

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**INDICADORES DE DESEMPENHO DOS SERVIÇOS  
AEROPORTUÁRIOS BRASILEIROS - PERÍODO 2013 a 2016**

**Porto Alegre  
2018**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**Angélica Mrozinski França Barcelos**

**INDICADORES DE DESEMPENHO DOS SERVIÇOS  
AEROPORTUÁRIOS BRASILEIROS - PERÍODO 2013 a 2016**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estudos Organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Ronaldo Bordin

**Porto Alegre  
2018**

**ANGÉLICA MROZINSKI FRANÇOIS BARCELOS**

**INDICADORES DE DESEMPENHO DOS SERVIÇOS AEROPORTUÁRIOS  
BRASILEIROS - PERÍODO 2013 a 2016**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ronaldo Bordin

Aprovada em: 21, de junho de 2018.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. Ronaldo Bordin  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS

---

Prof. Dr. Roger dos Santos Rosa  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS

---

Prof. Dr. Rogério Faé  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS

---

Dr<sup>a</sup> Cristina Arthmar Mentz Albrecht  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – UFRGS

Porto Alegre  
2018

*Dedico este trabalho a minha mãe por me apoiar em todos os momentos e projetos que me propus a realizar. E dedico as minhas queridas gatas Dinny, Moniquê, Tainã, Jadê, Mel e outros, que passaram noites do meu lado incansavelmente pesquisando até concluirmos aqui. Além dos meus colegas e amigos da administração e da aviação, que fizeram parte desta caminhada.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus, depois imensamente a minha mãe Eni Portz Mrozinski companheira de todas as horas, aos meus professores, sempre dispostos a ajudar e contribuir para melhor aprendizado, em especial ao meu professor orientador Doutor Ronaldo Bordin, aos meus colegas de curso e a todos os outros envolvidos que me auxiliaram neste processo árduo e ao mesmo tempo prazeroso.

*Avião basta eu te olhar  
para eu começar a voar.  
E mesmo que repartam o mundo,  
eu continuarei te vendo no luar.*

*-- Autora: Angélica Mrozinski François Barcelos*

## RESUMO

**Introdução:** Os principais serviços disponibilizados nos aeroportos foram convertidos em indicadores pelo Conselho Internacional de Aeroportos (ACI), uma organização global comercial de autoridades aeroportuárias, e mensurados nos aeroportos brasileiros a partir da *FIFA World Cup 2014*. **Objetivo:** Comparar os indicadores de qualidade de desempenho operacional dos serviços prestados aos usuários de 15 aeroportos brasileiros, no período 2013-2016. **Métodos:** Os 48 indicadores de qualidade de desempenho operacional de serviços aeroportuários, avaliados pelos usuários segundo escala Likert de 5 pontos, foram agregados em dez índices intermediários e, após, em cinco índices de desempenho operacional (tangibilidade, agilidade, confiabilidade, garantia e empatia). **Resultados:** No quadriênio de 2013 a 2016, entre os dez índices intermediários, Competência foi o item melhor avaliado pelos usuários (média de 4,42) e Custos foi o pior (média de 2,61). Entre os cinco índices, Agilidade e Confiabilidade foram os melhores avaliados (médias de 4,25 e 4,15, respectivamente), enquanto que Empatia recebeu a pior avaliação (média de 3,82). Na avaliação dos cinco índices de desempenho conforme os setores aeroportuários, as companhias aéreas e os órgãos públicos foram os setores mais bem avaliadas, enquanto o setor de aeroporto comercial foi o pior avaliado. Curitiba foi o aeroporto de melhor avaliação (4,29), seguido de Campinas (4,15) e Natal (4,12), ao passo que o aeroporto de Cuiabá apresentou a pior avaliação pelos usuários (3,64), seguido de Guarulhos/SP (3,79). **Conclusão:** Os índices de desempenho dos serviços aeroportuários na média das categorias foram melhor avaliados pelos usuários, nas categorias de pequeno e grande porte na gestão privada dos Aeroportos Internacionais de Natal e Brasília, respectivamente. Entre os aeroportos de médio porte, a gestão pública do Aeroporto de Internacional de Curitiba apresentou uma melhor avaliação nos índices de desempenho de prestação de serviços aeroportuários aos usuários, sendo seguida pelos aeroportos sob gestão privada.

**Palavras-Chave:** Satisfação do Usuário, Indicadores de Qualidade no Setor Aeronáutico, Qualidade dos Serviços Aeronáuticos, Legislação Aeronáutica, Políticas Públicas.

## ABSTRACT

**Introduction:** The main services provided at airports were converted into indicators by the International Airport Council (ACI), a global commercial organization of airport authorities, and measured at Brazilian airports starting with the FIFA World Cup 2014. **Objective:** To compare the quality indicators of operational performance of services provided to users of 15 Brazilian airports in the period 2013-2016. **Methods:** The 48 indicators of operational performance quality of airport services, evaluated by users in 15 airports under study, according to a Likert scale of 5 points, were aggregated in ten intermediate indices and, in a second time, five operational performance indices (tangibility, agility, reliability, guarantee and empathy). **Results:** In the four-year period from 2013 to 2016, among the ten intermediate indices, Competence was the item best evaluated by the users (average of 4.42) and Costs was the worst (average of 2.61). Among the five indexes, Agility and Reliability were the best evaluated (averages of 4.25 and 4.15, respectively), while Empathy was the worst evaluation (mean of 3.82). In the evaluation of the five performance indices according to the airport sectors, airlines and public agencies were the sectors best evaluated, while the commercial airport sector was the worst evaluated. Curitiba was the airport with the best evaluation (4.29), followed by Campinas (4.15) and Natal (4.12), while Cuiabá airport presented the worst evaluation by users (3.64), followed by Guarulhos / SP (3,79). **Conclusion:** The performance indexes of the airport services in the average category were better evaluated by the users, in categories I and III of small and large ports in the private management of the International Airports of Natal and Brasilia, respectively. Among category II airports, the public management of the Curitiba International Airport presented a better evaluation of the performance indexes for the provision of airport services to users, followed by airports under private management.

**Keywords:** User Satisfaction, Quality Indicators in the Aeronautical Sector, Quality of Aeronautical Services, Aeronautical Legislation, Public Policies.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Crescimento Cumulativo da Gestão da Qualidade .....	40
Gráfico 2 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Cuiabá, 2013-2016.....	152
Gráfico 3 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Cuiabá, 2013-2016.....	153
Gráfico 4 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Cuiabá, 2013-2016.....	154
Gráfico 5 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Manaus, 2013-2016.....	155
Gráfico 6 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Manaus, 2013-2016.....	156
Gráfico 7 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Manaus, 2013-2016.....	157
Gráfico 8 – Índices de desempenho segundo as cinco dimensões da qualidade - Aeroporto de Natal, 2013-2016.....	158
Gráfico 9 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Natal, 2013-2016.....	159
Gráfico 10 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Natal, 2013-2016.....	160
Gráfico 11 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Campinas, 2013-2016.....	161
Gráfico 12 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Campinas, 2013-2016.....	162
Gráfico 13 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Campinas, 2013-2016.....	163
Gráfico 14 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Confins, 2013-2016.....	164
Gráfico 15 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Confins, 2013-2016.....	165
Gráfico 16 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Confins, 2013-2016.....	166
Gráfico 17 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Curitiba, 2013-2016.....	167
Gráfico 18 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Curitiba, 2013-2016.....	168

Gráfico 19 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Curitiba, 2013-2016.....	169
Gráfico 20 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Fortaleza, 2013-2016.....	170
Gráfico 21 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Fortaleza, 2013-2016.....	171
Gráfico 22 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Fortaleza, 2013-2016.....	172
Gráfico 23 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Porto Alegre, 2013-2016.....	173
Gráfico 24 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Porto Alegre, 2013-2016.....	174
Gráfico 25 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Porto Alegre, 2013-2016.....	175
Gráfico 26 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Recife, 2013-2016.....	176
Gráfico 27 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Recife, 2013-2016.....	177
Gráfico 28 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Recife, 2013-2016.....	178
Gráfico 29 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Santos Dumont, 2013-2016.....	179
Gráfico 30 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Santos Dumont, 2013-2016...	180
Gráfico 31 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Santos Dumont, 2013-2016.....	181
Gráfico 32 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Salvador, 2013-2016.....	182
Gráfico 33 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Salvador, 2013-2016.....	183
Gráfico 34 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Salvador, 2013-2016.....	184
Gráfico 35 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Brasília, 2013-2016.....	185
Gráfico 36 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Brasília, 2013-2016.....	186
Gráfico 37 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Brasília, 2013-2016.....	187

Gráfico 38 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Guarulhos, 2013-2016.....	188
Gráfico 39 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Guarulhos, 2013-2016.....	189
Gráfico 40 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Guarulhos, 2013-2016.....	190
Gráfico 41 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto do Galeão, 2013-2016.....	191
Gráfico 42 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto do Galeão, 2013-2016.....	192
Gráfico 43 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Galeão, 2013-2016.....	193
Gráfico 44 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Congonhas, 2013-2016.....	194
Gráfico 45 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Congonhas, 2013-2016.....	195
Gráfico 46 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Congonhas, 2013-2016.....	196

