do processo de entrega e não existem especificações que possam ser mensuradas e controladas (Schneider e White, 2004; Zeithaml e Parasuraman, 2004).

A abordagem humanista, é considera a resposta subjetiva dos clientes a partir de sua avaliação frente ao serviço. Em outras palavras, a primeira responde ao “o que”, enquanto a segunda responde ao “como” (Schneider e White, 2004; Fodness e Murray, 2007). Podem existir particularidades que se aplicam em outros aeroportos que não tenham sido consideradas na aplicação dos Modelos propostos, as conclusões não podem ser generalizadas para o Setor de Transporte Aéreo, visto que

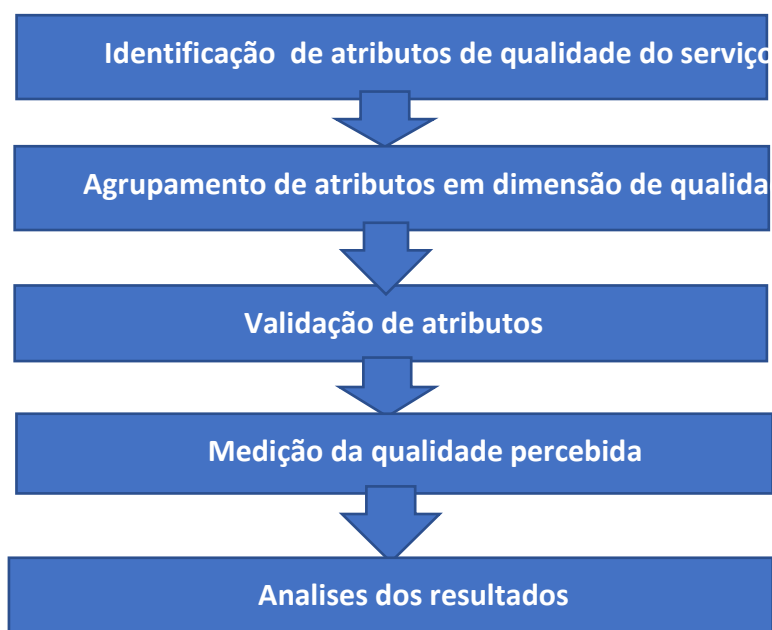
essas somente dão informação inerente à realidade de cada um dos aeroportos analisados (Pantouvakis e Renzi, 2016).

Implementado em dois aeroportos de América do Sul, elaborado um questionário direcionado a Gestores de Aeroporto e Companhias Aéreas. Para cada um dos atributos, devia-se avaliar a importância e a percepção da qualidade, apoiado nesses resultados, foram feitas hierarquizações de atributos e análises de *gaps* considerando as duas perspectivas, construção de um segundo modelo de atributos de serviços integrado, a perspectiva do passageiro, dessa maneira, foram comparados os atributos do modelo com foco em Companhias Aéreas com os atributos utilizados no modelo de Torres (2015) com foco nos passageiros, e a partir dessa comparação, foram definidos os atributos comuns para as duas perspectivas e foi realizada uma análise de *gaps* baseada nos três pontos de vista: gestor do aeroporto, Companhia Aérea e passageiro. Obteve-se um conjunto de 66 atributos de qualidade agrupados em 10 dimensões, tida como uma ferramenta que permite esclarecer os aspectos que as Companhias Aéreas valorizam nos aeroportos. Esta ferramenta pode auxiliar os Gestores do Aeroporto, na identificação de oportunidades de melhoria, assim como também às Companhias Aéreas na tomada de decisões sobre sua rede de aeroportos.

Um dos indicadores do desempenho dos serviços ofertados, tem se tornado uma estratégia importante para análise da percepção da qualidade, envolve identificar os atributos que impactam as expectativas e percepções do cliente, para realizar medições destes atributos e analisar os pontos críticos através de comparações entre o nível percebido e o esperado (Fodness e Murray, 2007). A importância do relacionamento entre Gestores de Aeroportos e as Companhias Aéreas é claramente identificada, as propostas de modelo de negócio do setor. Na realidade, não é comumente uma relação balanceada, o gestor de aeroporto tem uma posição de vantagem e aproveita-se do mercado para impor serviços e taxas às Companhias Aéreas, as quais estão em posição de desvantagem. No entanto, a privatização dos aeroportos, e a natureza dessa relação deve se alterar, uma vez que a concorrência entre aeroportos deve crescer no futuro (IATA, 2013). O volume de passageiros aumentou, segundo a IATA (2015), esta tendência pode duplicar em 20 anos. Com o aumento das Companhias Aéreas de baixo custo e a disponibilidade de recursos de informação, como a internet, os passageiros têm maior facilidade para a tomada de

decisões nas escolhas de voos, aumentando a concorrência entre Companhias Aéreas, enquanto procuram aeroportos eficientes, que ofereçam infraestruturas de qualidade e lhes permitam serem competitivos em custos e responder às solicitações (Gillen e Lall, 1997; Francis et al., 2004; Albers et al., 2005; Oum et al., 2006; De Neufville e Odoni, 2013; Pabedinskaitė e Akstinaitė, 2014; IATA, 2015). Para obter um melhor entendimento dos passageiros, suas expectativas e reações (Fodness e Murray, 2007; Barbot, 2009; Ishii et al., 2009; Oh e Park, 2014; IATA, 2015).

**Figura 1** - Passos gerais para a medição de qualidade de serviços



Fonte: Parasuraman *et al.* (1988); Schneider e White (2004); Wu e Mengersen (2013)

Esses passos foram considerados na definição das etapas do trabalho e dos métodos para sua execução. Essas etapas estão alinhadas aos quatro objetivos específicos do trabalho e foram desenvolvidas em três artigos como pode-se visualizar na fig 2.

### **3.1 fatores que influenciam a escolha das Companhias Aéreas dos aeroportos , alianças estratégicas.**

Algumas pesquisas incluem a qualidade das Companhias Aéreas como parte da qualidade do aeroporto, partindo de uma visão geral (Wang et al. 2004).

Foi avaliado o desempenho operacional de dez aeroportos em Taiwan considerando quatro perspectivas: a produtividade dos empregados do aeroporto,

níveis de serviço da Companhia Aérea e passageiros, atividades de aviação e segurança (Park, 2003).

A efetividade operacional, os custos, a imagem corporativa bem, assim como a flexibilidade também foram os fatores de desempenho identificados a partir do ponto de vista das Companhias Aéreas.

Do ponto de vista das Companhias Aéreas, os fatores identificados foram a capacidade pistas, terminais e guichês, taxas e serviços. Além disso, os autores analisaram com maior detalhe as características de qualidade, como a perspectiva dos passageiros que foi dividida em quatro fatores, sendo um deles, relacionado com as áreas de interface entre o aeroporto e as Companhias Aéreas (áreas de embarque, instalações de retirada de bagagens e sistemas de informação visual).

Segundo Pabedinskaitė e Akstinaitė (2014), os serviços que o Aeroporto Internacional Vilnius na Lituânia oferece às Companhias Aéreas, identifica os critérios de qualidade e classificando, segundo as dimensões do método SERVQUAL (tangibilidade, confiabilidade, presteza, empatia e segurança). Esse calcula a diferença entre as expectativas e percepções dos clientes a partir de dimensões e atributos gerais que podem ser aplicados para qualquer tipo de serviço.

Os dados subjetivos foram reunidos através de um questionário de catorze perguntas, no qual as Companhias Aéreas tinham que avaliar o desempenho entre 1 (baixo) e 5 (alto). Estas variáveis de gestão de curto e longo prazo. Através do método DEA (Análise Envoltória de Dados), foi feito um ranking de aeroportos, baseado na eficiência em qualidade. Para Bulut et al. (2016) que desenvolveram um framework que avalia simultaneamente a qualidade de alguns aeroportos da Ásia, a partir das perspectivas dos passageiros e das Companhias Aéreas.

Os autores obtiveram uma medição da qualidade para os aeroportos estudados na perspectiva das Companhias Aéreas, analisaram-se cinco requerimentos: segurança e velocidade da operação aeroportuária, taxas económicas dos serviços; compatibilidade com as características dos aviões; serviço de manuseio de bagagem apropriado, seguro e com eficiência; e conveniência de ticketing, embarque, gestão de portas de embarque/desembarque, transferências, duty free. Desses requerimentos, as taxas dos serviços foram o com maior importância, seguido do manuseio de bagagem.

Graham (2011) apresenta os fatores que afetam a escolha que fazem as Companhias Aéreas dos aeroportos: disponibilidade de slots, compatibilidade da rede, taxas aeroportuárias e descontos disponíveis, outros custos (e.g. combustível, handling), competitividade, suporte de marketing, variedade e qualidade das instalações, facilidade das conexões de transferência, manutenção e restrições ambientais.

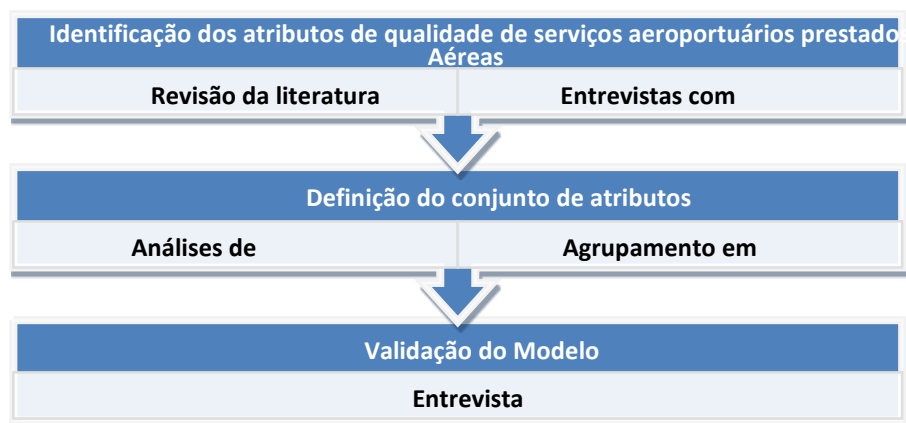
Para Albers et al. (2005) que analisa, os benefícios potenciais das alianças entre Companhias Aéreas e aeroportos com o objetivo de diminuir incertezas e suportar a rentabilidade, nas áreas de capacidade, marketing e segurança, aquelas onde há maiores oportunidades para desenvolver parcerias, no cumprimento de metas associadas, à satisfação dos passageiros como da companhia Aérea.

Lu e Mao (2015) identificaram os fatores que determinam a escolha de aeroportos das Companhias Aéreas de LCC (low cost carriers) e fizeram uma revisão tanto para FSC (full service carriers) como para LCC, onde se destacam a pontualidade, a qualidade nas conexões de transferência, a acessibilidade ao aeroporto, preços e taxas, serviço e segurança. Os autores ainda defendem que a satisfação dos passageiros é um assunto de interesse comum, para as duas partes e expõem as responsabilidades de cada uma.

Dessas responsabilidades destacam-se a melhoria das atividades de handling de forma a atingir os resultados, propõe tomada de decisões colaborativa (Airport collaborative decision making – A-CDM) e a medição do nível de serviço do aeroporto para realizar comparações entre aeroportos e operações. A IATA, com a colaboração do ACI (Airports Council International) e outros aliados do setor, tem desenvolvido o ADRM (Airport Development Reference Manual).

Existem três etapas para a construção do modelo baseado em atributos de qualidade para a avaliação dos serviços aeroportuários prestados às Companhias Aéreas, as quais são explicadas nesta subseção realizado um aporte, CIT (Critical Incident Technique), sessões informais e entrevistas individuais, além de pesquisas na literatura (Schneider e White, 2004).

Figura 2 - Etapas para a construção do modelo baseado em atributos



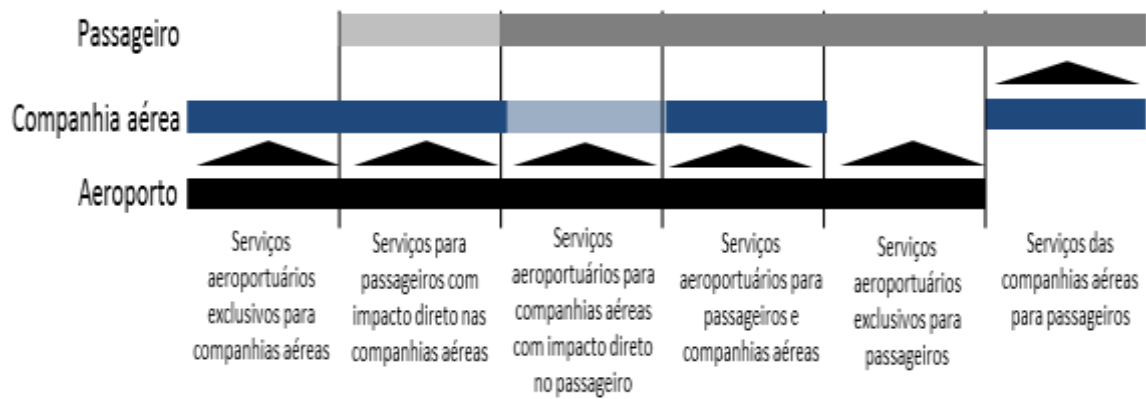
Fonte: Schneider e White

Essas entrevistas permitiram envolver diferentes perspectivas: (i) Gerentes de Operações de Companhias Aéreas nos aeroportos, (ii) Gestores do Aeroporto, que correspondem a pessoal do Centro de Gestão do aeroporto Luanda e Supervisores do aeroporto de Cabinda; e (iii) especialistas na área de serviços.