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Diferenciação entre produtos e serviços, sendo a parte tangível e intangível do produto.....	28
Figura 2 - Modelo <i>Gap</i> da Qualidade dos Serviços.....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As Funções dos 7 Instrumentos de Controle de Qualidade.....	33
Quadro 2 – Os 22 Itens da Escala SERVQUAL.....	44
Quadro 3 – Os 48 Indicadores de Qualidade Aeroportuários Brasileiros segundo a ACI.....	54
Quadro 4 – As dez Dimensões de Avaliação da Qualidade de Serviços de Parasuraman et al. (1985) e os 48 Indicadores de Desempenho Aeroportuários.....	57
Quadro 5 - As cinco Dimensões da Qualidade e os 48 Indicadores de Desempenho Aeroportuários.....	58
Quadro 6 – Atributos dos Serviços Aeroportuários e seus Principais Autores.....	61
Quadro 7 – Descrição dos Indicadores Avaliados nos Serviços Aeroportuários.....	67
Quadro 8 - Principais Modelos de Mensuração da Qualidade nos Serviços Aeroportuários.....	72
Quadro 9 - Modelos de Participação Privada.....	81
Quadro 10 – Distribuição dos Operadores dos Aeroportos Públicos Brasileiros.....	84
Quadro 11 – Componentes Operacionais e Não Operacionais.....	85
Quadro 12 – Ciclos de Serviços Aeroportuários.....	87
Quadro 13 – Manejo dos Indicadores de desempenho e sua transformação em dez índices intermediários e, destes, aos cinco índices finais.....	136
Quadro 14 – Descrição dos 15 aeroportos em estudo, segundo categoria de transporte de passageiros, tipo de gestão e situação do processo de leilão (data de homologação e vencedor, se existente).....	199

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Movimento Anual de Passageiros (Embarcados + Desembarcados).....	99
Tabela 2 - Frequência de passageiros (pax/ano) nos 15 aeroportos em estudo, período 2012-2017.....	100
Tabela 3 – Dez índices intermediários de desempenho segundo os 15 aeroportos em estudo – média do quadriênio.....	197
Tabela 4 – Média do quadriênio (2013/16) para cada um dos cinco índices de desempenho, sistematizados pelos 15 aeroportos em estudo.....	198
Tabela 5 – Os Aeroportos de Gestões Públicas e Privada CAT I por índices de desempenho nos Setores, período 2013-2016.....	201
Tabela 6 – Os Aeroportos de Gestões Públicas e Privada CAT II por índices de desempenho nos Setores, período 2013-2016.....	204
Tabela 7 – Os Aeroportos de Gestões Pública e Privadas CAT III por índices de desempenho nos Setores, período 2013-2016.....	206

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- A - Área total disponível (m<sup>2</sup>)
- AAI - Autoridade Aeroportuária da Índia
- ACC - Centros de Controle de Área
- ACCC - *Australian Competition and Consumer Commission*
- ACI - Conselho Internacional de Aeroportos
- ACILAC - Conselho Internacional de Aeroportos da América Latina e do Caribe
- ADA - *Airline Deregulation Act*
- ADRM - *Airport Development Reference Manual*
- AEEX - Área Edificada Externa
- AM - Amazonas
- ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil
- ANCAB - Associação Nacional de Aeroportos Brasileiros
- ANE - Área Não Edificada
- ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária
- AP - Nº de Passageiros na Hora Pico
- APP - Centros de Controle de Aproximação
- ARPT - Aeroporto
- ARSA - Aeroportos do Rio de Janeiro Sociedade Anônima
- ARTS - Artigos
- ASQ - *Airport Service Quality*
- ATAERO - Adicional de Tarifa Aeroportuária
- ATP - Área Terminal de Passageiros
- B - Brasil
- BA - Bahia
- BAA - *British Airport Authority*
- BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento
- BSB - Aeroporto Internacional de Brasília (nomeclatura da IATA)
- BOVESPA - Bolsa de Valores do Estado de São Paulo
- CAA-UK - Autoridade de Aviação Civil do Reino Unido
- CAAC - *Civil Aviation Administration of China*
- CAN - Circulação Aérea Nacional
- CAT - Categoria

CBA - Código Brasileiro Aeronáutico  
CCPAI - Comissão Coordenadora do Projeto do Aeroporto Internacional  
CE – Ceará  
CENIPA - Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos  
CEMAL - Centro de Medicina Aeroespacial  
CERNAI - Comissão de Estudos Relativos à Navegação Aérea Internacional  
CF - Constituição Federal  
CINDACTA - Centros Integrados de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo  
COMAER - Comando da Aeronáutica  
COMAR - Comando Aéreo Regional  
CONAC - Conselho de Aviação Civil  
CONAERO - Comissão Nacional de Autoridades Aeroportuárias  
COPASP - Comissão Coordenadora Projeto Sistema Aeroportuário Área Terminal São Paulo  
CRFB - Constituição da República Federativa do Brasil  
CTA - Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial  
DAC - Departamento de Aviação Civil  
DAESP - Departamento Aeroviário do Estado de São Paulo  
DECEA - Departamento de Controle do Tráfego Aéreo  
DEPAC - Departamento de Política de Aviação Civil  
DF - Distrito Federal  
DIRSA - Diretoria de Saúde da Aeronáutica  
DPF - Departamento da Polícia Federal  
DTCEA - Destacamentos de Controle do Espaço Aéreo  
EFQM - *European Foundation for Quality Management*  
EUA - Estados Unidos da América  
FAA - *Federal Aviation Administration*  
FAB - Força Aérea Brasileira  
FAC - *Federal Airports Corporation*  
FHC - Fernando Henrique Cardoso  
FIDS - *Fly Information Display System*  
FIFA - Federação Internacional de Futebol  
FRAPORT - *Frankfurt Airport Services Worldwide*  
GCON - Gerência de Concessões de Infraestrutura Aeroportuária  
GIG - Aeroporto Internacional do Galeão ( nomeclatura da IATA)

GRU - Aeroporto Internacional de Guarulhos ( nomeclatura da IATA)  
GRU Airport - Aeroporto Internacional de Guarulhos S.A.  
IAC - Instituto de Aviação Civil  
IATA - Associação Internacional de Transporte Aéreo  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ICAA - *International Civil Airport Association*  
ICAO - *International Civil Aviation Organization*  
IESA - Internacional de Engenharia S/A  
IFI - Instituto de Fomento e Coordenação Industrial  
IGE - Iniciativa de Gestão Estratégica  
INEPAC - Instituto de Patrimônio Artístico e Cultural  
INFRAERO – Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeronáutica  
INFRAMERICA - Infravix Participações S.A. e Corporación América S.A.  
Int. - Internacional  
IOS - *Index of Service*  
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
ISO - *International Organization for Standardization*  
ITA - Instituto Tecnológico da Aeronáutica  
JK - Juscelino Kubitscheck  
LC - Lei de Concessões  
MAER- Ministério da Aeronáutica  
MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado  
MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento  
MG - Minas Gerais  
MT - Mato Grosso  
Nº - Número  
OACI - Organização Internacional da Aviação Civil  
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
ORSNA - Organismo Regulador do Sistema Nacional de Aeroportos  
OSs - Organizações Sociais  
OSCIPs - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público  
PAC - Programa de Aceleração do Crescimento  
PANAIR - *Pan American Airways*  
PAX - Passageiro

Pax/ano - Passageiros ao ano

PE - Pernambuco

PGO - Plano Geral de Outorgas para Aeródromos Cíveis Públicos

PLS - Projeto de Lei do Senado

PNAC - Política Nacional da Aviação Civil

PND - Programa Nacional de Desestatização

PPP's - Parcerias Público Privadas

PR - Paraná

PFI - *Private Finance Initiative*

QUALISERV - *Quality Service*

RBAC - Regulamento Brasileiro da Aviação Civil

RBHA - Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica

RDC - Regime Diferenciado de Contratações Públicas

RJ - Rio de Janeiro

RN - Rio Grande do Norte

RPK - Passageiros/Quilômetros Pagos Transportados

RS - Rio Grande do Sul

S - Sul

S.A. - Sociedade Anônima

SAC - Secretária de Aviação Civil

SAC-PR - Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República

SBBR - Aeroporto Int. Juscelino Kubitschek – Brasília

SBFC - Aeroporto Int. Tancredo Neves - Confins

SBCT - Aeroporto Int. Afonso Pena - Curitiba

SBCY - Aeroporto Int. Marechal Rondon – Cuiabá

SBEG - Aeroporto Int. Eduardo Gomes - Manaus

SBFZ - Aeroporto Int. Pinto Martins - Fortaleza

SBGL - Aeroporto Int. do Galeão – Rio de Janeiro

SBGR - Aeroporto Int. Gov. André Franco Montoro - Guarulhos

SBKP - Aeroporto Int. de Viracopos - Campinas

SBNT - Aeroporto Int. Augusto Severo - Natal

SBPA - Aeroporto Int. Salgado Filho – Porto Alegre

SBRF - Aeroporto Int. Gilberto Freire - Recife

SBRJ - Aeroporto Santos Dumont – Rio de Janeiro

SBSP - Aeroporto de Congonhas – São Paulo  
SBSV - Aeroporto Int. Luís Eduardo Magalhães – Salvador  
SEA - *Società Esercizi Aeroportuali*  
SERVPERF - *Service Performance*  
SERVPRO - *Service Operation*  
SERVQUAL - *Service Quality*  
SIA - Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária  
SIPAER - Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos  
SISCEAB - Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro  
SP - São Paulo  
SPRV - Serviço Regional de Proteção ao Voo  
SRE - Regulação Econômica e Acompanhamento de Mercado  
TCU - Tribunal de Contas da União  
TIC - Tecnologia da Informação e da Comunicação  
TPS - Terminal de Passageiros  
TWR - Torres de Controle de Aeródromo  
UDN – União Democrática Nacional  
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
USAFSA - Exército dos Estados Unidos no Atlântico Sul  
VARIG - Sociedade Anônima Empresa de Viação Aérea Rio-Grandense  
VIGIAGRO - Vigilância Agropecuária Internacional  
VIP - *Very Important People*  
WAA - *World Airport Awards*  
WLU - *Work Load Unit*  
WT - *Waiting Time*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	23
<b>2. CONTEXTO DO ESTUDO</b> .....	26
2.1 DA NATUREZA DO SETOR DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	26
2.2 CONCEITOS DE QUALIDADE.....	32
2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	40
2.4 DOS SERVIÇOS AEROPORTUÁRIOS.....	52
<b>2.4.1 Qualidade dos Serviços Aeroportuários</b> .....	56
2.4.1.1 <i>Indicadores de qualidade dos serviços aeroportuários</i> .....	62
2.4.1.2 <i>Construindo os indicadores de qualidade nacionais dos serviços em aeroportos</i> .....	64
2.4.1.3 <i>Modelos de mensuração da qualidade nos serviços aeroportuários existentes</i> .....	68
<b>2.4.2 Modelos de Administração Aeroportuária</b> .....	73
<b>2.4.3 Ciclo de Serviços Aeroportuários</b> .....	84
2.5 CONTEXTO DA AVIAÇÃO NO BRASIL.....	88
<b>2.5.1 Breve Histórico da Aviação Brasileira</b> .....	88
<b>2.5.2 Pesquisa de desempenho dos indicadores operacionais dos aeroportos no Brasil</b> .....	97
2.6 LEGISLAÇÃO.....	101
<b>2.6.1 Do Direito Constitucional</b> .....	101
<b>2.6.2 Do Direito Administrativo</b> .....	103
<b>2.6.3 Do Direito Aeronáutico Nacional</b> .....	105
<b>2.6.4 Do Direito Aeronáutico Internacional</b> .....	111
<b>2.6.5 Das leis específicas</b> .....	115
<b>2.6.6 Competências dos Órgãos da Aviação no Brasil</b> .....	120
2.7 ENTIDADES PÚBLICAS PARTICIPANTES.....	127
2.8 ESTRUTURA AEROPORTUÁRIA.....	129
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	132
3.1 OBJETIVO GERAL.....	132
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	132
<b>4 MÉTODOS</b> .....	133

<b>5. A PESQUISA E OS RESULTADOS.....</b>	<b>138</b>
5.1 BREVE HISTÓRICO DOS 15 AEROPORTOS BRASILEIROS EM ESTUDO.....	138
<b>5.1.1 Região Sul do Brasil.....</b>	<b>138</b>
<b>5.1.2 Região Sudeste do Brasil.....</b>	<b>140</b>
<b>5.1.3 Região Nordeste do Brasil.....</b>	<b>145</b>
<b>5.1.4 Região Centro-Oeste do Brasil.....</b>	<b>148</b>
<b>5.1.5 Região Norte do Brasil.....</b>	<b>149</b>
5.2 INDICADORES DE DESEMPENHO POR AEROPORTO.....	150
<b>5.2.1 Aeroporto Categoria I.....</b>	<b>151</b>
5.2.1.1 Aeroporto de Cuiabá (MT) - SBCY - Aeroporto Internacional Marechal Rondon.....	151
5.2.1.2 Aeroporto de Manaus (AM) - SBEG- Aeroporto Internacional Eduardo Gomes.....	154
5.2.1.3 Aeroporto de Natal (RN) - SBNT - Aeroporto Internacional Augusto Severo.....	157
<b>5.2.2 Aeroporto Categoria II.....</b>	<b>160</b>
5.2.2.1 Aeroporto de Campinas (SP) - SBKP - Aeroporto Internacional de Viracopos.....	160
5.2.2.2 Aeroporto de Confins (MG) - SBCF - Aeroporto Internacional Tancredo Neves.....	163
5.2.2.3 Aeroporto de Curitiba (PR) - SBCT - Aeroporto Internacional Afonso Pena.....	166
5.2.2.4 Aeroporto de Fortaleza (CE) - SBFZ - Aeroporto Internacional Pinto Martins.....	169
5.2.2.5 Aeroporto de Porto Alegre (RS) - SBPA - Aeroporto Internacional Salgado Filho.....	172
5.2.2.6 Aeroporto de Recife (PE) - SBRF - Aeroporto Internacional Gilberto Freire.....	175
5.2.2.7 Aeroporto do Rio de Janeiro (RJ) - SBRJ - Aeroporto Santos Dumont.....	178
5.2.2.8 Aeroporto de Salvador (BA) - SBSV - Aeroporto Internacional Luís Eduardo Magalhães.....	181
<b>5.2.3 Aeroporto Categoria III.....</b>	<b>184</b>
5.2.3.1 Aeroporto de Brasília (DF) - SBBR - Aeroporto Internacional Juscelino Kubitschek.....	184
5.2.3.2 Aeroporto de Guarulhos SBGR - Aeroporto Internacional Governador André Franco Montoro.....	187
5.2.3.3 Aeroporto do Rio de Janeiro (RJ) - SBGL - Aeroporto Internacional do Galeão.....	190
5.2.3.4 Aeroporto de São Paulo (SP) - SBSP - Aeroporto de Congonhas.....	193
5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	200

<b>5.3.1 Modelo de Gestão Pública e Privada, categorias e índices de desempenho nos aeroportos brasileiros em estudo.....</b>	<b>200</b>
<b>5.3.2 Comparação dos Resultados.....</b>	<b>207</b>
<b>6. CONCLUSÕES.....</b>	<b>210</b>
<b>7. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>212</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>214</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>234</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>242</b>
<b>APÊNDICE C.....</b>	<b>243</b>
<b>APÊNDICE D.....</b>	<b>246</b>
<b>APÊNDICE E.....</b>	<b>248</b>
<b>APÊNDICE F.....</b>	<b>252</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>260</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Na década 1920 até o final da década de 1980, o setor de serviços aeroportuários foi fortemente regulado pelo Estado, garantindo a rentabilidade das empresas aéreas do setor aéreo. Mas, na sequência, ocorreu um endividamento das empresas, associado ao aumento dos custos operacionais e financeiros que desestabilizaram o controle dos preços das passagens aéreas<sup>1</sup>. O Estado não conseguiu um controle efetivo e se tornou incapaz de administrar com o antigo modelo para coordenar a crise.

Já na década de 1990, há um processo gradual de desregulamentação na aviação brasileira, devido ao amplo cenário de globalização e de liberalização dos mercados. Na entrada do século XXI, há uma política liberalizante do transporte aéreo. Fatores como a estabilidade da moeda brasileira nos últimos vinte anos, além do crescimento econômico brasileiro, introduziram a ideia de facilitação e maior comodidade aos usuários do transporte aéreo. Além disso, houve um crescente aumento do número de passageiros e uma evolução no transporte de cargas, características dos países em desenvolvimento, conforme IPEA (2017). Todavia esta forte demanda por serviços aeroportuários ocasionou uma crise no segmento aeronáutico. De um modo geral, num primeiro momento a flexibilização contribuiu para um aumento do número de companhias aéreas e conseqüentemente mais cidades foram servidas pelo modal, favorecendo os usuários, que passaram a obter descontos devido a livre concorrência. Contrapondo as vantagens, a desregulamentação acelerou a crise no setor aeronáutico, devido à ausência de planejamento e de um Estado forte regulador.

Eventos no Brasil, como o apagão aéreo, filas de espera no *check-in*, demora do atendimento e passageiros dormindo no saguão dos aeroportos foram alguns dos fatores que despertaram para a crise que se estabeleceu (BARCELOS, 2014). As novas políticas de privatizações por parte dos governantes brasileiros começaram na década de 1990, a fim de diminuir as despesas do governo, estas davam ênfase para que vários setores do segmento dos transportes fossem concedidos a gestão privada. Além disso, investimentos consideráveis precisavam ser feitos nos aeroportos brasileiros a fim de melhorar a infraestrutura e o atendimento aos usuários dos aeroportos, os quais já não comportavam mais.

No cenário econômico brasileiro daquele momento, Bresser-Pereira (2015) declarou que a desvalorização cambial da nossa moeda, em relação ao indexador dólar, resultou em

---

<sup>1</sup>Informações disponíveis no relatório elaborado pelo Ministério do Turismo, sem data, em: [https://www3.eco.unicamp.br/neit/images/stories/arquivos/O\\_TRANSPORTE\\_AEREO\\_NO\\_BRASIL\\_PANORAMA\\_GERAL\\_AVALIACAO\\_DA\\_COMPETITIVIDADE\\_E\\_PROPOSTAS\\_DE\\_POLITICAS\\_PUBLICAS\\_PARA\\_O\\_SETOR.pdf](https://www3.eco.unicamp.br/neit/images/stories/arquivos/O_TRANSPORTE_AEREO_NO_BRASIL_PANORAMA_GERAL_AVALIACAO_DA_COMPETITIVIDADE_E_PROPOSTAS_DE_POLITICAS_PUBLICAS_PARA_O_SETOR.pdf). Acesso mar. de 2017.

inflação e crise econômica financeira. Assim como em outras áreas, esta instabilidade econômica afetou diretamente as companhias aéreas brasileiras, e a gestão dos serviços aeroportuários no Brasil. A partir deste contexto, o processo de concessão dos aeroportos surge como um novo modelo de gestão, através das parcerias público privadas, substituindo o modelo de gestão pública gradualmente adotada nos aeroportos brasileiros até então utilizados.