As entrevistas foram realizadas seguindo os critérios sugeridos por Cervo et al. (2012), que consistem na definição do objetivo e planejamento da entrevista, agendamento, escolha dos entrevistados e definição do roteiro de questões. As entrevistas foram planejadas antecipadamente e tiveram uma duração de uma hora aproximadamente, tempo no qual foi apresentado e explicado o conjunto de atributos obtido através da literatura. Solicitou-se aos entrevistados a revisão da viabilidade dos atributos, redundâncias, ausência de outros atributos, consistência das dimensões e a clareza da sua redação.

Pode-se verificar que entre as companhias aéreas e os serviços aeroportuários existem relações de dependência, sobreposição e efeitos diretos e indiretos das ações desses atores, nos serviços prestados nos aeroportos, envolvendo infraestrutura, gestão, operações e fornecimento de equipamentos.

**Figura 3** - Classificação de serviços no aeroporto



O fornecimento de infraestrutura e equipamentos para o processamento de passageiros e bagagens (check in, inspeção de segurança, embarque e desembarque, traslado de passageiros, bagagens e processos de migração). Para a avaliação dos serviços aeroportuários prestados para as Companhias Aéreas, é importante a identificação de responsáveis nas operações, que podem mudar a natureza da operação e do aeroporto, especialmente nas operações de ground handling, conforme refere Ashford et al.,( 1997).

As operações de check-in, restituição de bagagem, ground handling, embarque e desembarque podem depender das Companhias Aéreas e das empresas de serviços auxiliares de transporte aéreo.

### Quadro 1 - Relação de interdependência entre aeroportos e Companhias Aéreas

Importância dos aeroportos para as Companhias Aéreas	Importância das Companhias Aéreas para os aeroportos
<b>Infraestrutura:</b> A Companhia Aérea precisa do aeroporto, enquanto infraestrutura, para o desenvolvimento de suas estratégias e operações (Fu <i>et al.</i> , 2011; Young e Wells, 2011).	<b>Fluxo dos passageiros:</b> as companhias são o canal para estabelecer o fluxo de passageiros; sem elas, o aeroporto não teria passageiros para atender (Pabedinskaitė e Akstinaitė, 2014). Por economia de escala, quanto maior o número de passageiros, maior a arrecadação, o que permite suportar os custos fixos, sendo esta uma preocupação constante dos aeroportos na procura da sustentabilidade (Francis <i>et al.</i> , 2004).
<b>Nó na rede:</b> a escolha de um aeroporto é uma decisão importante para as Companhias Aéreas, ao estabelecer a rede na qual vão oferecer seus serviços, envolvendo investimentos referentes a pessoal, máquinas, inventário de peças de aeronaves, etc. (Lemer, 1992; Adler e Berechman, 2001).	<b>Eficiência nas operações:</b> o desempenho e as operações do aeroporto dependem da habilidade e eficiência das Companhias Aéreas, especialmente em operações que são feitas por elas, como o <i>check in</i> , embarque e desembarque, outras (Lemer, 1992). Além disso, o aeroporto tem diferentes Companhias Aéreas como clientes, se uma delas falhar nas suas operações e causar congestionamento ou demoras, as outras serão prejudicadas (De Neufville e Odoni, 2013)

## 4. Os novos modelos aeroportuários

### 4.1 Os Aeroportos e Novo Cenário Global

Conforme mencionado na revisão da literatura, a infraestrutura aeroportuária desempenha um papel fundamental, pois tem desenvolvido uma série de atividades políticas, económicas e sociais no país, sejam elas desenvolvidas ou em desenvolvimento. Responsável pela maior parte do fluxo de pessoas e bens de alto valor agregado entre os países. À medida que a economia nacional se torna cada vez mais aberta e interconectada, a importância do aeroporto como um participante-chave no comércio internacional não pode ser negada.

Para Silva (1991), as instalações aeroportuárias, definem a conformidade de acordo com as necessidades da rede de tráfego aéreo, dos serviços e da interação no contexto físico e humano da sociedade. Estas ideias aplicam-se num sentido amplo desde as pequenas pistas até aos mais avanços e complexos sistemas aeroportuários onde as instalações e os serviços podem crescer e desenvolver-se, tornando-se cada vez mais sofisticados e inovadores. Para além das estratégias particulares de cada companhia é impensável descurar a evolução no sentido da globalização (Reis, 2010). Foi criado um novo conceito sobre como seria o aeroporto na era pós-moderna, no momento em que a percepção de espaço e tempo alterou-se em virtude da maior velocidade nos fluxos comerciais e de comunicação. Este novo aeroporto depende de

uma estrutura física eficiente e confortável, proporcionando maior interação aos usuários a utilizar os serviços instalados (Kasarda, 2006).

O serviço de transporte aéreo, sendo intangível e efêmero, é experienciado enquanto resultado de um acto ou desempenho. O seu grau de intangibilidade é bastante elevado, não sendo porém um serviço puro pelos restantes serviços tangíveis que o complementam, como a alimentação, o entretenimento e até o conforto do avião (Reis, 2010).

Segundo Vasconcelos (2007) a apresentação de um aeroporto é de grande importância para uma cidade ou país, isto devido a criação de grandiosos edifícios que se tornam verdadeiros marcos, cuja administração unicamente pelo governo, torna-se unicamente inviável, onde as entidades administradas pelo estado adquirem estrutura de empresa privada ou de uma economia mista o que afeta diretamente a imagem e definição e planeamento das atividades dos aeroportos (Teixeira & Amorim, 2005).

A indústria aérea desempenha um papel importante na economia global (Tiernan e Jr., 2008). Os autores salientam que o negócio aéreo tem sido essencial para a condução dos negócios internacionais. No que concerne ao crescimento, a rentabilidade continua a ser uma incógnita (Tiernan e Jr., 2008).

Uma das alterações visíveis atualmente nos aeroportos é o aproveitamento dos acessos aeroportuários não apenas para atividade comum, mas também para a instalação de empreendimentos indiretamente relacionados à aviação comercial, como hotéis, edifícios de escritórios, terminais de transportes e outros afins de forma a atender, as mudanças inovadoras do mercado.

A perspectiva da gestão aeroportuária é relevante para entender a capacidade e as infra-estruturas aeroportuárias. Também é necessário olhar para os planos estratégicos, pois os aeroportos estão aumentando o seu papel como shopping centres. Olhar para o lado do cliente também é importante para entender como os produtos/serviços adequados no aeroporto são úteis para a experiência e o valor do cliente.

Além disso, os aeroportos são palco de um ambiente internacional muito complexo de terrorismo, a segurança está sendo uma questão muito importante hoje em dia. Como pode ser criado ou aumentar a confiança do cliente nas instalações aeroportuárias e diferenciar-se da oferta feita de outros aeroportos em outras cidades

Com os novos modelos aeroportuários é possível enumerar os vários tipos de aeroportos de forma semelhantes em duas principais abordagens, sobre as características e funções de um aeroporto industrial e de um aeroporto cidade. As duas definições guardam mais semelhanças do que diferenças entre si, sendo que cada um contempla a forma de administração, características físicas e funcionais e o papel do aeroporto na economia regional. Estas semelhanças baseiam-se no facto de que os aeroportos atualmente, não representam apenas uma infraestrutura de transporte e tráfego essencial de passageiros, mas passa a ser um centro industrial e de serviços, onde não só os trabalhadores e os usuários da aviação utilizam, mas também a população da região atendida pelo aeroporto.

#### **4.2 O Aeroporto Industrial**

Segundo Vasconcelos (2007), define-se que os aeroportos industriais são aeroportos internacionais, com área alfandegada especificamente delimitada para a instalação de plantas de montagem e agregação de valor a mercadorias destinadas a exportação, uma atividade considerada vital para o crescimento económico. Este tipo de empreendimento representa um avanço, no que se refere aos processos de importação e exportação, viáveis para a redução de custos nas cadeias produtivas e alfandegárias.

As empresas competem em tempo de ciclo de desenvolvimento, preço, qualidade, flexibilidade, rápida e confiável entrega dos seus produtos (Kasarda et al, 1998). O que mostra que a entrega rápida e confiável é um diferencial competitivo. Em várias regiões do mundo como Holanda, EUA, Inglaterra, Hong Kong, Coreia, Alemanha e outros, foram implementados aeroportos industriais de sucesso, que conduzem a vantagens competitivas de empresas localizadas em seu interior. Estas empresas, geralmente de alta tecnologia, ganham em entrega com menor custo, alta qualidade, rapidez e eficiência no transporte de produtos voltados para exportação. Segundo Kasarda et al (1998) várias empresas estão se adaptando para o crescimento de demanda internacional, para flexibilidade e velocidade.

O conceito de aeroporto industrial não é, por si só, uma mudança de paradigma, mas sim um elemento de verdadeira revolução industrial, com o objetivo de minimizar os custos da manutenção das existências e do transporte de mercadorias

terrestres. Os aeroportos industriais consolidam as ações governamentais de desoneração tributária e estimulam as exportações, com o objetivo de viabilizar as instalações industriais do complexo aeroportuário, agilizar o processo produtivo e as etapas logísticas de importação e exportação.

De acordo com Kasarda (2006), mais de 40% da comercialização global é realizada por meio do transporte aéreo. Geralmente, os aeroportos industriais em todo o mundo acreditam que os incentivos fiscais estimulam a instalação de novas indústrias, para vincular as exportações de produtos a aeroportos específicos, obrigando os gestores aeroportuários a se adaptarem às novas necessidades. Principalmente na área de logística de cargas. Ao todo, são vários os casos de aeroportos industriais no mundo, que estabeleceram centros de distribuição para toda a rede global, atraindo empresas que desejam transportar os seus produtos para as áreas mais remotas.

O investimento e desenvolvimento em projetos como aeroportos industriais, significam vantagens e fortalecimento no futuro. É o que Kasarda (2005) enfatiza quando afirma que decisões estratégicas e iniciativas de desenvolvimento tomadas hoje podem determinar o futuro em termos industriais, competitividade dos negócios, criação de emprego e qualidade de vida. Este tipo de aeroportos podem promover na região em que são implementados, grande desenvolvimento económico e geração de empregos, além de proporcionar vantagem competitiva à empresa implementada dentro do aeroporto, atendimento rápido e eficiente ao cliente, e crescimento e fortalecimento do próprio aeroporto. Significando, desta forma, ganhos para todas as partes.

### **4.3 A Cidade Aeroporto**

A Cidade aeroporto é um termo que integra a nova configuração do aeroporto e dos seus administradores do século XXI, é a materialização das suas atividades de gestão corporativa, e a intenção do desenvolvimento socioeconómico do aeroporto como sua área de instalação. É como um núcleo de uma cidade, onde se concentra todas as funções da área metropolitana moderna no interior e arredores.

Para Teixeira e Amorim (2005), o lado aéreo é entendido como o espaço aéreo onde estão localizadas as pistas, salas de embarque e corredores de acesso para

aeronaves, ou seja, toda a parte do terminal para serviços de embarque e desembarque de passageiros, quando nos referimos ao lado terrestre, como anteriormente já foi referido verificamos que existe uma panóplia de outros serviços, que se torna equiparado a um centro comercial, um espaço laser e um espaço comercial diversificado. Combinando esses recursos, tenta-se transformar o lado ar num sistema de grande escala e conectar vários edifícios de terminais e satélites por meio de passagens automáticas ou sistemas ferroviários internos para criar uma unidade central para coordenar o fluxo de passageiros no aeroporto. (Guller, 2002).

No que respeita ao ambiente terrestre verifica-se que inclui o acesso ao terminal do aeroporto (incluindo estações ferroviárias) e todas as infraestruturas à sua volta que podem ser classificadas como uma cidade aeroportuária, que consiste em hotéis, parques, escritórios, centros de convenções, zonas de comércio livre e outros (Kasarda, 2006).

O conceito da cidade aeroportuária está relacionado com o desenvolvimento regional, uma vez que está isolado dentro dos parâmetros limites do aeroporto.

Desde que participe numa estratégia de crescimento regional, orientada para as funções do aeroporto nas redes de tráfego terrestre, a fim de obter benefícios devido às atividades aeroportuárias (Guller, 2002).

É de grande importância destacar, que o ponto fundamental, para o bom funcionamento de um moderno complexo aeroportuário, como ocorre no contexto de uma cidade aeroportuária é a acessibilidade. Este fator pode gerar eficiência económica e competitividade regional através das redes internas de transportes de uma região e das suas portas de acesso ao resto do mundo. Aumenta o nível de produtividade no fluxo de produção, *inputs* e fluxo de pessoas e empresas que vêm a depender do rápido acesso entre o aeroporto e a região.

Em suma, um dos motores principais do desenvolvimento das cidades foi sempre o potencial dos recursos de toda a espécie que oferece, o reagrupamento de homens e de bens no mesmo lugar; as economias de transporte que geram a proximidade. Hoje, mais do que nunca, no contexto da metropolização, as cidades mais dinâmicas são aquelas onde o mercado de trabalho é maior e mais diversificado, onde a gama de atividades e equipamentos é mais aberta, onde a mobilidade é mais fácil.

#### **4.4 Cidades Aeroportuárias – Experiência Mundial**

Os aeroportos foram influenciados pela liberalização e mudaram ao longo da sua história, convertendo-se em centros de negócio capazes de gerar lucros e em alguns casos foram motores de desenvolvimento económico nos territórios onde estão inseridos, tornando-se naquilo que Kasarda (2008) classifica como “cidades aeroportuárias”. Pela importância que estas infraestruturas têm no contexto socioeconómico de um território e pelas dinâmicas territoriais que cria, o planeamento das mesmas deve ser encarado como uma oportunidade estratégica no desenvolvimento regional e nacional que terá impactos sociais, económicos e ambientais, pelo que é importante envolver todas as partes interessadas na discussão.

De acordo com a experiência global, as cidades aeroportuárias que incorporaram novas filosofias e novos conceitos de planeamento estratégico, para aumentar o desempenho das operações e melhorar a administração, estão espalhadas pelo mundo relacionadas com regiões muito dinâmicas nos países onde operam (Martins, 2018).

Segundo Kasarda (2006), o surgimento de cidades aeroportuárias deve-se a três fenómenos relacionados ao crescimento dos aeroportos e do tráfego aéreo:

- A maior percentagem de lucros provenientes das receitas aeroportuárias provém de fontes não aeronáuticas do que as diretamente ligadas à aviação;
- A área aeroportuária desenvolveu uma marca de cidade, atraindo o desenvolvimento de infraestruturas e empresas não relacionadas com a atividade aeroportuária;
- O crescimento do desenvolvimento comercial do aeroporto tornou-se a principal força motriz do crescimento urbano à medida que se gera grandes empregos de mão de obra direta, compras e comércio importantes;

Na prática, pode-se dizer que a combinação ar e terra é o principal motor da transformação da cidade aeroportuária, pois ambos possuem características específicas que sustentam o projeto.

Segundo Kasarda (2006), existem aeroportos com grandes potenciais. Ele refere que os aeroportos que de acordo com as experiências mundiais que apresentam um grande potencial são o Aeroporto de Amsterdam Schiphol, Aeroporto Munich, Aeroporto Forth Worth/ Alliance Forth Worth (Dallas), sendo considerados

grandes aerotropolis do hemisfério sul, sendo os mesmos classificados como aeroportos consolidados.

## 5. Estudo de Caso

### 5.1. O Aeroporto Internacional de Luanda

O aeroporto é a parte essencial do sistema de transporte aéreo, que representa um local físico onde é realizada o intercâmbio ar-terra e vice-versa. Apresenta como ponto de interação a movimentação de passageiros, cargas, empresas aéreas, pistas, e terminais adjacentes (Ashford, 2015).

Os aeroportos africanos são considerados um grande projeto de expansão para o transporte de passageiros e cargas, participam ativamente no crescimento económico de suas áreas de operação (Cardoso, 2020).

O Aeroporto Internacional de Luanda designado com o código IATA: LAD, também conhecido como Aeroporto Internacional Quatro de Fevereiro é o atual aeroporto internacional que serve a capital de Angola, Luanda, e o resto das províncias de Angola, através de uma rede de 12 aeroportos provinciais, sendo este substituído brevemente por um novo aeroporto. Até à década de 50, a cidade de Luanda dependia do Aeródromo Emílio de Carvalho, construído em 1918, localizado no Largo da Independência, na Rua Deolinda Rodrigues, região anteriormente designada por Estrada de Catete, a 3 km a sul da cidade (Silva S. M., 2013).

**Figura 4** - Aeroporto Internacional de Luanda



Fonte: *Angolaairport, 2019*)

Em 1945, o despacho da Portaria nº 11 029, de 21 de julho, criou uma missão técnica para realizar os reconhecimentos e estudos necessários para a elaboração do projeto de um novo aeródromo para a cidade de Luanda. Os estudos indicavam o local e a necessidade de construir um novo aeroporto em Luanda (Silva S. M., 2013).

A construção do novo aeroporto de Luanda, teve início em 1951 ficando concluída em 1954. Foi inaugurado nesse mesmo ano, pelo então Presidente da República Portuguesa, General Craveiro Lopes, que o "batizou" com o seu nome, sendo designado como Aeroporto Presidente Craveiro Lopes (ENANA E. N., 2013).

Após dada a independência, em 1975, o Aeroporto passou em 1976, a chamar-se Aeroporto Internacional 4 de Fevereiro, em homenagem à data de início da luta armada e da libertação nacional, consolidada com a visita do Presidente da República Dr. António Agostinho Neto, primeiro presidente de Angola, após a independência (Silva S. M., 2013).

O Aeroporto internacional de Luanda, situa-se aproximadamente a 30 km a leste da cidade de Luanda, na zona de Belas, nos arredores dos bairros de Kassequel, Kassenda, Rocha Pinto e Mártires do Kifangondo.

**Figura 5** - Localização do AIL



Fonte: *Angolaairport, 2019*)

### 5.1.1 Estrutura Aeroporto de Luanda

A estrutura do aeroporto internacional de Luanda, reside a uma altitude de 243 pés (74 m) acima do nível médio do mar. Está constituída por duas pistas pavimentadas de asfalto (Aeroporto Internacional de Luanda, 2019).

- ✓ A 1ª pista com 23/05 e 3.716 por 45 metros (12.192 pés × 148 pés).
- ✓ A 2ª pista com 25/07 e 2.600 por 60 metros (8.530 pés × 197 pés).

A rápida expansão das instalações aeroportuárias internacionais é urgentemente necessária para responder às crescentes oportunidades de negócio em Luanda, e tornar-se a porta de entrada para o resto da República de Angola e do sudoeste de África. Com isto, a partir de 2020, o aeroporto será substituído pelo Aeroporto Internacional Novo Luanda (NAIL). As obras já começaram, mas a sua abertura foi adiada devido a dificuldades financeiras por parte do governo.

Novo Aeroporto de Luanda

**Figura 6** - Projeto do Novo Aeroporto de Luanda



Fonte: Google

O novo aeroporto de Luanda é o futuro aeroporto internacional da capital angolana, que fica a sudeste do centro da cidade de Viana, a cerca de 40 km de distância. O novo aeroporto internacional de Luanda, em Angola, vai custar 3,8 mil milhões de dólares (cerca de 2,8 mil milhões de euros), de acordo com um despacho presidencial em que foi aprovado o contrato comercial celebrado entre o Ministério dos Transportes angolano e a empresa 'China International Fund Limited'.

De acordo com a agência noticiosa Angop, o valor deste contrato significa que o projecto é o segundo maior investimento público em infra-estruturas, depois da barragem hidroeléctrica de Capanda, na província de Malanje.

O mesmo contará com um terminal de passageiros moderno, com cerca de 160000  $m^2$  de terreno, a parte do terminal de carga com 6200  $m^2$ . A pista norte será constituída por 4.200 metros de comprimento, enquanto a pista sul terá 3.800 metros

de comprimento, ambos terão 60 metros de largura. As obras terão um custo de construção inteiramente pré-financiado pela China, que rondará em cerca de 300 milhões de dólares americanos (AngoNoticias, 2019). Esta infraestrutura constituirá um dos maiores aeroportos de África com capacidade para 15 milhões de passageiros/ano, um volume de mercadorias de 50 mil toneladas/ano e ocupando uma área de 1.324ha. Está preparado para receber aeronaves do tipo B747 e A380, conhecido por ser atualmente, o maior avião comercial. Contempla ainda a construção de raiz de uma cidade aeroportuária que cobrirá uma área de construção de 75km<sup>2</sup> (Norvia, 2019).

Os terminais de passageiros, de carga e os serviços de apoio, foram dimensionados para o fluxo de passageiros em época de maior movimento. Atualmente o terminal de passageiros do aeroporto internacional de Luanda, inclui:

**Quadro 2** - Serviços dos terminais de passageiros no AIL

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Restaurante e bar</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Serviços de mobilidade reduzida</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Agência dos Correios</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços de saúde</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>WiFi disponível da TAAG Angola</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peso de bagagem</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Banco e lojas de câmbio</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços de <i>call center</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lojas <i>duty Free</i></b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balcões de <i>check-in</i> e vendas de bilhete</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Salas VIP</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços de táxi e <i>rentacar</i></li> </ul>

### 5.1.2 Caracterização do AIL

O aeroporto internacional de Luanda, cobre uma área de mais de 37.543 m<sup>2</sup>, e estima-se uma capacidade para acolher cerca de 4 milhões de passageiros por ano. O mesmo está constituído por 19 posições que servem diferentes tipos de aeronaves e 5 áreas de estacionamento que permitem partidas e chegadas autónomas. O aeroporto recebe cerca de 30 movimentos por hora (ENANA, Relatório de Contas, 2012). O aeroporto internacional de Luanda opera voos nacionais, internacionais com destinos para diversos locais em África e algumas partes da Europa, América, Oriente Médio e Extremo Oriente. Atualmente opera os serviços

internacionais com rotas de voo programados para Lisboa, Rio de Janeiro, São Paulo, Pequim, Dubai, Porto, Londres, Paris, Amsterdão, Bruxelas, Frankfurt e Madrid.

Para um melhor conhecimento da área geográfica e das principais características do aeroporto, a tabela abaixo aponta as principais características do Aeroporto Internacional de Luanda, atualmente conhecido como Aeroporto Internacional 4 de Fevereiro (Tabela 2).

**Tabela 2** - Dados característicos do AIL

<b>Nome do Aeroporto</b>	Aeroporto Internacional 4 de Fevereiro
<b>País</b>	República de Angola
<b>Cidade</b>	Luanda
<b>Gestão Aeroportuária</b>	ENANA, E. P
<b>Código ICAO</b>	FNLU
<b>Código IATA</b>	LAD
<b>Distancia da Cidade</b>	4,5 Km
<b>Coordenadas</b>	Latitude: S 08° 51' 20 "
<b>Varição Magnética</b>	Longitude: E 013° 14' 02"
<b>Tipos de Tráfego</b>	6,2 °W (2008)
<b>Elevação</b>	IFR/VFR
<b>Temperatura de Referência</b>	74M /243 FT
<b>Dimensões da Pista</b>	28,3º
<b>Número de Movimentos</b>	3716 x 45 (Metros)
<b>Capacidade de Slots de Estacionamento</b>	2600 x 60 (Metros)
<b>Terminal de Passageiros</b>	30 movimentos/hora
	19 Posições
	9 - Grande Porte
	10 -Médio Porte
	1- TVI -Terminal de Voos Internacionais
	2- TVD - Terminal de Voos Domésticos

Fonte: Dados do AIL (Adaptado de: AIP do INAVIC (2009))

### 5.3. Aeroporto Internacional de Cabinda

O Aeroporto Maria Mambo Café, também conhecido como Aeroporto de Cabinda, é um aeroporto situado em Cabinda, em Angola.

**Figura 7** - Aeroporto de Cabinda



A pista têm 2.600 metros de comprimento e 30 metros de largura, com o terminal tendo uma área de 19 mil metros quadrados, podendo acolher até 900 passageiros em horas de pico. Pode operar até mesmo com aviões do tipo Boeing-777 e 737. Construído em 1951, inicialmente funcionava em uma pista precária até que foi transformado no Aeródromo de Manobra Nº 95, servindo ainda como aeródromo satélite da Base Aérea N.º 9, da Força Aérea Portuguesa, em Cabinda. O seu nome foi escolhido devido a uma homenagem a Maria Mambo Café, líder intelectual anticolonial e economista angolana, peça importantíssima nos Acordos do Alvor. Chegou a ser governadora da província de Cabinda.

**Figura 8** - Localização do AI CAB



Fonte: *Angolaairport, 2019*

#### **5.4 Método e Processo de Investigação**

A evolução do transporte aéreo, atualmente tem sido um grande desafio para os gestores dos serviços aeroportuários, principalmente nos aspetos relacionados à melhoria na qualidade dos serviços oferecidos aos usuários. De acordo com a revisão de literatura existem várias iniciativas das organizações a nível mundial, ligadas ao setor de gestão aeroportuária. Estas organizações realizam pesquisas de satisfação dos passageiros com o objetivo de avaliar a qualidade dos aeroportos e comparar os resultados de forma a verificar o desempenho global de cada.

A qualidade de serviços é de grande importância no atual panorama da aviação civil, devido ao aumento do tráfego, os aeroportos passaram a enfrentar condições de congestionamento, onde os serviços podem atingir um ponto crítico na qualidade dos mesmos. Com isto, a qualidade visa atender as expectativas dos usuários adotando uma visão cuidadosa, onde o bem-estar deve ser a preocupação principal para os gestores dos aeroportos de forma que eles se sintam, acolhidos no local. Neste aspeto Deming (1990) aponta que a qualidade é fruto do nível de satisfação de um usuário, quando mais o cliente sentir-se à vontade e confortável num aeroporto, verifica-se um alto nível de satisfação, contribuindo e avaliando de forma positiva os aspetos do aeroporto, como um bom serviço.