Juran (1990) aborda o conceito de qualidade como sendo a adequação do uso para se alcançar um determinado nível de satisfação de um produto ou de um serviço para o atendimento dos objetivos dos usuários. Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, ou seja, os usuários têm contato direto com a operação; o que, na elaboração de produtos, não acontece. O conceito atual de nível de serviço é um padrão baseado na satisfação do usuário. Para Brunetta<sup>2</sup> et al. (1999) o nível de serviço representa a qualidade e as condições de serviço de uma ou mais instalações experimentadas pelos passageiros. Em Deming (1993, p. 56) qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente. Para ele a qualidade está associada ao que o cliente deseja do produtor. Deste modo, ela não é estática, varia de um cliente para outro. Mesmo sendo um conceito da qualidade do produto, Deming destaca a preocupação com a capacidade de renovação do conceito de qualidade e que varia de uma pessoa para a outra.

Quanto às normas da aviação civil no Brasil é nítida a preocupação dos governos federais nos anos 2000 (BARCELOS, 2014). Entre elas:

a) a lei de criação da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) como nova agência reguladora do setor aeronáutico, que entrou em efetivo exercício a partir de 2008, dando um tratamento diferenciado entre a aviação civil e a militar;

b) a criação de uma Política Nacional da Aviação Civil (PNAC) para o desenvolvimento desta em 2009, entre outras leis como a de desestatização, as de concessões e as de parcerias público privadas, as quais apontaram para uma mudança de Legislação e um novo modelo de gestão em alguns aeroportos antes administrados pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeronáutica (INFRAERO).

O aeroporto internacional Augusto Severo (Natal, RN) foi um dos primeiros aeroportos a ser leiloadado, em agosto de 2011. Os aeroportos de Viracopos (Campinas, SP), de Guarulhos (SP, região metropolitana) e de Brasília (DF) foram leiloados em dezembro de

---

<sup>2</sup> Informação disponível: BRUNETTA et. al. Um modelo flexível para a avaliação de um terminal de aeroporto *Journal of Air Traffic Management*, [S.l.]:1999.

2012, momento em que as concessionárias vencedoras passaram a ter o direito majoritário de 51% na administração dos aeroportos, passando a INFRAERO se configurar como sócia minoritária. No final de 2013, os aeroportos de Confins de Belo Horizonte (MG) e do Galeão (RJ) foram privatizados. A última rodada de aeroportos leiloados para a iniciativa privada, tomando como data base o momento da redação deste estudo (abril/18), ocorreu em 16 março de 2017, participando os aeroportos internacionais Salgado Filho (Porto Alegre, RS), Pinto Martins (Fortaleza, CE), Hercílio Luz (Florianópolis, SC) e Deputado Luís Eduardo Magalhães (Salvador, BA). Nesta rodada de concessões de aeroportos a participação administrativa da INFRAERO foi retirada.

O objetivo original deste estudo era comparar os modelos de gestão antes e após a privatização dos aeroportos nos quais ocorreram ou ocorreriam tais mudanças no período de 2013/16; porém isto não foi viável, já que somente dois aeroportos sofreram esta alteração (Confins/MG e do Galeão/RJ). Ambos estavam sob a administração da INFRAERO em 2013 e, após, passaram à gestão por concessões privadas. Estudo de viabilidade envolvendo os dados e o tempo disponível para a manutenção do objetivo original levou à alteração do mesmo para a comparação dos indicadores de desempenho operacional dos serviços prestados aos usuários de 15 aeroportos brasileiros, no período 2013-2016.

Neste contexto, é plausível fazer um estudo mais aprofundado, a luz das novas regras da legislação, das mudanças organizacionais ocorridas, dos novos modelo de gestão adotados na aviação civil brasileira sistematizando os indicadores de qualidade de desempenho operacional dos serviços prestados aos usuários nos 15 aeroportos brasileiros, no período 2013-2016, analisando quais foram as alterações, na qualidade dos serviços aeroportuários prestados.

Nos próximos capítulos serão apresentados: os contextos do estudo (sobre a mudança de gestão e a construção dos indicadores de qualidade de desempenho operacional de serviços aeroportuários) e dos aeroportos participantes do estudo, os objetivos e os procedimentos metodológicos empregados para a obtenção dos resultados desta dissertação. Ao final, os resultados, a discussão e as conclusões.

## 2. CONTEXTO DO ESTUDO

A contribuição para a composição do Produto Interno Bruto (PIB) de um país, a geração de inúmeros postos de trabalho, além da observação das novas tendências e transformações que incidem na economia mundial destacam o papel desempenhado pelas atividades de serviços na sociedade (GIANESI; CORRÊA, 1996).

O Produto Interno Bruto (PIB) nominal brasileiro saiu de R\$ 70,6 bilhões em 1995 (o dólar fechou em R\$ 0,97 em 1995, resultando num PIB de U\$ 72,8 bilhões) e alcançou R\$ 6,3 trilhões em 2016 (o dólar fechou em R\$ 3,25 em 2016, resultando num PIB de U\$ 1,94 trilhões), segundo o IPEA (2017). Conforme IBGE (2017) os serviços são o setor com maior participação na economia, representando 73,2% do PIB gerado no país, seguido da indústria (21%) e agropecuária (5,8%) no 2º trimestre de 2017.

Na sequência, são apresentados alguns conceitos de serviços, a diferença entre produtos/bens e serviços, as características dos serviços, a concepção da qualidade em serviços dentro dos conceitos de qualidade e da satisfação do usuário e, para finalizar, o surgimento da pesquisa de desempenho dos indicadores operacionais dos aeroportos no Brasil.

### 2.1 DA NATUREZA DO SETOR DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Para Kotler e Armstrong (1995), serviço é toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na posse de algum bem. O conceito de serviço é o modo pelo qual o cliente percebe os serviços da organização, ou pelo modo que uma organização gostaria que seus serviços fossem percebidos por seus clientes. Mas nem sempre os clientes sabem o que uma organização está oferecendo, da mesma forma, as organizações nem sempre entendem como seus clientes vêem seus serviços. O conceito de serviços é definido como as coisas que proporcionam benefício e valor ao cliente (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Numa definição genérica, serviços poderiam ser entendidos como tarefas intangíveis que satisfaçam as necessidades do consumidor final e usuários de negócios. De certa forma, o serviço se diferencia do produto pela sua intangibilidade, ou seja, não pode ser tocado ou armazenado, mas proporciona lembrança (COBRA, 2003).

Segundo Lovelock e Wirtz (2006), serviço é uma atividade econômica que proporciona benefícios, cria valor e oferece uma mudança para quem recebe o serviço. Por ser

um desempenho ou um ato, são transitórios e perecíveis portanto, não podem ser estocados após serem produzidos.

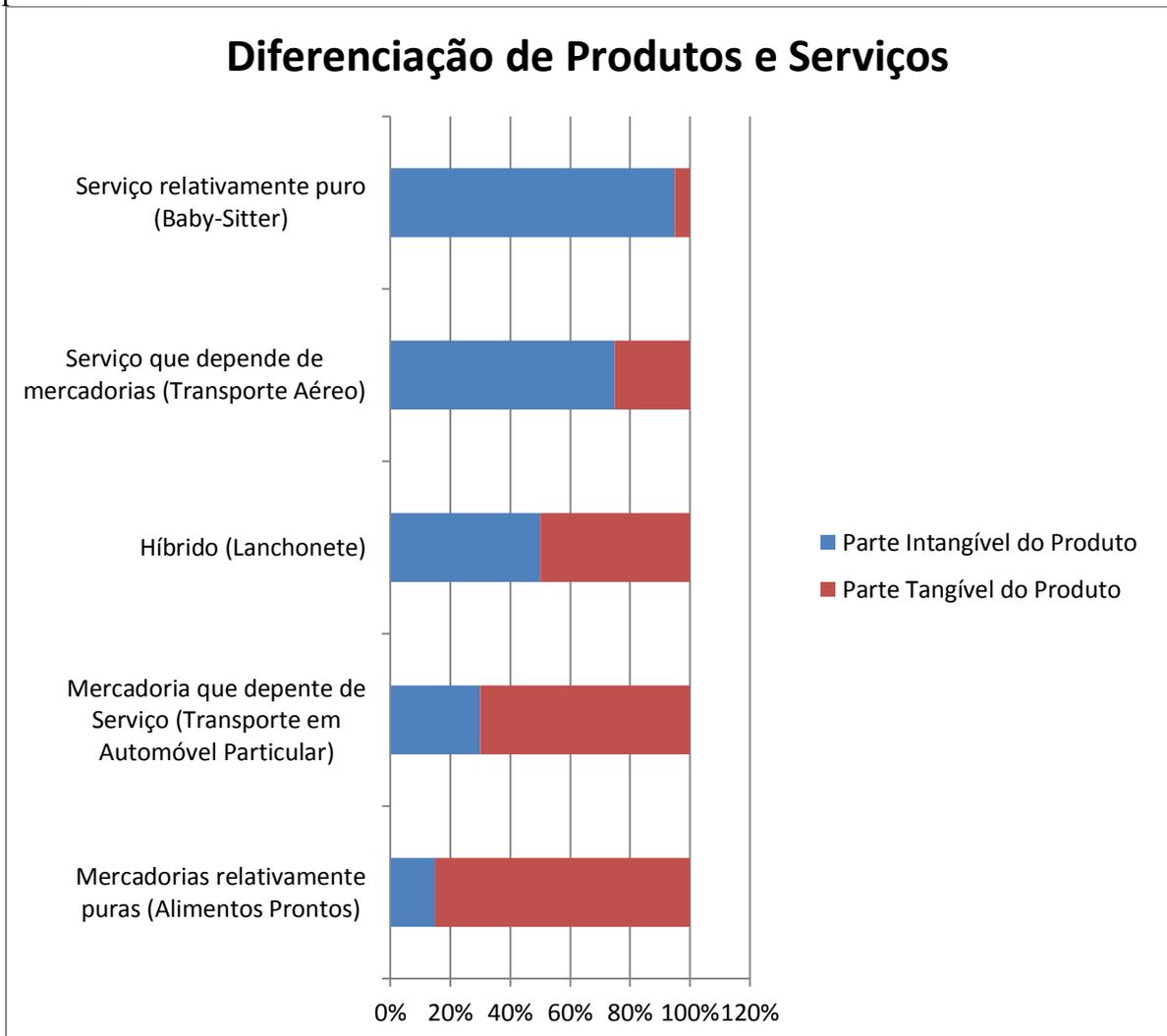
Para Teboul (2008, p. 51), um serviço é “ uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre clientes e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com a finalidade de atender a uma necessidade do cliente”.