A proposta deste estudo foi avaliar a qualidade dos serviços oferecidos aos passageiros nos terminais aeroportuários. Esta pesquisa também visou a identificar as dimensões que mais contribuem para gerar a satisfação dos passageiros (Cardoso, 2020).

A elaboração desta dissertação tem como intuito, delinear um diagnóstico sobre a atual situação do aeroporto internacional 4 de fevereiro no que diz respeito aos serviços oferecidos no terminal de passageiros e analisar os resultados obtidos através de um questionário, como forma de responder à pergunta de partida diretamente relacionada com a satisfação e percepção dos passageiros sobre a qualidade de serviço do AIL.

A presente investigação, pretende responder à seguinte questão: **Qual é o nível de satisfação dos passageiros frequentes sobre os serviços os serviços aplicados no terminal do Aeroporto Internacional de Luanda e Cabinda (AIL)?**

Após realizada uma ampla revisão de literatura que serviu como base para a pesquisa e para a compreensão na análise dos resultados foi elaborado um questionário, composto por duas partes, para a realização do estudo: uma parte relativa às variáveis demográficas, que são medidas através da escala não-paramétrica nominal (sexo, idade, ocupação profissional, motivo da viagem e frequência de viagem) e a segunda, composta por 20 atributos de satisfação da qualidade dos serviços oferecidos pelo aeroporto. Utilizou-se a escala de medição de *Likert* de cinco pontos, em que os extremos 1 e 5 representam 1 “muito insatisfatório” e 5 “muito satisfatório” os usuários tinham ainda a opção “sem opinião” para os serviços pouco ou não utilizados pelos clientes.

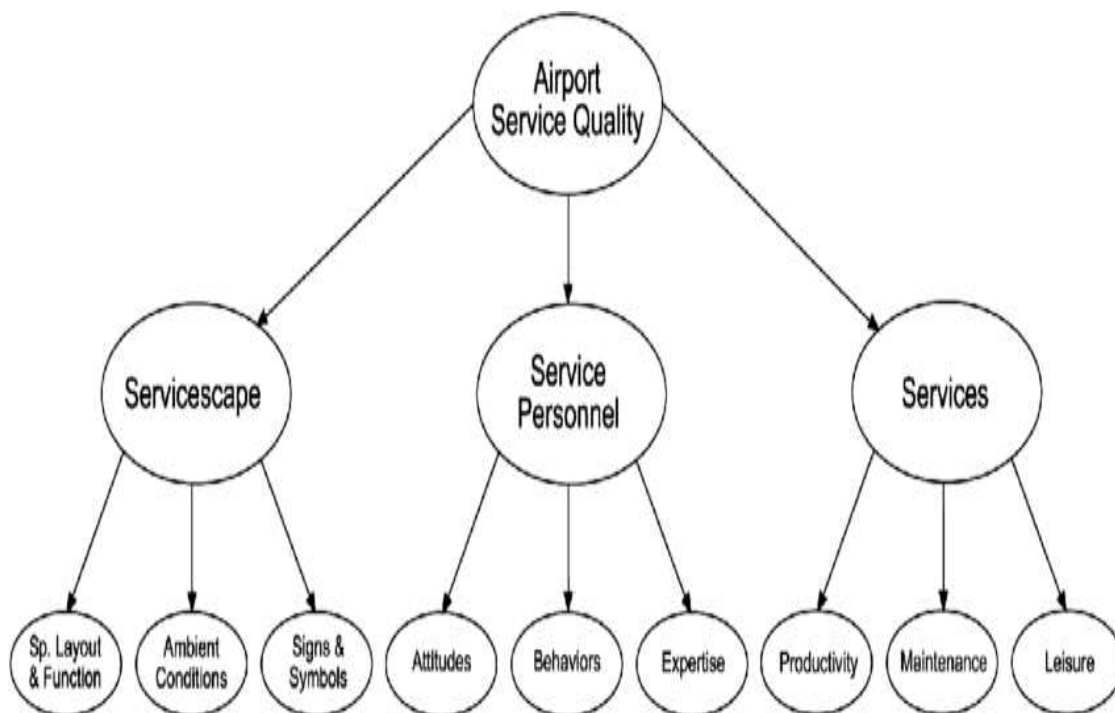
Na pesquisa, foram englobados tanto os aspectos tangíveis quanto os intangíveis existentes nos aeroportos, excluindo aqueles relacionados com as companhias aéreas, como questões técnicas das aeronaves, programações apertadas de voos ou serviços realizados no interior das aeronaves. Foram somente avaliados aspectos relacionados aos serviços do terminal de passageiros, que entendesse ser o local onde o passageiro realiza todo o processo de embarque, desembarque ou transferência que lhe permite realizar a viagem aérea.

A revisão de literatura, indica que a satisfação dos passageiros com os serviços fornecidos pelos aeroportos, pode ser medida através de um conjunto de indicadores de qualidade, que relacionam a percepção dos passageiros em relação aos serviços prestados nos terminais aeroportuários. O modelo proposto foi desenvolvido após revisão da literatura, sendo baseado nos conceitos padronizados por Fodness & Murray (2007).

Tal modelo foi identificado como o mais adequado para a aferição do nível de satisfação, no que diz respeito à qualidade dos serviços prestados neste setor, em função de sua abrangência temporal e espacial.

Na Figura 13, apresenta-se os indicadores e as variáveis de estudo que foram consideradas no modelo concetual proposto para a pesquisa, adaptado do modelo de Fodness & Murray, (2007).

**Figura 9** - Indicadores de satisfação dos passageiros



Fonte: Adaptado do modelo concetual de Fodness e Murray (2007)

A ausência de qualidade dos serviços do aeroporto internacional de Luanda e Cabinda e a falta de capacidade de absorção de passageiros nos terminais, não sendo um problema exclusivo do aeroporto de Luanda, não deixa de ser um ponto extremamente negativo na experiência do passageiro quando utiliza os serviços deste aeroporto. O que se pretende com este trabalho é aferir, por um lado a incapacidade de resposta destes aeroportos e por outro analisar a percepção que o passageiro tem sobre os serviços.

A estrutura deste modelo concetual indica as componentes, que possuem uma maior influência no nível de satisfação global dos passageiros são a interface externa, relacionado com o sistema de atendimento dos transportes aéreos, o motivo da viagem, os serviços de check-in e a área de embarque.

Segundo a literatura, a definição das dimensões deve ser feita de acordo com o processo de entrega de cada tipo de serviço e das suas etapas. Dimensões definidas

a partir da perspectiva do cliente facilitam o seu entendimento e compreensão no momento de realizar a avaliação (Schneider e Bowen, 1995; Rust et al., 1996).

No quadro abaixo apresenta-se a caracterização entre as dimensões e os indicadores identificados, através do modelo concetual proposto para identificar as determinadas variáveis do estudo.

**Quadro 3** - Dimensões de qualidade de serviços aeroportuários oferecidos às Companhias Aéreas

	Dimensão	Descrição
LADO AR	Infraestrutura operacional de terminais	Características gerais da infraestrutura do aeroporto que determinam a eficiência e a capacidade das operações.
	Check in e Bagagem	Referente ao processamento de passageiros e bagagens, nas operações de <i>check in</i> físico e restituição de bagagens.
	Conforto das instalações	Itens inerentes ao conforto das instalações para passageiros e para o pessoal da Companhia Aérea.
LADO TERRA	Pousos e decolagens	Relacionada com as operações que envolvem serviços de pouso, decolagem, <i>taxiing</i> e estacionamento de aeronaves. Inclui operações às aeronaves e serviços técnicos (Ashford et al., 1997) como controle de tráfego aéreo, programação de <i>slots</i> , informação aeronáutica, etc.
	Infraestrutura de pistas e pátios	Características, manutenção e conservação de espaços para pousos, decolagens e manobras de aeronaves.
	Assistência em terra às aeronaves	Agrupa as principais operações de <i>ground handling</i> relacionadas com a assistência de aeronaves (Ashford et al., 1997).
ASPETOS TRANSVERSAIS	Canais de Comunicação	Atributos relacionados com a disponibilidade dos sistemas de informação e dos canais de comunicação
	Atendimento do pessoal do aeroporto	Atributos relacionados com o atendimento prestado pelos empregados do aeroporto frente às necessidades da Companhia Aérea
	Segurança	Refere-se ao cumprimento da legislação e a garantia de condições de vigilância de passageiros e empregados. Aqui aplica o cumprimento do regulamento internacional e nacional e os Sistemas de Gestão de Segurança Operacional.
	Gestão	Atributos relacionados com o papel do gestor do aeroporto como o mediador dos diferentes atores do sistema aeroportuário.

Como se pode verificar as companhias aéreas usufruem de vários serviços quer seja através de ar, na terra e outros níveis tal como as comunicações. Como foi visto na revisão da literatura, são poucos os estudos que apresentam quais são os serviços prestados às Companhias Aéreas (González, 2013; Pabedinskaitė e Akstinaitė,

2014). No lado ar, apresentam-se serviços de auxílio para pousos e decolagens, estacionamento e taxiing de aeronaves, etc., considerando operações, infraestrutura e equipamentos. No lado terra, destaca-se o fornecimento de infraestrutura e equipamentos para o processamento de passageiros e bagagens (check in, inspeção de segurança, embarque e desembarque, traslado de passageiros, bagagens e processos de migração). Quando nos referimos a aspetos transversais estes acabam por estar ligados ao aspeto de serviços de ar e terra embora sejam sempre um complemento aos mesmos, como os sistemas de informação, a parte da segurança que faz com que tanto o aeroporto como os passageiros cumpram com a legislação em vigor.

**Quadro 4** - Relação das dimensões dos atributos de qualidade e o Sistema do aeroporto

	Chegadas Partidas	Infraestrutura operacional de terminais	Check in e Bagagem	Conforto das Instalações	Pousos e decolagens	Infraestrutura de pistas e pátios	Assistência em terra a aeronaves	Canais de Comunicação	Atendimento do pessoal do aeroporto	Segurança	Gestão
<b>Lado Ar</b>	Pistas				X	X		X	X	X	X
	Pista de Táxi				X	X		X	X	X	X
	Pátio					X	X	X	X	X	X
	Portão de embarque /desembarque					X	X	X	X	X	X
<b>Lado terra</b>	Pier	X		X				X	X	X	X
	Salas de embarque /desembarque	X		X				X	X	X	X
	Área de Processamento de passageiros e bagagem	X	X	X				X	X	X	X
	Acesso/saída à cidade	X		X				X	X	X	X

Fonte: Cardoso, 2020

De acordo com as dimensões definidas, foram classificados 66 atributos de qualidade achados na literatura, que foram validados conforme explicado posteriormente.

## 2.5 Validação dos atributos

A validação dos atributos foi realizada através de entrevistas com especialistas na área de serviços, Gestores do Aeroporto e pessoas das Companhias Aéreas, conforme foi mencionado nos procedimentos metodológicos.

A validação dos passageiros auxiliou, principalmente, na eliminação de redundâncias e equilíbrio das dimensões.

**Quadro 5** - Atributos de serviços aeroportuários oferecidos a Companhias Aéreas

Di m.	Atributos		Autores
	Localização do Aeroporto	1	Lu e Mao (2015), Gardiner <i>et al.</i> (2005)
	Facilidade das áreas de acesso e de transporte ao aeroporto	2	Lu e Mao (2015), Albers <i>et al.</i> (2005),
	Capacidade dos Terminais de passageiros	3	Rhoades <i>et al.</i> (2000), Lu e Mao (2015), Albers <i>et al.</i> (2005)
	Flexibilidade do design e layout dos terminais	4	Adler e Berechman (2001), Lu e Mao (2015), Lemer (1992), Albers <i>et al.</i> (2005)
	Planejamento do uso de terminais e <i>gates</i>	5	Albers <i>et al.</i> (2005), Lu e Mao (2015)
	Sinalização nos terminais	6	Humphreys e Francis (2002), de Barros <i>et al.</i> , (2007)
	Disponibilidade de balcões para <i>check in</i> de passageiros	7	Pabedinskaitė e Akstinaitė (2014),
	Conforto e operacionalidade dos balcões para <i>check in</i>	8	Lu e Mao (2015), Humphreys e Francis (2002), Rhoades <i>et al.</i> (2000), Albers <i>et al.</i> (2005)
	Funcionalidade dos sistemas FIDS - BIDS - CUSE e CUSS	9	Gestor do aeroporto
	Velocidade no atendimento de <i>check in</i> físico	10	Lu e Mao (2015), Francis <i>et al.</i> (2004), Pabedinskaitė e Akstinaitė (2014), Adler e Berechman (2001), Lemer (1992)
	Confiabilidade no atendimento de <i>check in</i> físico	11	Lu e Mao (2015)
	Funcionalidade da balança e esteira do <i>check in</i>	12	Pabedinskaitė e Akstinaitė (2014), Lu e Mao (2015), Graham (2011)
	Velocidade nas operações de restituição de bagagem	13	Bulut <i>et al.</i> (2013), Francis <i>et al.</i> (2004), Pabedinskaitė e Akstinaitė (2014), Adler e Berechman (2001), Lemer (1992)