Existem diversas classificações dos serviços por grupos de atividades. Segundo a classificação do IBGE (2017), os serviços podem ser:

- a) prestados às famílias, como alojamento e alimentação;
- b) de informação e comunicação, como serviços de tecnologia TIC, serviços audiovisuais, de edição e agências de notícias;
- c) profissionais, administrativos e complementares, como os serviços técnico-profissionais; serviços administrativos e complementares;
- d) de transportes, serviços auxiliares aos transportes e correio, incluindo transporte terrestre, aquaviário e aéreo; armazenagem e serviços auxiliares aos mesmos e correio; e,
- e) de outros tipos.

Interessante ressaltar a diferença entre serviços e produtos. Dentro da dinâmica de mercado, os produtos são tangíveis, ou seja, podem ser tocados. Já os serviços são intangíveis e não podem, portanto, serem tocados. A diferença entre produtos e serviços, se encontra justamente no *índice de tangibilidade*, que define os serviços prestados (Figura 1).

Figura 1 - Diferenciação entre produtos e serviços, sendo a parte tangível e intangível do produto.



Fonte: Giansesi e Corrêa (1994), adaptado pela autora.

Serviços são intangíveis quando são experiências que o cliente vivência. Pela dificuldade de avaliar os resultados e pela impossibilidade de avaliação do serviço antes da compra, os clientes percebem mais riscos na compra de serviços do que de produtos. Devido à presença do cliente durante o processo, há limites referentes ao tempo que estes estão dispostos a esperar pela prestação de um serviço (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Para Zeithalm, Parasuraman e Berry (1993), Giansesi e Corrêa (1996), e Camisòn, Cruz e Gonzalez (2007), os serviços são:

- a) intangíveis: possivelmente a característica comum entre todos os serviços;
- b) heterogêneos: por poderem variar o resultado de um serviço de acordo com o prestador;

- c) inseparáveis: pois a produção e o consumo dos serviços ocorrem simultaneamente e, de modo geral, os usuários estão presentes no momento da produção do serviço; e,
- d) perecíveis: os serviços não podem ser produzidos antes de serem solicitados, ou seja, não tem como serem armazenados.

Já os bens/produtos são:

- a) tangíveis: podem ser tocados, facilitando a determinação de padrões de qualidade;
- b) homogêneos: podem ser produzidos de forma uniforme, favorecendo o controle de qualidade;
- c) separáveis: o bem ou produto pode ser produzido e armazenado, fazendo com que o consumo possa ocorrer em outro momento; e,
- d) duráveis: bens/produtos possuem características que permitem sua produção e estocagem até serem demandados.

Um serviço é normalmente percebido de maneira subjetiva pelos usuários/clientes. Essas percepções sobre serviços são descritas pelos clientes por expressões como experiência, confiança, tato e segurança (GRÖNROSS, 1993). Estas percepções são descritas utilizando-se alguns conceitos que relacionam tais características aos serviços prestados aos usuários, entre os quais (ZEITHALM; PARASURAMAN; BERRY, 1993; GIANESI; CORRÊA, 1996; CAMISÒN; CRUZ; GONZALEZ, 2007; GRÖNROSS, 1993):

- (a) Intangibilidade: por serem intangíveis, os serviços não podem ser vistos, provados ou sentidos antes da sua aquisição. Por isso, muitas vezes os usuários procuram evidências da sua qualidade nos funcionários que os atendem, nos equipamentos disponíveis, nos preços, nas instalações entre outros. Ao contrário de produtos físicos, eles não podem ser vistos, sentidos, ouvidos cheirados ou provados antes de serem adquiridos (KOTLER, 2000). Zeithaml e Bitner (2003) dizem que pelo fato de serviços serem atuações e ações mais do que propriamente objetos, eles não podem ser vistos, sentidos ou tocados da mesma forma que podemos sentir os bens tangíveis.
- (b) Inseparabilidade: os serviços e o consumo ocorrem simultaneamente, a presença do profissional é essencial, bem como o usuário que receberá a prestação do serviço, surge assim uma interação entre ambos. Também chamada de Simultaneidade de um modo geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente (KOTLER, 2000). Zeithaml e Bitner (2003) comentam que enquanto a maior parte dos bens é produzida antecipadamente para então ser vendida e consumida, a maior parte dos serviços é primeiro vendida e, então, produzida e consumida simultaneamente.
- (c) Heterogeneidade: dependem do fornecedor e das informações obtidas por outros. Também chamada de Variabilidade, os serviços são altamente variáveis e sua

qualidade depende de quem os proporciona e de quando, onde e como são proporcionados (KOTLER; ARSMSTRONG, 1995). Para Zeithaml e Bitner (2003) dizem que uma vez que os serviços são atuações, em geral desempenhadas por seres humanos, dois serviços prestados nunca serão exatamente os mesmos. A heterogeneidade também ocorre pelo fato de dois clientes nunca serem exatamente os mesmos; cada qual terá demandas exclusivas ou suas experiências do serviço ocorrerão de modo muito particular.

- (d) Percibilidade: os serviços não podem ser armazenados, pois ocorrem em tempo real. Devido ao fato de os serviços não poderem ser preservados, estocados, revendidos ou devolvidos, eles contrastam com as mercadorias que podem ser guardadas no estoque ou revendidas em outro dia, ou mesmo devolvidas, caso o cliente não esteja satisfeito (ZEITHAML; BITNER, 2003). “Se um serviço não for usado quando oferecido, não pode mais ser usado.” (CHURCHILL; PETER, 2003, p. 293). A percibilidade corresponde àqueles que duram menos de 6 meses. Se os serviços durarem de 6 meses a 3 anos, serão considerados semiduráveis. E aqueles que duram mais de 3 anos serão considerados duráveis.
- (e) Relacionamento com o Cliente/Usuário: o sucesso de uma organização de serviços muitas vezes depende de sua capacidade de desenvolver relações com os clientes/usuários<sup>3</sup> e de prestar serviços de qualidade (CHURCHILL; PETER, 2003).
- (f) Previsibilidade da Demanda: definir o lugar, o tempo e a quantidade em que um produto ou serviço será solicitado pelo usuário, com o objetivo de atender esta demanda de forma eficiente. Albrecht e Zemke (2002, p. 69) definem como Momento Verdade qualquer episódio em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e forma uma impressão sobre a qualidade de seus serviços.

Os serviços podem ser classificados segundo as dimensões que afetam a gestão de suas operações (GIANESI; CORRÊA, 1994), quais sejam:

- a) A ênfase dada a pessoas ou a equipamentos no processo: processos baseados em pessoas são em geral mais flexíveis do que processos baseados em equipamentos, que são mais adequados à padronização. Contudo, processos baseados em pessoas são mais difíceis de controlar e mais sujeitos a variabilidades e incertezas;
- b) O grau de contato com o usuário/cliente: as operações de alto contato, devido à presença do cliente/usuário, têm um ambiente mais carregado de incerteza e variabilidade, resultando em menor produtividade e controle mais difícil. Em oposição, as operações de baixo contato, isoladas do usuário/cliente, assemelham-se às operações de manufatura, apresentando ambiente mais previsível, maior padronização, possibilitando maior controle e maior produtividade. A parcela do sistema de operações que realiza operações de alto contato com o usuário/cliente é normalmente chamada de *front office* ou linha de frente, enquanto que aquela que realiza operações de baixo contato denomina-se *back room* ou retaguarda;
- c) O grau de participação do usuário/cliente no processo: os serviços podem ser vistos como uma sequência de transações, as quais podem classificar-se em algum ponto entre os extremos: serviço total, em que todas as atividades são executadas pelo servidos, sejam em *front office* ou *back room*, e *self-service*, em

---

<sup>3</sup> O usuário tem um significado mais abrangente: é quem irá usufruir do serviço prestado. Já o cliente exerce uma responsabilidade tática e estratégica dentro do relacionamento entre a organização e o serviço prestado ou do bem adquirido, é quem compra o bem ou serviço da empresa. O passageiro implica em capacidade contratual, poder de decisão e equilíbrio de direitos, deste com a organização. Disponível em <[www.serpro.gov.br](http://www.serpro.gov.br)> Acesso em: 20 de jan. de 2018.

que quase todas as atividades são executadas pelo usuário/cliente, cabendo ao servidor apenas a preparação;

- d) O grau de personalização do serviço: personalizar o serviço significa montar um pacote de serviços visando atingir as necessidades e expectativas de um usuário/cliente específico. O grau de personalização pode variar desde o gradual aumento de opções padronizadas até a resposta perfeita a necessidades específicas de determinado usuário/cliente. Diferentes graus de personalização exigem do sistema de operações, de seus recursos, de sua mão-de-obra e de seus sistemas, diferentes graus e tipos de flexibilidade;
- e) O grau de julgamento pessoal dos funcionários: refere-se à autonomia do pessoal de contato com os usuários/clientes para atender as suas necessidades e expectativas. Processos em que há alto grau de julgamento pessoal dos funcionários são processos que oferecem mais personalização aos usuários/clientes. Contudo, o inverso não é necessariamente verdadeiro, já que certo grau de personalização, em alguns casos, pode ser conseguido através de um cardápio amplo de opções padronizadas;
- f) O grau de tangibilidade do serviço: refere-se à relevância do bem facilitador no pacote produto/serviço. Esta dimensão ajuda a definir se o processo se aproxima mais do serviço puro ou da manufatura, colocando a ênfase mais no processo ou no produto, respectivamente.

Para Corrêa e Caon (2006), os processos de serviços podem ser classificados como:

- a) Serviços de massa: grande número de usuários/clientes é atendido por dia numa unidade típica, de forma padronizada, visando a ganhos de escala. Os transportes de massa, por exemplo, têm roteiros absolutamente fixos; não se pode customizar praticamente nada.
- b) Serviços profissionais: prestados de forma completamente customizada, personalizando o atendimento e o pacote de serviço às necessidades e desejos de cada usuário/cliente por dia. Exemplo: hotéis de alto luxo.
- c) Serviços de massa “customizados”: serviços que se encontram numa posição próxima à posição de volume correspondente a dos serviços de massa, mas que, fazendo uso de tecnologias, principalmente as mais avançadas tecnologias de informação, cria no usuário/cliente, de forma automatizada, uma sensação de serviço customizado. Exemplo: grandes agências virtuais.
- d) Serviços profissionais de massa: correspondente à anterior há uma região do contínuo de volumes, próxima à região de serviços profissionais, que, embora tratando de serviços que por sua própria natureza requerem personalização, procuram aumentar seus ganhos de escala a fim de atender a um número maior de clientes por dia em suas unidades de operação. Exemplo: hospitais altamente especializados em um tipo de doença.
- e) Loja de serviços: é, talvez, a maioria das operações de serviços. São operações que tratam um volume intermediário de clientes por dia em suas unidades de operação

típicas, está a meio caminho quanto as variáveis de customização, *front office* versus *back office*, ênfase em pessoas versus equipamentos e intensidade de contato. Exemplo: a maioria dos hotéis, dos restaurantes, dos hospitais, entre outros.

## 2.2 CONCEITOS DE QUALIDADE

A qualidade, enquanto conceito evoluiu da adequação do padrão para a adequação às necessidades latentes dos usuários (SHIBA; GRAHAM; WALDEN, 1993). A evolução da gestão da qualidade atrelada à evolução do conceito da qualidade ocorreu em vários locais.

No Japão, por exemplo, ocorreram quatro fases para se chegar ao conceito de qualidade, quais sejam (MONTEIRO et al., 2008):

- 1º. Adequação ao padrão: definia-se na qualidade de conformação obtida basicamente por meio de inspeção.
- 2º. Adequação ao uso: o foco era a qualidade do projeto que assegurasse a satisfação das necessidades de fato dos usuários/clientes e não naquilo que os projetistas pensavam ser.
- 3º. Adequação ao custo: demonstrava a qualidade da conformidade de acordo com as reais necessidades dos usuários/clientes. Foi necessário obter alta qualidade combinada com os baixos custos. "... A necessidade de adequação ao custo tornou o conceito de qualidade multidimensional" (SHIBA; GRAHAM; WALDEN, 1993, p. 9).
- 4º. Adequação às necessidades latentes: o foco é a concepção de produtos ou serviços que venham satisfazer àquelas necessidades dos clientes as quais eles ainda não têm consciência plena.

Nos EUA, a evolução se deu também em quatro eras: na inspeção, no controle estatístico da qualidade, na garantia da qualidade e na gestão estratégica da qualidade, sendo que uma não exclui a anterior (GARVIN, 1988). Aparentemente a evolução da gestão da qualidade apresenta praticamente as mesmas fases nos Estados Unidos e no Japão. Contudo, o movimento de voltar-se para o mercado e incorporar a qualidade na estratégia da organização é iniciado na década de 1980 nos Estados Unidos e de forma reativa ao movimento japonês (JURAN, 1993) que, desde 1950 detinha métodos estatísticos para melhoria de produtos manufaturados, e instrumentos de controle da qualidade sistematizados desde 1960, cada qual com sua respectiva função (GALGANO, 1995), como se encontra no Quadro 1.

Quadro 1 – As Funções dos 7 Instrumentos de Controle de Qualidade.

	Instrumentos	Funções
Fundamentação	Folha de controle Histograma	Recolher os dados Interpretar os dados
Pilares	Diagrama de Escala Diagrama de Pareto	Estudar as relações de causa e efeito Fixar prioridades
Instrumentos Auxiliares	Fluxos de Controle Diagrama de causa e efeito Gráfico de Controle	Extrair os dados Determinar as correlações Determinar se o processo está com baixo controle ou não.

Fonte: Galgano (1995, p. 68)<sup>4</sup>.

William Edward Deming aprimorou o conceito de qualidade abarcando o enfoque de excelência descrito por Platón na qualidade absoluta do produto, no enfoque técnico de conformidades com especificações do controle estatístico de qualidade, descrito por Walter Shewhart (1980), e no conceito de “zero defeito” e “fazer certo a primeira vez”, relatados em 14 pontos em 1983 por Philip Bayard Crosby. Baseado no produto e no processo, o modelo de qualidade Deming torna-se global, centrado em 14 princípios que buscam a qualidade da produção e da prestação de serviços. São eles (DEMING, 1990):

- 1) Crie constância de propósitos para a melhora do produto e do serviço;
- 2) Adote a nova filosofia;
- 3) Cesse a dependência da inspeção em massa;
- 4) Acabe com a prática de aprovar orçamentos apenas com base no preço;
- 5) Melhore constantemente o sistema de produção e de serviço;
- 6) Institua treinamento;
- 7) Adotar e instituir liderança;
- 8) Afaste o medo;
- 9) Rompa as barreiras entre os diversos setores de pessoal;
- 10) Eliminar “slogans”, exortações e metas para a mão-de-obra;
- 11) Suprima as quotas numéricas para a mão-de-obra. E elimine objetivos numéricos para o pessoal de administração;
- 12) Remova as barreiras que privam as pessoas do justo orgulho pelo trabalho bem executado;
- 13) Estimule a formação e o auto-aprimoramento de todos; e
- 14) Tome iniciativa para realizar a transformação.

<sup>4</sup> Traduzido do original em espanhol pela autora.

Este conceito continuou em evolução, sendo exemplar o proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), focado nas expectativas de satisfação dos usuários nos serviços prestados, ou de Evans, Jeffries e Reynolds (1996), que buscou através do modelo de gestão focado na qualidade total criar valor para os grupos envolvidos através da organização, com ênfase da qualidade em toda cadeia e no sistema de valor.

Entretanto, o conceito de qualidade também apresenta determinadas dicotomias em sua mensuração, quais sejam: qualidade objetiva versus qualidade subjetiva; a qualidade estática e a qualidade dinâmica; qualidade absoluta versus qualidade relativa; e a qualidade interna em comparação a qualidade externa.

#### *Qualidade objetiva e Qualidade subjetiva*

As origens do conceito de qualidade remontam a década de 1930, quando o economista britânico Pigou em seu trabalho dedicado a qualificar os serviços e/ou os custos sociais das decisões do governo a fim de calcular um produto social líquido, descrevia conceitos de qualidade aplicados a qualidade de vida. Desde então, o termo tem sido utilizado com diferentes significados, e somente, na década de 1990, foi definido a partir de suas dimensões subjetivas e objetivas (TONON, 2010).

A respeito da avaliação subjetiva e objetiva da qualidade, Veenhoven (2000) declara que as medidas objetivas são baseadas em critérios explícitos e observações externas ao objeto de estudo, enquanto as medidas subjetivas são baseadas em relatórios pessoais com critérios implícitos: o primeiro refere-se à avaliação quantitativa, mais estável, operacional e mensurável das condições individuais de cada indivíduo e a segunda a avaliação qualitativa referindo-se ao grau de satisfação de cada usuário, sendo mais instável por ser referente à percepção de cada usuário.