	Confiabilidade na transferência de bagagens	14	Lemer (1992), Bulut et al(2013), Lu e Mao (2015)
	Funcionalidade das esteiras da restituição de bagagem	15	Gestor do aeroporto
	Conforto nas salas de embarque doméstico	16	Correia <i>et al.</i> (2008), Francis <i>et al.</i> (2004), Rhoades <i>et al.</i> (2000), Albers <i>et al.</i> (2005), Bulut <i>et al.</i> (2013), Pabedinskaitė e Akstinaitė (2014),
	Conforto nas salas de embarque internacional	17	Bulut <i>et al</i> (2013), Pabedinskaitė e Akstinaitė (2014)
	Conforto nas salas de conexão	18	Graham (2011) , Lemer (1992), de Barros <i>et al.</i> (2007), Lu e Mao (2015), Bulut <i>et al.</i> (2013), Pabedinskaitė e Akstinaitė (2014),
	Conforto dos escritórios das Companhias Aéreas	19	Pabedinskaitė e Akstinaitė (2014),
	Espaço para escritórios das Companhias Aéreas	20	Pabedinskaitė e Akstinaitė (2014),
	Modernidade e beleza da área física dos terminais	21	Lemer (1992), Graham (2011) , Albers <i>et al.</i> (2005)
	Limpeza e conservação da área física dos terminais	22	Lu e Mao (2015), Albers <i>et al.</i> (2005)
	Suporte para passageiros com deficiência ou mobilidade reduzida	23	Gestor do aeroporto
	Eficiência na programação de <i>slots</i>	24	Graham (2011), Adler e Berechman (2001), Albers <i>et al.</i> (2005), Lu e Mao (2015)
	Eficiência na gestão e controle de tráfego aéreo	25	Lu e Mao (2015), Adler <i>et al.</i> (2013), Graham (2005), Pabedinskaitė e Akstinaitė (2014), Adler e Berechman (2001), Albers <i>et al.</i> (2005)
	Informações e auxílio à navegação	26	Bulut <i>et al.</i> (2013)
	Informação meteorológica	27	Ashford <i>et al.</i> , (1997)
	Apoio a operações noturnas	28	Gardiner <i>et al.</i> (2005), Adler e Berechman (2001)
	Disponibilidade de equipamento para pousos com baixa visibilidade (ILS)	29	Pabedinskaitė e Akstinaitė (2014)
	Controle de FO ( <i>Foreign Object</i> )	30	Gestor do aeroporto
	Capacidade das pistas	31	Rhoades <i>et al.</i> (2000), Albers <i>et al.</i> (2005)
	Condições das pistas	32	Pabedinskaitė e Akstinaitė (2014), Lu e Mao (2015)
	Distância entre pista e terminal	33	Pabedinskaitė e Akstinaitė (2014),
	Capacidade dos pátios para aeronaves	34	Rhoades <i>et al.</i> (2000), Albers <i>et al.</i> (2005)
	Condições dos pátios para aeronaves	35	Pabedinskaitė e Akstinaitė (2014), Bulut <i>et al.</i> (2013), Rhoades <i>et al.</i> (2000), Albers <i>et al.</i> (2005)
	Oferta e disponibilidade de hangares	36	Rhoades <i>et al.</i> (2000), Albers <i>et al.</i> (2005)
	Sinalização de pistas e pátios	37	Gestor do aeroporto
	Presteza no Balizamento	38	Bulut <i>et al.</i> (2013)

	Eficiência na atribuição de espaços nos pátios	39	Gestor do aeroport
	Facilidades de embarque e desembarque de passageiros ( <i>fingers</i> , escadas, etc.)	40	Lu e Mao (2015), Graham (2011), Pabedinskaitė e Akstinaitė (2014)
	Tempo de turnaround	41	Lemer (1992), Adler e Berechman (2001), LueMao 2015, Albers <i>et al.</i> (2005)
	Presteza no fornecimento de combustível	42	Lu e Mao (2015)
	Presteza no fornecimento de energia para o avião	43	Bulut <i>et al.</i> (2013)
	Eficiência nos demais serviços de <i>ground handling</i>	44	Pabedinskaitė e Akstinaitė (2014),
	Sistemas de informação de voos	45	De Barros <i>et al.</i> (2007), Lu e Mao (2015)
	Fornecimento de dados estatísticos	46	Pabedinskaitė e Akstinaitė (2014)
	Comunicação com a Companhia Aérea	47	Pabedinskaitė e Akstinaitė (2014)
	Comunicação com passageiros	48	Professores universitários
	Estabilidade e segurança dos sistemas de informação	49	Pabedinskaitė e Akstinaitė (2014), de Barros <i>et al.</i> (2007)
	Eficiência dos prestadores de serviço nos terminais	50	Pabedinskaitė e Akstinaitė (2014)
	Cortesia dos prestadores de serviços nos terminais	51	Professores universitários
	Presteza e prontidão dos prestadores de serviço nos terminais	52	Professores universitários
	Disponibilidade de pessoal de suporte tecnológico	53	Pabedinskaitė e Akstinaitė (2014)
	Presteza na adequação dos equipamentos dos terminais	54	Pabedinskaitė e Akstinaitė (2014)
	Eficiência no serviço de identificação de pessoas	55	Gestor do aeroporto
	Eficiência na inspeção de segurança de passageiros	56	Adler e Berechman (2001), Lemer (1992)
	Atendimento dos requisitos de segurança para aeronaves	57	Adler e Berechman (2001)
	Atendimento dos requisitos de segurança nos terminais	58	Adler e Berechman (2001)
	Disponibilidade de pessoal de segurança nos terminais	59	Albers <i>et al.</i> (2005)
	Prontidão no Atendimento de emergências	60	Gestor do aeroporto
	Eficiência na gestão de crises	61	Gestor do aeroporto
	Suporte de marketing	62	Graham (2011), Albers <i>et al.</i> (2005)
	Responsabilidade ambiental	63	Graham (2011), Gardiner <i>et al.</i> (2005), Adler e Berechman (2001), Lu e Mao (2015)
	Gestão de oportunidades de melhoria	64	Gestor do aeroporto
	Adequação dos treinamentos oferecidos	65	Gestor do aeroporto
	Eficiência na fiscalização das ESATAS	66	Gestor do aeroporto

## 5.7. Conclusões

De acordo com o objetivo geral, foi proposto um conjunto de atributos de qualidade para a avaliação dos serviços prestados pelos gestores dos aeroportos às Companhias Aéreas. Foram definidos 66 atributos de qualidade agrupados em 10 dimensões que abrangem operações do lado ar, lado terra e aspetos transversais.

Para a sua definição, foram pesquisados na literatura os atributos de qualidade sobre os serviços aeroportuários prestados para Companhias Aéreas relacionados com o transporte de passageiros e que se aplicam tanto para as FSC como para as LCC. Foi verificado que há poucos estudos que abordem diretamente o assunto.

**Quadro 6** - Métodos para medição de qualidade de serviços

Método	Descrição	Vantagens	Desvantagens
	Os clientes devem avaliar com uma escala Likert de 1 a 7 as expectativas, que são traduzidas como o nível de serviço que poderia se esperar de uma companhia sobressaliente no setor; e o desempenho, que são as percepções específicas da empresa avaliada. A qualidade percebida é calculada como a diferença entre os valores obtidos para essas duas medições.	☒ É fácil de usar e compreender, pelo qual tem se tornado uma referência tanto na literatura como na aplicação prática (Hudson, Hudson, & Miller, 2004).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os clientes fazem uma comparação mental das expectativas e as percepções e o valor das percepções já inclui a subtração (Cronin e Taylor, 1992).</li> <li>• Os valores, sendo obtidos como um <i>gap</i>, apresentam problemas estatísticos: baixa confiabilidade, validade questionável e variância restritiva (Schneider e White, 2004).</li> </ul>
	Desenvolvido por Cronin e Taylor (1992). Considera a medição das percepções e não das expectativas. Este modelo também é conhecido como Avaliação baseada em desempenho (Gopalan e Narayan, 2010).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As medições diretas têm maior validade estatística (Hudson <i>et al.</i>, 2004).</li> <li>• Dado que só é medida a percepção, o questionário fica reduzido e sua aplicação resulta mais simples (Hudson <i>et al.</i>, 2004).</li> </ul>	☒ Não considera as expectativas, que são importantes para o diagnóstico, permitindo identificar em quais atributos o desempenho deve ser muito alto e em quais não precisa, definindo mais eficientemente as ações de melhoria e os investimentos necessários (Schneider e White, 2004; Zeithaml e Parasuraman, 2004)
	Proposto por Martilla e James (1977). Mede tanto a percepção como importância.	☒ Os resultados da avaliação são apresentados em um gráfico de dois eixos, contribuindo com uma análise visual da matriz e a identificação das áreas de melhoramento da qualidade do serviço, onde os atributos com alta importância e baixo valor na avaliação da percepção devem ser priorizados (Gopalan e Narayan, 2010; Hudson <i>et al.</i> , 2004).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe questionamento de sua confiabilidade por causa da dificuldade da escala Likert para enxergar diferenças sutis dos valores (H. Oh, 2001)</li> <li>• Problemas de alta correlação entre os resultados obtidos para as duas medições (Hudson <i>et al.</i>, 2004).</li> </ul>

O método SERVQUAL está baseado em um modelo de *gaps*. Como anteriormente referido este método mede a qualidade do serviço baseando-se

nas **expectativas do cliente** em contraponto com **a percepção** que esse mesmo cliente tem em relação ao serviço que recebeu. A metodologia busca saber **quais fatores o cliente considera mais importantes na prestação de um serviço**.

Segundo Parasuraman *et al.* (1985), a percepção da qualidade do serviço está definida pela diferença entre as expectativas e as percepções do serviço, e depende de outros quatro *gaps*: (i) *Gap* entre as expectativas do cliente e a percepção do fornecedor sobre elas, (ii) *Gap* entre essas percepções do fornecedor e sua tradução no desenho e nas especificações do serviço, (iii) *Gap* entre essas definições e o serviço entregue, e (iv) *Gap* entre o serviço entregue e as promessas feitas através de comunicações externas. Ainda que esse modelo resulte útil, algumas pesquisas afirmam que as medições diretas são melhores estatisticamente que os valores dos *gaps* e que não é necessário a medição das expectativas, porque a avaliação da percepção consegue explicar significativamente a variância da avaliação geral dos clientes (Carman, 1990; Cronin e Taylor, 1992; Zeithaml e Parasuraman, 2004). Por essa razão, Cronin e Taylor (1992) propuseram o SERVPERF, no qual só é medida a percepção.

**Quadro 7** - Análise de gaps para Gestores e Companhias Aéreas

	<b>Gap 1. Importância</b>	<b>Gap 2. Percepção de qualidade</b>	<b>Gap 3. Gestor Importância vs. Percepção Qualidade</b>	<b>Gap 4. Companhia Aérea Importância vs. Percepção qualidade</b>
	Gestor > CA  O que o Gestor valoriza muito e não é tão importante para a Companhia Aérea	Gestor > CA  O que tem boa qualidade para o Gestor, mas não para as Companhias Aéreas.	Importância > Qualidade  Aquilo que ainda sendo importante para o Gestor, não tem a qualidade que deveria.	Importância > Qualidade  Aquilo que ainda sendo importante para as Companhias Aéreas, não tem a qualidade que elas esperam.
	Gestor < CA  O que o gestor não valoriza, mas deveria valorizar segundo a Companhia Aérea	Gestor < CA  O que tem maior qualidade para a Companhia Aérea, do que o Gestor acha.	Importância < Qualidade  Aquilo que tem boa qualidade, mas não deveria ser o foco.	Importância < Qualidade  Aquilo que as Companhias Aéreas acham que está melhor do que necessário

Os atributos com valores significativos nos *Gaps* 4 e 2 precisam de ações a curto e a médio prazo, correspondentemente. Os *Gaps* 1 e 3, devem ser considerados para rever as prioridades a médio prazo e curto prazo.

**Quadro 8** - Análises dos cenários foco nos Gaps

	<b>Curto prazo</b>	<b>Médio prazo</b>
<b>Definir ações</b>	<i>Gap 4</i>	<i>Gap 2</i>
<b>Rever prioridades</b>	<i>Gap 1</i>	<i>Gap 3</i>

De uma maneira geral, o *Gap 4* é o mais importante do Modelo e deve ser o foco, pois sinaliza o alinhamento (ou não) entre os valores da importância e da qualidade percebida pelo cliente, neste caso a Companhia Aérea. Com relação ao *Gap 3*, embora o seu aporte seja de pouco valor na gestão de uma melhor qualidade para o cliente, sendo que não envolve a sua visão, ele pode ser usado como uma autoavaliação, de como o Gestor está assumindo o seu papel, frente à qualidade e à coerência das suas ações.

Os quatro *gaps* foram calculados seguindo as definições explicadas no Método do estudo. Através do **Quadro 9**, é apresentado de forma sucinta quais os valores médios dos *gaps* obtidos para cada dimensão, acompanhados de barras para facilitar a compressão. O significado dos valores positivos e negativos e das cores foi explicado no **Quadro 7**.