As diferentes perspectivas conceituais de qualidade podem ser organizadas em duas categorias, de acordo com Holbrook y Corfman (1985, p. 33), qualidade mecânica e qualidade humanística. A primeira refere-se a aspectos objetivos ou característicos de coisas ou eventos. A segunda baseia-se na resposta subjetiva das pessoas em relação a um objeto, que varia de acordo com seus julgamentos de valor.

Camisòn, Cruz e Gonzalez (2007) definem que a qualidade objetiva deriva da comparação entre um padrão e um desempenho, referente a características de qualidade quantitativamente mensuráveis com métodos de engenharia ou de tecnologia. Este conceito descreve bem a excelência, a superioridade técnica dos atributos do produto ou do processo,

sendo independente da pessoa que faz a medição ou adquire o produto. A qualidade objetiva está implícita nos conceitos de qualidade como excelência, qualidade como conformidade com as especificações ou com base no produto e qualidade como aptidão para uso.

Por outro lado, a qualidade subjetiva é baseada nas percepções e nos julgamentos de valor das pessoas e qualitativamente mensuráveis estudando a satisfação do usuário. A qualidade subjetiva é derivada da definição de qualidade como satisfação das expectativas do usuário (CAMISÒN; CRUZ; GONZALEZ, 2007).

#### *Qualidade estática e Qualidade dinâmica*

A qualidade expressa em termos de superioridade absoluta ou de acordo com as especificações transmite uma sensação de que é um estado fixo, estático e imobilizado. Em contrapartida, a qualidade é um conceito dinâmico que se encontra em mudança contínua, a qual depende de múltiplos fatores em constante evolução, como a competição ou os gostos e motivações dos consumidores. Portanto, a qualidade não é um alvo fixado que é atingido uma vez que um determinado nível é alcançado, mas um processo de melhoria contínua. A evolução constante, não significa somente suprir as expectativas atuais dos usuários, trata-se também do trabalho para antecipar sua mudança e preparar a organização e seus produtos e ou serviços, para responder às demandas latentes de forma rápida e flexível (CAMISÒN; CRUZ; GONZALEZ, 2007).

#### *Qualidade absoluta e Qualidade relativa*

As definições anteriores são baseadas em um conceito absoluto de qualidade. A qualidade de um produto se reflete livremente pela administração ou pelas necessidades dos usuários, em uma série de características e especificações, que podem ser medidas de forma objetiva. A qualidade é valorizada então absolutamente, independentemente da pessoa, e é medida incontestavelmente pela distância entre a qualidade alcançada e a qualidade programada. A definição de qualidade de serviço adota uma visão relativa, quando admitimos que a qualidade de um serviço prestado possa significar coisas diferentes para pessoas diferentes. Portanto, quando qualidade advém da percepção do usuário, não poderá ser absolutamente definida. A definição de qualidade adotada por cada organização deve depender das expectativas e das necessidades de seus usuários, assim como a identificação das dimensões a incorporar-se em cada caso (CAMISÒN; CRUZ; GONZALEZ, 2007).

### *Qualidade interna e Qualidade Externa*

Conceitos de qualidade absoluta são também definições internas para melhorar a conformidade de produtos e processos realizados, nos quais a análise do ambiente competitivo e dos mercados está ausente. Camisòn, Cruz e Gonzalez (2007) definem:

A única dimensão que o conceito absoluto de qualidade incorpora é a qualidade da produção. Este conceito de qualidade interna enfatiza a melhoria da eficiência interna para alcançar conformidade com as especificações nos processos e redução de custos não relacionados à qualidade. A premissa subjacente ao conceito interno de qualidade e às abordagens de gestão da qualidade nela baseadas é que se a organização elabora produtos ou presta serviços de forma eficiente, garantindo sua conformidade, confiabilidade e uniformidade, estes serão adquiridos no mercado.

Na medida em que a seleção do usuário é orientada pela comparação entre outros serviços concorrentes, o conceito da qualidade do serviço torna obrigatório pensar sobre a satisfação que o usuário obtém, adotando uma perspectiva externa.

O conceito de qualidade como valor segue deste modo a importância em definir a qualidade em termos relativos e externos, de acordo com a utilidade que fornece aos usuários. A perspectiva externa nasceu da explosão do mercado de compradores, enfatizando a eficiência, entendida no sentido de que a principal prioridade da organização fosse satisfazer as expectativas dos clientes, mesmo em detrimento muitas vezes da própria eficiência. Este ângulo conceitual também relega a satisfação das expectativas do resto dos grupos de interesses da organização. O conceito de qualidade total é revelado multidimensional, incorporando tanto a dimensão interna ou produtiva como a dimensão externa ou de mercado e as dimensões que operacionalizam as expectativas do resto dos grupos de interesse (CAMISÒN; CRUZ; GONZALEZ, 2007).

A abordagem global de qualidade contemporânea que surge com a gestão de qualidade total, inclui a responsabilidade social e ambiental, procurando combinar a eficácia e a eficiência, garantindo o equilíbrio organizacional de forma a expandir as obrigações da empresa para atender às expectativas de todos os grupos de interesse relacionado a ele.

Numa breve síntese histórica pode-se dizer que em 1900 houve a chamada Era da Inspeção; em 1930, a Era do Controle Estatístico da Qualidade; a partir de 1950, a Era da Garantia da Qualidade; e, em 1970, a chamada Era da Gestão Estratégica da Qualidade. No início do século XXI, emerge o presente e o futuro da Gestão da Qualidade.

O termo Gestão de Qualidade é usado para descrever um sistema que relaciona um conjunto de variáveis relevantes para a implementação de uma série de princípios, práticas e técnicas para melhoria de qualidade. Assim, o conteúdo das diferentes abordagens de Gestão da qualidade é distinguido por três dimensões (CAMISÒN; CRUZ; GONZALEZ, 2007):

- 1) Os princípios que eles assumem e que orientam a ação organizacional.
- 2) As práticas - atividades - que incorporam para levar a cabo esses princípios.
- 3) As técnicas que tentam tornar essas práticas efetivas.

Por exemplo, um princípio como a orientação ao usuário, assumido em diferentes abordagens, pode levar a organização a realizar práticas como a coleta sistemática de informações sobre as necessidades, expectativas e satisfação do usuário, que são efetivados através de estudos de mercado, testes de sabor em mercados selecionados antes do lançamento de um novo produto, etc. (CAMISÒN; CRUZ; GONZALEZ, 2007).

Law, Wonk e Mobley (1998) apontam três argumentos que justificam a necessidade de especificar a relação entre uma construção e suas dimensões:

1. É teoricamente mais significativo e coerente usar o conceito geral como uma representação das próprias dimensões, que usem um ou alguns deles isoladamente. Sem uma especificação correta das relações entre a construção e suas dimensões, elas são simplesmente uma coleção de variáveis independentes, que não exigem a etiqueta do componente de uma construção multidimensional.
2. A própria natureza do conceito difere de acordo com a interpretação atribuída às relações entre a construção e suas dimensões. Esta conceituação diferente pode levar as conexões substantivas com outros conceitos que variam de acordo com as diferentes especificações das relações. Quando essas relações não são mostradas explicitamente, você corre o risco de cada pesquisador operar o mesmo conceito através de diferentes métodos, para concluir em um processo não cumulativo de geração de conhecimento.
3. O critério no momento da escolha de uma forma de especificação das relações deve ser derivado da teoria. A construção do conceito a partir de suas dimensões deve ser guiada por considerações teóricas.

Estes autores distinguem, ainda, três classes de construções multidimensionais, de acordo com a forma especificada da relação entre a construção e suas dimensões:

- 1º. Construções latentes. São aquelas abstrações que não podem ser observadas diretamente porque o conceito está subjacente às suas dimensões. Uma construção latente existe por si só. Desse ângulo, um conceito latente será especificado como a interseção, o conjunto comum para as dimensões. Esta forma de especificação implica que as dimensões são manifestações ou representações da construção, o

que, por sua vez, acarreta que a construção leva a dimensões; assim como os indicadores representam cada dimensão, essa visão exige que as dimensões de um conceito latente estejam correlacionadas.

- 2°. Construções agregadas. São aquelas abstrações que estão no mesmo nível que suas dimensões, as quais neste caso não são diretamente observáveis. A partir deste conceito, uma construção agregada é formada ou especificada como agregação de todas as suas dimensões, porém as dimensões levam à construção, sem que seja necessário que estejam correlacionadas.
- 3°. Construções de perfil. São aquelas abstrações que estão no mesmo nível que suas dimensões, embora não possam ser completadas por uma função algébrica. Os diferentes níveis de construção estarão integrados por emparelhamentos ou combinações de cada uma das dimensões.

Para Camisòn, Cruz e Gonzalez (2007), o foco da Gestão da Qualidade apresenta 12 características, quais sejam:

1. Conceito de qualidade: o conceito de qualidade subjacente à inspeção é a qualidade do cumprimento com algumas especificações.
2. Centro de atendimento: cada uma das abordagens pode ser definida por sua preocupação por um aspecto diferente.
3. Natureza: os pontos prioritários de cada foco já explicam a natureza de seus modelos, com um escopo muito diferente para cada um.
4. Escopo: até o desenvolvimento da abordagem de Gerenciamento da Qualidade do Serviço, o escopo da qualidade permanecia de forma interna.
5. Orientação: a pesquisa conduzida por Sirota e Alper (1993) identificou como o salto básico a ser realizada por empresas, a transformação de uma cultura de "detecção" em uma cultura de "prevenção". Mas há um segundo momento de ruptura quando nos movemos de uma orientação voltada a controlar a uma orientação voltada a aprender (SITKIN; SUTHLEEN; SCHOROEDER, 1994). Aproximam-se da detecção de erros, contra abordagens mais preventivas, focado na prevenção de erros, até culminar em abordagens proativas que agregam antecipação para a prevenção.
6. Motivação: é o motivo da inspeção.
7. Objetivos: o único objetivo da inspeção é a detecção de erros.
8. Visão: a busca da conformidade com algumas especificações implica minimizar os

custos de não qualidade causados por falhas, sendo que o caminho segue a especificação de padrões formais em um sistema documentado, que deve continuar a evitar erros.