**Quadro 9** - Resumo das Análises de Gaps

Dimensões	Luanda				Cabinda			
	Gap 1	Gap 2	Gap 3	Gap 4	Gap 1	Gap 2	Gap 3	Gap 4
Infraestrutura operacional	0,24	1,65	0,39	0,09	1,50	2,55	0,70	0,06
Check in e Bagagens	0,62	1,81	0,15	0,05	-0,11	1,66	0,28	0,30
Conforto das instalações	-0,26	1,60	-0,19	0,90	0,42	2,89	-1,19	-0,41
Pousos e decolagens	0,49	1,02	-0,43	-0,16	0,61	1,32	0,74	-0,23
Infraestrutura de pistas e pátios	-0,08	1,59	-0,82	0,25	-0,66	1,83	-0,61	0,23
Assistência em terra	-1,15	0,20	-0,82	0,00	-1,81	2,44	-1,02	1,55
Canais de Comunicação	-0,81	0,39	0,03	0,59	-0,79	1,57	-0,80	-0,10
Atendimento do pessoal	0,77	-0,73	1,11	-1,05	-1,39	1,64	-0,84	0,60
Segurança	-0,17	-0,44	0,38	-0,40	1,33	0,20	1,34	-1,39
Gestão	0,32	-0,45	0,78	-0,72	0,64	0,14	1,56	-0,66

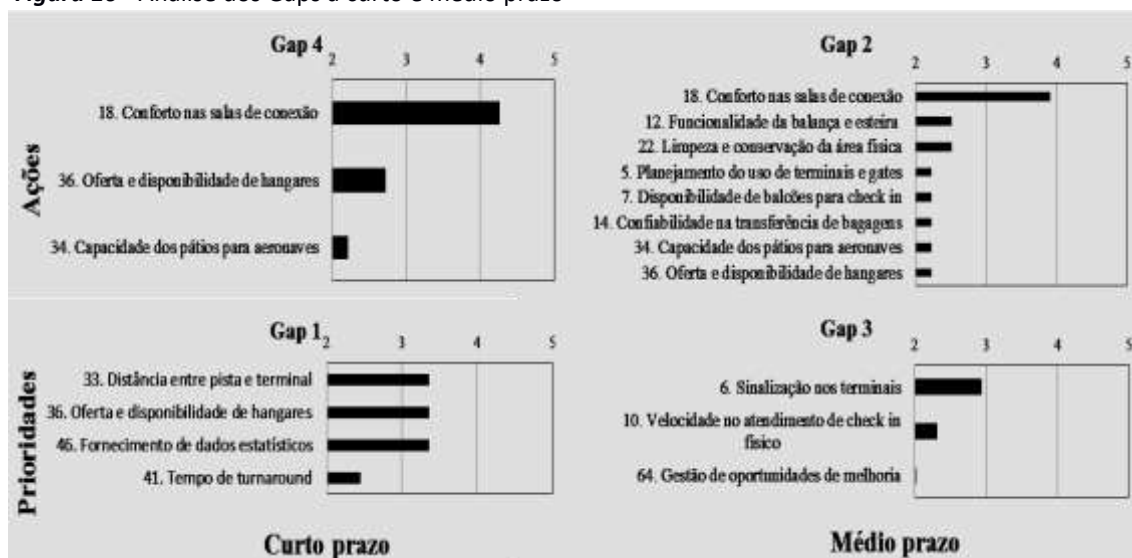
## 6. Resumo das Análises de Gaps

Vale ressaltar que, só no caso do *Gap 1*, quanto menor for o resultado maiores oportunidades de melhoria existirão (valores mais negativos). Nesse *gap*, a “Assistência em terra” foi a dimensão que obteve a maior diferença entre as percepções de importância dos atores (-1,15 em e -1,81 em Cabinda). Isso significa que os Gestores do Aeroporto estão a valorizar muito pouco esses atributos em comparação com as Companhias Aéreas.

Em geral, o *Gap 2* apresentou os maiores valores no cenário crítico (valores positivos), indicado que a percepção da qualidade da Companhia Aérea é menor comparada à percepção dos gestores. Destacam-se os aspetos de “Conforto das instalações” e “Infraestrutura de pistas e pátios” para o aeroporto de Luanda; e as dimensões de “Conforto das instalações” e “Infraestrutura operacional” para o aeroporto de Cabinda. Como pode ser visualizado, no aeroporto da Cabinda só foram

obtidos resultados no cenário crítico (valores positivos) para o *Gap 2*, o que significa que as avaliações de qualidade dos Gestores dos Aeroportos foram maiores comparadas às Companhias Aéreas em todas as dimensões.

**Figura 10** - Análise dos Gaps a curto e médio prazo



## 7.. Análises de gaps para o Aeroporto de Luanda e Cabinda

O “Conforto das salas de conexão” apareceu como crítico para esse aeroporto, sendo o atributo com maior valor para o *gap 4*. Assim, devem ser empreendidas ações de melhoria no curto prazo, visto que as Companhias Aéreas acham que é um atributo que não tem a qualidade suficiente em relação à sua importância. Durante as entrevistas com o pessoal das Companhias Aéreas, os mesmos comentaram que o aeroporto não estava a oferecer um espaço para os passageiros em transito, exigindo que fossem usadas outras salas. Outros atributos que precisam de ações urgentes, foram a “Oferta e disponibilidade de hangares” e a “Capacidade dos pátios para aeronaves”. Em relação ao primeiro, o aeroporto não oferece esses espaços; em relação ao segundo, o pessoal das companhias comentou durante as entrevistas de identificação de atributos que o tamanho dos pátios não era suficiente para receber aeronaves novas, as quais tem dimensões maiores e os seus espaços disponíveis são curtos

O gráfico do *Gap 2* apresenta outros aspetos que precisam ser revistos, mas a médio prazo, especialmente a “Funcionalidade da balança e o tapete do *check in*” e “Limpeza e conservação da área física do terminal”. Esses aspetos são os que obtiveram uma avaliação de qualidade para as Companhias Aéreas menor do que a percepção dos Gestores, ou seja, que são aspetos que o Gestor considerou que estão bem, mas que segundo esses clientes precisam de melhoria. Já os resultados do *Gap 1* sugeriram repensar a prioridade que tem os Gestores a respeito da “Distância entre pista e terminal”, “Oferta de hangares”, “Fornecimento de dados estatísticos” e “Tempo de *turn around*”, sendo que o Gestor do aeroporto pode estar subdimensionando a importância desses itens. Finalmente, o *gap 4* apresenta que esses Gestores devem avaliar a coerência na sua gestão para a “Sinalização nos terminais”, a “Velocidade de atendimento no *check in*” e a “Gestão de oportunidades de melhoria”, visto que não tem o nível de qualidade que deveriam ter considerando à importância que eles mesmos atribuem a esses aspetos, pois são considerados nestes dois aeroportos serviços demorados.

Nestes aeroportos, os atributos que devem ser o foco de melhoria para o curto prazo são a “Eficiência na atribuição de espaços nos pátios”, seguido das “Facilidades de embarque e desembarque de passageiros”, a “Presteza no fornecimento de combustível” e a “Oferta e disponibilidade de hangares”. Outros aspetos que precisam de ações, mas a médio prazo, são principalmente o “Conforto das salas de embarque doméstico”, o “Planeamento do uso de terminais e *gates*”, a “oferta de hangares” e “Presteza no fornecimento de combustível”. Por outro lado, os resultados revelam que é necessária uma auto avaliação da gestão do aeroporto em relação à “adequação da formação oferecida” e a “gestão de oportunidades de melhoria”.

Nesse aeroporto vale a pena ressaltar que os *Gaps 4* foram menores, mas que o número de itens que precisam de atenção a médio prazo (*Gaps 2*) é maior, que os Gestores estão superestimado a qualidade oferecida. Em contraste, o *Gap 1* mostra que não é necessário um ajuste de prioridades com respeito à visão desses clientes e, segundo o *Gap 3*, é possível assegurar que vários aspetos precisam de maior coerência na gestão.

O resultado da diferença entre as expectativas e percepções dos clientes com relação a qualidade do serviço prestado foi considerada pelos autores do modelo dos gaps, a principal causa na deficiência do serviço.

Como se pode verificar, a satisfação do cliente está formalmente ligada à qualidade na prestação dos serviços e as expectativas estão relacionadas à suas emoções e situações vividas anteriormente. Os clientes comparam o que esperam obter com o que realmente recebem durante a etapa pós-compra do serviço e julgam a qualidade do serviço ao avaliarem o quanto estão satisfeitos com a entrega e os resultados.

De acordo com Parasuraman; Berry (1995) ao avaliar a qualidade do serviço de uma empresa, a confiabilidade é o principal fator que os clientes consideram. Uma empresa irá abalar a sua relação de confiança com o cliente quando se descuidar ao prestar o serviço.

**Quadro 10** - Estudos de serviços aeroportuários de percepção do passageiro.

Autor	Descrição
<b>Abordagens Econométricas</b>	
(de Barros <i>et al.</i> , 2007)	Estudaram a percepção dos passageiros de transferência nas áreas do Aeroporto de Sri Lanka (escala de 1 a 6); e acharam o nível de importância desses ao calcular os coeficientes da regressão frente à avaliação geral. Os aspectos mais valorizados foram a cortesia do pessoal de inspeção de segurança e a informação de voos.
(Correia <i>et al.</i> , 2008)	Avaliaram os níveis de serviço (LOS) das operações do Aeroporto de Guarulhos (Brasil) segundo a percepção dos passageiros de voos de saída (escala de 1 a 5). Com esses resultados e usando regressão, apresentaram um índice global de qualidade. Os componentes do acesso foram os mais importantes.
(Eboli e Mazzulla, 2009)	A pesquisa foi desenvolvida na Itália com o objetivo de mensurar a qualidade do Aeroporto usando um questionário aplicado a passageiros e análises estatísticas.
(Lubbe <i>et al.</i> , 2011)	Aplicaram o modelo de Fodness e Murray (2007) em um Aeroporto do Sul da África para avaliar a importância e a percepção da qualidade desde a perspectiva dos passageiros.
(Widarsyah, 2013)	Definiu 7 dimensões de qualidade para avaliar 4 Aeroportos dos Estados Unidos tendo como base a percepção dos passageiros. Foram analisadas as relações entre as dimensões e a importância de cada uma com respeito à qualidade geral, através de Regressão Linear.
(Chao <i>et al.</i> , 2013)	O estudo analisou a importância e a satisfação dos turistas em um Aeroporto de Taiwan, usando questionários para passageiros e IPA para identificar os serviços que precisavam de melhoria de maneira prioritária.
(Torres, 2015)	Avaliou a qualidade dos serviços em um Aeroporto do Sul do Brasil, considerando as perspectivas dos passageiros e dos Gestores do Aeroporto. Com esses resultados, realizou uma análise dos <i>gaps</i> entre a importância e a percepção dos atores.
(Jiang e Zhang, 2016)	Avaliaram a qualidade do Aeroporto de Melbourne, Austrália, através de um questionário entregue aos passageiros e análises ANOVA e IPA. Além de analisar as expectativas e os resultados para a qualidade percebida, estudaram os <i>gaps</i> .
<b>Abordagens MCDM</b>	
(Yeh e Kuo, 2003)	Estudaram os 14 maiores aeroportos da Ásia através de MCDM e <i>Fuzzy set</i> . Definiram 6 aspectos ou atributos, pediram a especialistas indicar sua importância e aos passageiros, sua percepção. O modelo definido pode ser usado para realizar comparações.

<b>(Correia e Wirasinghe, 2007)</b>	Apresentaram uma metodologia para gerar padrões de níveis de serviços (LOS) baseados nas percepções dos passageiros. Realizaram uma análise multi-atributo para o <i>check in</i> . O estudo foi aplicado no Aeroporto de Guarulhos, Brasil.
<b>(Liou et al., 2011)</b>	O DRSA ( <i>Dominance Based Rough Set Approach</i> ) foi usado para analisar os níveis de serviço em um Aeroporto de Taiwan, tomando como base os resultados da avaliação dos passageiros (escala de 1 a 5).
<b>(Tsai et al., 2011)</b>	Usaram MCDM apoiado em VIKOR, AHP e IPA no Aeroporto de Taiwan para achar os <i>gaps</i> entre a qualidade percebida e as expectativas dos passageiros e definir estratégias de gestão para reduzir ditos <i>gaps</i> de aqueles aspectos que precisam ações imediatas. O aspecto mais importante foi a pontualidade dos voos de saída.
<b>(Kuo e Liang, 2011)</b>	Propuseram o uso de VIKOR e GRA ( <i>Grey Relational Analysis</i> ), que faz parte dos MCDM, para analisar a importância e a qualidade percebida pelos passageiros com respeito aos Aeroportos do Nordeste da Ásia.
<b>(Chien-Chang, 2012)</b>	Aplicou MCDM e <i>Fuzzy set</i> para avaliar e comparar dois Aeroportos de Taiwan, de acordo com as avaliações dos passageiros. Os aspectos maior valorizados estavam relacionados com a cortesia do pessoal
<b>(Lupo, 2015)</b>	Propõe uma abordagem do modelo SERVPERF apoiado em <i>Fuzzy Theory</i> para avaliar a qualidade e a importância dos critérios de serviço de três aeroportos da Itália. Finalmente, ELECTRE III foi usado para estabelecer um ranking.

Os *gaps* foram calculados como a subtração entre os dados. Por exemplo, o *gap* 1 corresponde aos valores da importância para o Gestor menos os valores da importância para o Passageiro, em cada um dos atributos (Importância para Gestor – Importância para o Passageiro). Essas operações de subtração, requereram novas transformações dos dados, pelo qual foi realizado o procedimento proposto por Torres (2015). Para os *Gaps* de importância (1, 2 e 3) e aqueles que comparam importância com qualidade (7, 8 e 9), usaram-se valores padronizadas com média 0 e desvio padrão 1. Os *Gaps* de percepção da qualidade (4, 5 e 6), também se basearam em variáveis padronizadas que apresentam desvio padrão igual a 1, mas mantendo a mesma média original (na escala de 1 a 7).

Como resultado, obtiveram-se valores que expressam a diferença entre as perspectivas, as quais podem apresentar um valor positivo ou negativo.

No **Quadro 11**, expõem-se os significados dos *Gaps* em cada um desses cenários. A descrição do cenário está focada em diferenças consideradas relevantes. As cores representam a criticidade, onde o vermelho indica que precisa maior atenção e o verde que não precisa atenção.

**Quadro 11** -Análise de gaps para Gestores, Companhias Aéreas e Passageiros

Gap	Valores positivos	Valores negativos	Análise
1	Gestor>Passageiro O que o Gestor valoriza muito e não é tão importante para o passageiro.	Gestor<Passageiro O que o Gestor não valoriza, mas deveria valorizar segundo o passageiro.	Revisão de Prioridades
2	Gestor>CA O que o Gestor valoriza muito e não é tão importante para a Companhias Aéreas	Gestor<CA O que o Gestor não valoriza, mas deveria valorizar segundo as Companhias Aéreas	Revisão de Prioridades
3	Passageiro>CA O que os passageiros valorizam mais que as Companhias Aéreas	Passageiro<CA O que as Companhias Aéreas valorizam mais que os passageiros	Conflito de interesses
4	Gestor>Passageiro O que tem boa qualidade para o Gestor, mas não para os passageiros.	Gestor<Passageiro O que tem maior qualidade para o Passageiro, do que o Gestor acha.	Foco ações – Médio prazo
5	Gestor>CA O que tem boa qualidade para o Gestor, mas não para as Companhias Aéreas.	Gestor<CA O que tem maior qualidade para a Companhia Aérea, do que o Gestor acha.	Foco ações – Médio prazo
6	Passageiro>CA O que tem maior qualidade para passageiros que para as Companhias Aéreas	Passageiro<CA O que tem maior qualidade para as Companhias Aéreas que para os passageiros.	Conflito de interesses
7	Importância>Qualidade Aquilo que, mesmo sendo importante para o Gestor, não tem a qualidade que deveria	Importância< Qualidade Aquilo que tem muito boa qualidade, mas não deveria ser o foco.	Coerência na Gestão
8	Importância>Qualidade Aquilo que, mesmo sendo importante para as Companhias Aéreas, não tem a qualidade que elas esperam.	Importância< Qualidade Aquilo que as Companhias Aéreas acham que está melhor do que necessário	Foco de Ações – Curto prazo
9	Importância> Qualidade Aquilo que, mesmo sendo importante para os passageiros, não tem a qualidade que elas esperam	Importância< Qualidade Aquilo que os passageiros acham que está melhor do que necessário	Foco de Ações – Curto prazo

## 8. Método e Processo de Investigação

De acordo com a revisão de literatura existem várias iniciativas das organizações a nível mundial, ligadas ao setor da gestão aeroportuária. Estas organizações realizam pesquisas de satisfação dos passageiros, com o objetivo de avaliar a qualidade dos aeroportos e comparar os resultados de forma a verificar o desempenho global de cada.

A qualidade de serviços é de grande importância no atual panorama da aviação civil, devido ao aumento do tráfego, os aeroportos passaram a enfrentar condições de congestionamento, onde os serviços podem atingir um ponto crítico na qualidade dos mesmos. Com isto, a qualidade visa atender as expectativas dos usuários adotando uma visão cuidadosa, onde o bem-estar deve ser uma preocupação principal para os gestores dos aeroportos de forma que eles se sintam, acolhidos no local. Neste aspeto Deming (1990) aponta que a qualidade é fruto do nível de satisfação de um usuário, quando mais o cliente sentir-se à vontade e confortável em um aeroporto, pode-se dizer que estaria a ter um alto nível de satisfação, contribuindo e avaliando de forma positiva os aspetos do aeroporto, como um bom serviço.

A proposta deste estudo foi avaliar a qualidade dos serviços oferecidos aos passageiros nos terminais aeroportuários. Esta pesquisa também visou a identificar as dimensões que mais contribuem para gerar a satisfação dos passageiros.

A elaboração desta dissertação tem como intuito, delinear um diagnóstico sobre a atual situação do aeroporto internacional de Luanda e Cabinda, na perspetiva das Companhias Aéreas, TAAG, BESTFLY, AIRJET, HELLIMALONGO no que diz respeito aos serviços oferecidos no terminal de passageiros e analisar os resultados obtidos através de um questionário, como forma de responder à pergunta de partida diretamente relacionada com a medição da perceção dos passageiros sobre a qualidade de serviço do AIL e AICAB

A presente investigação, pretende responder à seguinte questão: ***Qual é a estratégia projetada para avaliar a qualidade dos serviços aeroportuários prestado a passageiros e companhias aéreas, nos terminais do Aeroporto Internacional de Luanda e Cabinda?***

## Conclusão

O estudo realizado ao longo desta dissertação demonstrou que a percepção dos clientes é fundamental para a avaliação dos serviços que lhes são prestados. Isto é importante para obter uma boa compreensão dos tipos de clientes e seus requisitos e dos principais serviços que são oferecidos pelo aeroporto. É aconselhável que a administração aeroportuária mantenha avaliações periódicas destes indicadores, e outros necessários para planejar a melhoria contínua dos terminais.

O primeiro objetivo específico do trabalho foi avaliar o nível de satisfação dos passageiros, companhia Aérea, os serviços oferecidos pelo AIL e AICAB em relação à qualidade dos serviços prestados. Os resultados encontrados na análise geral dos aeroportos indicaram uma pontuação média de 2,67 de satisfação de acordo a escala *Likert* de 1 a 5.

Este resultado obtido na análise das estatísticas descritivas mostra que os passageiros não estão totalmente satisfeitos com os serviços oferecidos. É importante salientar que a análise da satisfação pode ser afetada pelas variáveis de caracterização da amostra, como, estado civil, idade, ocupação profissional e entre outros.

O segundo objetivo específico deste trabalho foi identificar os atributos determinantes à satisfação dos passageiros que utilizam os serviços oferecidos, bem como a análise das potenciais falhas que ocorreram a cada um destes atributos. As principais dimensões percebidas pelos utilizadores estariam relacionadas com os serviços básicos oferecidos pelo terminal, bem como com as funcionalidades gerais das instalações dos terminais, como limpeza, serviços de atendimento e comunicação e tempo de espera em relação ao processo de viagem.

Vale a pena notar que os serviços de comunicação e os serviços de passageiros especiais e raio-X de bagagem foram os mais bem avaliados durante o estudo, embora precisassem de algumas melhorias, ainda assim os passageiros avaliaram positivamente estes indicadores atingindo médias superiores a 2,5 pontos.

O terceiro objetivo específico, deste trabalho foi propor um conjunto de melhorias que possam ser implementadas na satisfação futura do cliente, em relação à qualidade destes serviços. Nesta base verificou-se o contributo de cada uma das dimensões em conformidade, analisando se existiam diferenças significativas entre as

dimensões da satisfação relativamente à qualidade dos serviços prestados aos passageiros, que foram obtidos através da sua perceção ao conjunto de atributos propostos". Após o resultado estudo, mostrou que há diferenças significativas entre as médias da maioria dos atributos. Em suma, e acordo com a satisfação global, os passageiros não estão totalmente satisfeitos com os serviços oferecidos nos terminais AIL. As dimensões relativas à qualidade dos serviços prestados no terminal" e aos "serviços de atendimento" apresentaram uma grande relação com a avaliação da satisfação global dos passageiros.

**Mediante o questionário posemos referir que** os atributos que tornaram os passageiros mais insatisfeitos foram a limpeza e o ambiente do terminal, a qualidade dos produtos nas lojas, restaurantes e outros estabelecimentos existentes, bem como os preços aplicados ao acesso e limpeza das casas de banho e as acomodações da sala de embarque entre elas o conforto e disponibilidade de lugares que apresentavam uma média baixa em comparação com os outros atributos.

A principal intenção deste trabalho é enriquecer a investigação científica em Angola, contribuindo com informações relevantes sobre o sector do transporte aéreo de passageiros em Luanda e Cabinda e a qualidade dos serviços aeroportuários através do processo evolutivo do transporte aéreo de passageiros a nível mundial.

Tem-se assim a necessidade de aperfeiçoar os mecanismos estratégicos para onde a empresa pretende não só de atuar, mas também de todos os processos inerentes na apresentação de melhorias dos novos produtos ou serviços postos a disposição dos potenciais clientes.

## **Contribuições e Limitações**

Atualmente, os aeroportos além de prestarem diversos serviços à aviação civil (gestão dos passageiros e da carga, bem como a necessária gestão do tráfego da aeronave), também disponibilizam infraestruturas intermodais e logísticas, como a disponibilização do aeroporto segurança, serviços de assistência aos passageiros com mobilidade reduzida.

Este estudo realizado poderá trazer contribuições tanto a nível académico como para as futuras atividades das sociedades de gestoras responsáveis pelos serviços aeroportuários. No campo académico, este estudo alarga a compreensão de questões relevantes sobre os estudos realizados em Angola no segmento do transporte aéreo onde existe uma escassez de investigação sobre a avaliação da qualidade dos serviços e satisfação do cliente, com base na adaptação de um modelo conceptual que aborda questões relevantes apoiadas pela revisão literária e que podem ser testadas noutros estudos. No sector da gestão aeroportuária, o estudo identificou os pontos importantes que podem ser priorizados pelos gestores e potencialmente pelos órgãos governamentais, de forma a melhorar a avaliação do serviço e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes, tendo em conta as melhorias que devem ser feitas para a modernização das instalações aeroportuárias, de forma a proporcionar maiores experiências aos utilizadores e contribuir para o desenvolvimento sustentável da região.

## Indicativos de Solução – Proposta de Melhoria

Os indicativos de solução apresentadas neste capítulo são baseadas na visão do usuário sobre as questões levantadas. Obteve-se um conjunto de respostas, sugerindo quais pontos devem ser melhorados após a análise de satisfação, de forma a melhorar o índice de satisfação global dos inquiridos. Em ambos os aeroportos existe a necessidade de :

- Aumento da variedade (até à data estão limitados a cafés e pequenos snack-bares).
- Melhoria dos preços aplicados de acordo com as normas do produto disponibilizadas Disponibilidade de pagamento para mãos moedas internacionais;
- Melhorias nas plataformas de acesso altamente degradadas, sujas e com comércio de rua.
- A necessidade de obras de reestruturação para aumentar o espaço físico do terminal, que consideram limitado, e gera mesmo uma sobrecarga de utilizadores nos dias mais movimentados, causando desconforto e insegurança para os passageiros.
- Melhorias na sinalização do aeroporto e orientação a novos passageiros, buscando minimizar a procura do balcão de informações.
- Implementação de máquinas de auto-check-in para reduzir as filas excessivas para check-in e entrega de bagagem. Implantação *wifi* gratuita para todas as instalações aeroportuárias
- Melhoria de comunicação dentro do aeroporto (autofalantes). Adoção de sistemas mais eficiente para a comunicação de informação em toda as instalações aeroportuárias
- Algumas diretrizes de melhoria que serve de apoio para a elaboração de um plano de ação para o Aeroporto Internacional 4 de Fevereiro, cuja viabilidade depende da empresa que gere o aeroporto.
- Salas de embarques maiores e mais confortáveis com a temperatura ambiente adequado (atualmente os ar condicionados nem sempre se encontram em funcionamento)

- Melhorar as condições de higienização nos terminais aeroportuários
- Melhoria da formação das pessoas para um serviço eficaz
- Organização, profissionalismo e cordialidade no serviço aos passageiros

Assim poderemos referir que a gestão da gestora do aeroporto, juntamente com o INAC (Instituto Nacional de Aviação Civil), poderia apostar na formação de pessoal mais especializado, a fim de satisfazer os novos requisitos do mercado para uma melhoria contínua do atendimento ao cliente e melhoria nas infraestruturas , bem como as áreas de comércio e entretenimento, a melhoria dos meios de transporte em torno de ambos os aeroportos seria também uma mais-valia, uma vez que na cidade de Luanda existe uma grande falta de organização dos transportes públicos que dificultam os meios de deslocação do aeroporto para outras partes da cidade.

### **Sugestões de Pesquisas Futuras**

Para complementar o trabalho realizado nesta dissertação, sugere-se para pesquisas futuras: este estudo pode ser utilizado e referenciado para a investigação futura de estudos realizados no mesmo sector, permitindo em comparação com outros aeroportos ,mais pequenos também pode fornecer informações valiosas, inclusive, quando comparados com os resultados deste inquérito, uma vez que as expectativas dos passageiros podem mudar de acordo com a utilização dos aeroportos.

## Bibliografia

- (ACI), A. C. (2019). *Airports Council International (ACI)*. Retrieved Maio 01, 2020, from <https://aci.aero/customer-experience-asq/asq-awards-and-recognition/asqawards/eligibility-criteria/>
- ACI, A. C. (2020, February 20). *Airports Council International*. Retrieved Maio 01, 2020, from <https://aci.aero/customer-experience-asq/services/asq-barometer/>
- ACI, A. C. (25, January 2020). Overall Satisfaction WORLDWIDE. Retrieved Maio 01, 2020, from Airports Council International; [https://aci.aero/wpcontent/uploads/2020/03/Annual2019\\_Barometer\\_VF\\_Web.pdf](https://aci.aero/wpcontent/uploads/2020/03/Annual2019_Barometer_VF_Web.pdf)
- ACI, A. I. (2000). *Quality of service in airports: Standards and measurements*. Geneva. Vol 1.
- ACSA. (2020, August 06). Retrieved from Airports Company South Africa: <https://www.airports.co.za/airports/king-shaka-international-airport/theairport/about-king-shaka>
- Aeroporto Internacional de Luanda*. (2019, Dezembro 07). Retrieved from [https://www.aeroporto-luanda.com/pt/aeroporto\\_internacional\\_de\\_luanda.php](https://www.aeroporto-luanda.com/pt/aeroporto_internacional_de_luanda.php)  
[cabinda.com/pt/aeroporto\\_internacional\\_de\\_cabinda.php](https://www.aeroporto-cabinda.com/pt/aeroporto_internacional_de_cabinda.php)
- Aeroporto Internacional de Luanda*. (2019, Dezembro 07). Retrieved from Wikipedia: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Aeroporto\\_Internacional\\_de\\_Angola#cite\\_note-6](https://pt.wikipedia.org/wiki/Aeroporto_Internacional_de_Angola#cite_note-6)
- Airport, C. (2020, December 10). Retrieved from <https://www.changiairport.com/corporate.html>
- Airport, C. T. (2020, Agosto 10). *CAPE TOWN AIRPORT*. Retrieved from Guide to Cape Town International Airport (CPT): <https://www.capetown-airport.com/>
- AngoNoticias*. (2019, Dezembro 07). Retrieved from <http://www.angonoticias.com/Artigos/item/5617>
- Ashford, N. J. (2015). *Operações Aeroportuárias, As Melhores Práticas 3ª edição*. Porto Alegre, Brazil,, Porto Alegre, Brazil: Bookman.

- Awards, W. A. (2020, January 10). *World Airports Awards*. Retrieved 04 10, 2019, from <https://www.worldairportawards.com/awards-methodology/>
- Baptista, S. e. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Tese e Relatórios*. Editor Pactor.
- Blumberg, B. C. (2011). *Business Research Methods (3rd European ed.)*. London: McGraw-Hill Education.
- Brida et al. (2016, Abril). *Eficiência dos terminais aeroportuários brasileiros*, pp. 97-110.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Madrid: Pearson Educaión.
- Caniato, F. K. (2011). Integrating quantitative and qualitative forecasting approaches: organizational learning in an action research case. *Journal of the Operational Research Society*. vol.62.
- Chincarini, L. (2014). The Impact of Quantitative Methods on Hedge Fund Performance. *European Financial Management*,. 857-890.
- Dencker. (2003). *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*.
- Discovery, J. E. (2020, Dezembro 20). Retrieved from <https://www.japan.travel/pt/plan/airport-access/haneda-airport/>
- Dube TradePort. (2020, August 06). Retrieved from Site: <https://www.dubetradeport.co.za/>
- ENANA. (2012). *Relatório de Contas*. Angola, Luanda.
- ENANA. (2020, 20 August ). Retrieved from <https://www.enana.co.ao/trafic.php>
- ENANA, E. N. (2013). *Relatório das Atividades do Serviços do Aeroporto Craveiro Lopes*,.
- FODNESS, D. &. (2007). Passengers' expectations of airport service quality. *Journal of Services*, 21(7), 492–506.
- Ganesan, P. K. (2015). Online Questionnaire in Social Science Research: A Comparative Study of Online Questionnaire Services Providers. *Journal of Information Management*, 5(52);. pp. 377-383.

- Glen, S. (2014, December 08). *Cronbach's Alpha: Simple Definition, Use and Interpretation*. Retrieved from StatisticsHowTo.com: Elementary Statistics for the rest of us: <https://www.statisticshowto.com/cronbachs-alpha-spss/>
- Graham. (2014, Abril). Eficiência dos terminais aeroportuários brasileiros. pp. 97-110.
- GRÖNROOS, C. (1995). *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Tradução de Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus.
- Guller, G. e. (2002). *Del aeropuerto a la ciudad aeropuerto*. Barcelona, Espanha. Editora Gustavo Gil.
- H., P. M., & Gageiro, J. (2003). *Análise de dados para as ciências sociais: a complementariedade do SPSS*. Editora Sílabo: Lisboa.
- Hair, J. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. 5.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hargreaves, L., & Zuanetti e Lee, R. e. ( 2005). *Qualidade em prestação de serviços: Edição revisada e ampliada*. Rio de Janeiro: Senac Nacional,.
- Janic, M. (2003). Assessment and management of quality of service at an airport passenger. *Transportation Planning and Technology*, pp. 239-263.
- Lakatos, M. e. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Lapmprecht, J., & Ricci, R. (1997). *Padronizando o sistema de qualidade na hotelaria mundial*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Magri Junior, A. A. (2003). *Indicadores de qualidade de terminais de passageiros de aeroportos*. Dissertação de Mestrado – Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos.
- Milan, J. (2003). Assessment and Management of Quality of Service at an Airport Passenger Terminal. *Transportation Planning and Technology*, Vol. 26, No. 3, pp. 239–263, 2003. 242.
- Mosso, M. M. (2001). *Introdução a Estratégia de Qualidade*, ESC Cons, Rio de Janeiro.
- Nascimento. (2003). *Avaliação da qualidade dos serviços oferecidos nos terminais de passageiros de aeroportos brasileiros*. 2009. 135. f. *Dissertação )Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração*,

- Universidade Federal do Rio de Janeiro*,. Retrieved from Avaliação da qualidade dos serviços oferecidos nos terminais de passageiros de aeroportos brasileiros. 2009. 135. f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro,.
- NEUMAYR, A. (2020, Fevereiro 10). A QUALIDADE DOS SERVIÇOS AEROPORTUÁRIOS. *Análise da percepção dos passageiros do Aeroporto Internacional Hercílio Luz - Florianópolis/SC*, pp. 80-86.
- NEUMAYR, A. (2020, 04 10). QUALIDADE DOS SERVIÇOS AEROPORTUÁRIOS. *QUALIDADE DOS SERVIÇOS AEROPORTUÁRIOS: Análise da percepção dos passageiros do Aeroporto Internacional*, pp. 81-84.
- Norvia. (2019, Dezembro 07). Retrieved from <http://www.nrv-norvia.com/pt/projetos/novo-aeroporto-internacional-de-luanda-nail>
- Palhares. (2001). Aeroportos como centro de negócio: II - O aeroporto vancouver. (YVR), artigo, in: [www.estudoturistico.com.br](http://www.estudoturistico.com.br), Rio de Janeiro.
- Paollilo, A. M., & Rejowsky, M. (2002). Transportes: São Paulo: Aleph.
- Ritossa, C. (2011). Tópicos especiais em marketing. Curitiba: Editora Ibpex. 131.
- Rose. (2005). Project quality management: Why, what and how. Boca Raton, FL, USA: J. Ross Publishing, Incorporated).
- Shimakura, S. (2011, Abril 04). *Interpretação do coeficiente de correlação*. Retrieved from <http://www.leg.ufpr.br/~silvia/CE055/node102.html>
- Silva, A. (1991). Aeroportos e Desenvolvimento. (1ª ed.) Ed. Vila Rica, Belo Horizonte.
- Silva, S. M. (2013). *O desenvolvimento das infraestruturas aeroportuárias em Angola: o caso do Aeroporto "4 de fevereiro", em Luanda*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Escola de Ciências Económicas e das Organizações, Depa.
- SKYTRAX. (06 de August de 2020). Obtido de World Airport Awards: [https://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?depth=1&hl=ptPT&prev=search&pto=ae&rurl=translate.google.com&sl=en&sp=nmt4&u=http://www.worldairportawards.com/best-airports-2020-byregion/&usg=ALkJrhg0Yk6Q64-jx-HqnV98sJ8h4AawWg](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=ptPT&prev=search&pto=ae&rurl=translate.google.com&sl=en&sp=nmt4&u=http://www.worldairportawards.com/best-airports-2020-byregion/&usg=ALkJrhg0Yk6Q64-jx-HqnV98sJ8h4AawWg)
- Teixeira, M., & Amorim, C. (2005). Avaliação ambiental para edifícios aeroportuários:

- elaboração de indicadores ambientais. Anais do VII ENCAC- IV ELACAC, Maceió.  
TOGLATIAN,.
- Villares, M. e. (2005). Satisfação e Lealdade do Cliente: Metodologias de Avaliação, gestão e análise. Lisboa: Escolar Editora.
- White, S. e. (2004). Service Quality: Research Perspectives. California: Sage Publications Series.
- Wikipédia*. (2020, August 06). Retrieved from Durban:  
<https://pt.wikipedia.org/wiki/Durban>
- Word Airports Awards. (2020, January 10). *Word Airports Awards*,. Retrieved 04 10, 2020, from <https://www.worldairportawards.com/about-us/>
- Y.Park. (2003). Journal of Air Transport Management.
- Zeithaml, P. y. (1990). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. pp. 173-176. Retrieved from  
<https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-lacalidad.pdf>

## A. Anexo

### Inquérito por Questionário

Sou estudante do Mestrado em Operações de Transportes Aéreos, do Instituto Superior de Educação e Ciências no ISEC Lisboa. Estou a fazer um estudo sobre a satisfação dos clientes do Aeroporto Internacional de Luanda , e Cabinda quanto aos serviços prestados. A sua ajuda para elaboração do meu trabalho é muito importante. Por favor, preencha o questionário que se segue da forma mais completa e sincera que puder. O preenchimento não ultrapassa os 3 minutos e as respostas são anónimas.

E agradeço desde já a sua colaboração.

**O aluno: Antonio pedro Manuel**

## Parte 1

- 1- Qual é o seu género? A. Feminino B. Masculino
- 2- A sua idade: \_\_\_\_ anos
- 3- Qual das seguintes opções descreve-o melhor?
- Estudante
  - Trabalhador por conta própria
  - Trabalhador por conta de outrem
  - Aposentado
  - Desempregado
  - Outra situação. Qual? \_\_\_\_\_
- 4- Em 2020, quantas viagens de avião fez (incluído a atual)?
- Apenas a atual
  - Entre 2 a 4 viagens
  - Entre 5 e 10 viagens
  - Mais do que 11 viagens
- 5- Qual é o motivo principal da atual viagem?
- Negócios
  - Motivos pessoais
  - Motivos sociais
  - Férias
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

## Parte 2

- 6- Indique a sua opinião sobre as **INSTALAÇÕES O AEROPORTO** Internacional de Luanda e Cabinda

	1	2	3	4	5	0
Limpeza do terminal						
Instalações para refeições						
Salas de Espera (lounge)						
Temperatura Ambiente						
Circulação zonas do aeroporto						
Salas de Embarque						

- 7- Indique a sua opinião sobre os **SERVIÇOS DE ATENDIMENTO** ao cliente durante os processos da sua viagem.

	1	2	3	4	5	0
Cortesia do Funcionários						
Eficácia dos Funcionários (ex: informações, resolução de problemas)						
Serviços de procura de bagagens						
Assistência a passageiros especiais						
Assistência em ligações (balcão de transfer)						

- 8- Relativamente aos **TEMPOS DE ESPERA**, para os vários serviços do aeroporto, qual a sua opinião?

	1	2	3	4	5	0
Check-in						
Ponto de Inspeção de Segurança						
Raio-X de bagagem						
Balcões de venda de bilhetes						
Embarque de passageiros						
Balcões de informação						

9-Como avalia os serviços de **COMUNICAÇÃO DE VOO** em tempo real?

	1	2	3	4	5	0
Autofalantes						
Informativos						
Telas Informativas						

9- Relativamente a **SATISFAÇÃO GLOBAL**, qual a sua opinião sobre os serviços disponibilizados e as infraestruturas do Aeroporto Internacional de Luanda e cabinda ?

- Muito insatisfatório
- Insatisfatório
- Nem insatisfatório nem satisfatório
- Satisfatório
- Muito satisfatório

10- Se tivesse interesse em ajudar a melhorar os serviços o que recomendaria? Cite 3 sugestões.

1ª Sugestão:

2ª Sugestão:

3ª Sugestão:

**Muito obrigado pela sua colaboração**