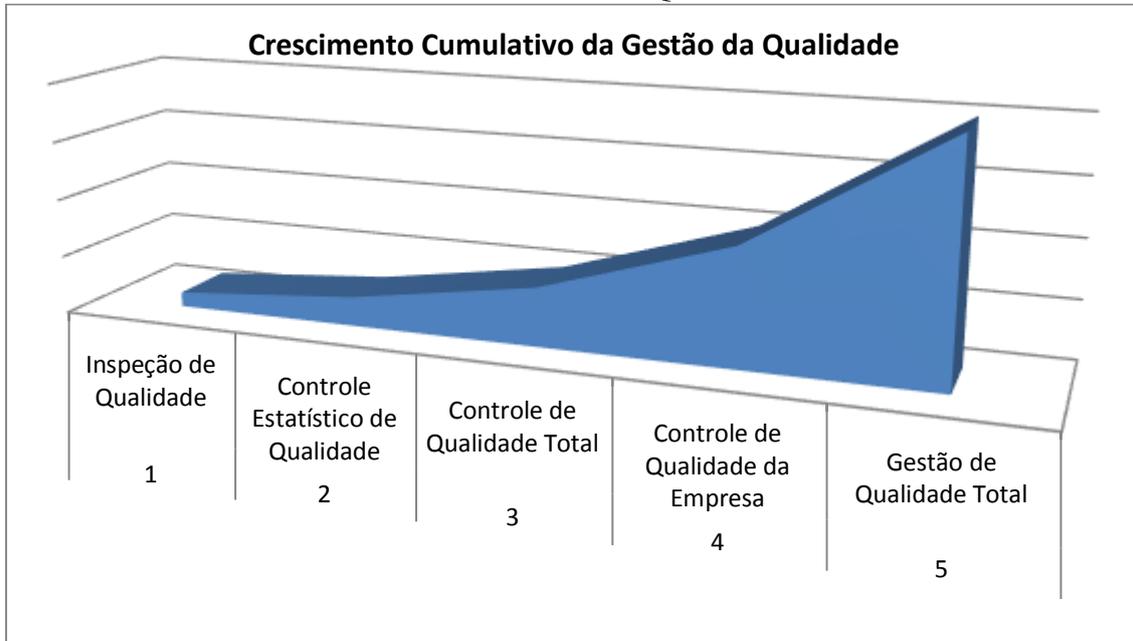
9. Atitude em relação à mudança: é dada especial ênfase ao estudo da atitude em relação a mudança e a importância do aprendizado, distinguindo entre o caráter estático comum à inspeção,
10. Pessoas-chaves: abordagens ao gerenciamento de qualidade também podem ser diferenciados de acordo com o nível de gerenciamento e responsabilidade.
11. Design organizacional e gerenciamento de recursos humanos: o papel desta função dentro da Gestão da Qualidade sofreu alterações na raiz, seguindo os critérios de coordenação e parâmetros de design muito diferentes (MINTZBERG, 1979).
12. Práticas e métodos: as práticas e técnicas usuais em cada abordagem dependem logicamente dos princípios a serem implementados. As duas abordagens iniciais são baseadas em métodos estatísticos para o controle de qualidade, que acabou substituindo a verificação visual ou absoluta por técnicas de amostragem aleatórias.

Em complemento, para estes três autores, o crescimento acumulado da Gestão da Qualidade deu-se da seguinte forma (Gráfico 1):

1. Inspeção de Qualidade: identificação de produtos não conformes e ações corretivas sobre eles;
2. Controle de Qualidade Estatístico: controle de processo, identificação de fontes de variabilidade aleatórias e crônicas uso de métodos estatísticos, coleta e análise de dados;
3. Controle Total de Qualidade: controle de qualidade em todos os departamentos, sistemas de qualidade, auditoria de qualidade por terceiros, garantia de qualidade de design, adequação do uso do produto, planejamento, controle e melhoria contínua de qualidade, documentação do sistema de qualidade;
4. Controle de Qualidade da Organização: controle de qualidade em todas as atividades da cadeia de valor, envolvimento de pessoas, uso mais intenso e coordenado de todas as práticas de controle de qualidade total;

5. Gestão Total de Qualidade: foco no cliente, melhoria contínua, extensão para todo o sistema de valores, liderança da liderança, prevenção e medida de desempenho para todas as partes interessadas, envolvimento de pessoas.

Gráfico 1- Crescimento Cumulativo da Gestão da Qualidade



Fonte: gráfico elaborado pela autora

### 2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

De acordo com Juran (1990), pode-se definir qualidade como a adequação ao uso de algum produto ou serviço ao seu papel desempenhado. Ou seja, a adequação é definida pelo consumidor, concluindo que a expectativa do consumidor para um dado produto ou serviço interfere na percepção da qualidade desse produto ou serviço.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), critérios para avaliar a qualidade dos serviços podem ser instalações de apoio, bens facilitadores, serviços explícitos e serviços implícitos.

Todavia é a partir da década de 1980 que autores como Lehtinen e Lehtinen (1982); Grönroos (1984); Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985); Parasuraman, Zeithalm e Berry (1988) definem qualidade como um conceito multidimensional, tendo sido desenvolvido diversos tipos de dimensões da qualidade, como divisões propostas. A qualidade de um serviço, conforme percebida ou experimentada pelos clientes tem duas dimensões, segundo

Grönroos (1993), uma dimensão ou resultado técnico e uma dimensão funcional, ou relacionada a processo. A primeira diz respeito ao “o que” os clientes receberam em interação com a organização, e a segunda está relacionada ao modo de como ele recebe e de como ele vivência o processo de produção e consumo simultâneos do serviço prestado. Para Lehtinen e Lehtinen (1991) a qualidade de serviço pode ser avaliada em três dimensões distintas, quais sejam: a qualidade física, a qualidade corporativa e a qualidade interativa. Assim surgem modelos de qualidade de serviços Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985) propuseram um modelo conceitual de qualidade em serviço que incluía uma lista de dez determinantes ou dimensões da qualidade em serviço.

As 10 dimensões da qualidade em serviços, segundo Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985):

1. Tangibilidade: qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física do serviço;
2. Confiabilidade: coerência no desempenho do serviço bem como sua constância;
3. Responsabilidade: disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço;
4. Competência: habilidades e conhecimentos necessários aos colaboradores envolvidos;
5. Cortesia: boas maneiras, respeito, consideração e contato amigável dos colaboradores envolvidos na prestação do serviço;
6. Credibilidade: confiança, crédito, honestidade e envolvimento com os interesses do cliente;
7. Segurança: serviço livre de perigos, dúvidas ou riscos;
8. Acesso: facilidade de abordagem e contato;
9. Comunicação: facilidade de interação entre prestador do serviço e cliente;
10. Conhecimento do usuário/cliente: esforço para compreender as necessidades do cliente de forma clara podendo, assim, satisfazê-las (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

Na sequência, Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985) irão reduzir para cinco a lista de dimensões de qualidade em serviço: tangibilidade, confiabilidade, agilidade, garantia e empatia. Tais dimensões foram utilizadas como base em seu instrumento de medida da qualidade em serviço (*Service Quality*), o qual ficou conhecido como modelo SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988; ZEITHAML; PARASURAMAN;

BERRY, 1990; GHOBADIAN; SPELLER; JONES, 1994; STEFANO et al., 2007). As dimensões do modelo SERVQUAL, seguido de suas definições, são:

1. Tangibilidade: facilidade e aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação.
2. Confiabilidade: habilidade em fazer o serviço prometido com confiança e precisão.
3. Agilidade: capacidade de resposta, disposição para ajudar o usuário e fornecer um serviço com rapidez de resposta e presteza.
4. Empatia<sup>5</sup>: cuidado em oferecer atenção individualizada aos usuários.
5. Garantia<sup>6</sup>: ofertar serviços correspondentes as exigências dos usuários de maneira fidedigna.

Cada dimensão possui entre 4 e 5 itens, totalizando 22 itens que formam o construto qualidade em serviços. Embora as dimensões acima sejam excessivamente simplificadas e generalizadas, elas constituem um *check-list* útil para administradores e designers de serviços (HARVEY, 1998).

Sureshchandar, Rajendran e Anantharaman (2002), por sua vez, sugeriram a segmentação da qualidade de serviço em cinco dimensões:

1. *Core* do serviço ou produto do serviço: são as características do serviço que são oferecidas.
2. Elemento humano de entrega do serviço: refere-se a todos os aspectos que irão depender do elemento humano na entrega do serviço nos chamados “momentos da verdade”.
3. Sistematização da entrega do serviço: elemento não humano. Definida como os processos, procedimentos, sistemas e tecnologias relacionados à prestação de serviço. Neste ponto, os clientes gostariam e esperariam sempre que o processo de entrega do serviço fosse perfeitamente padronizado, organizado e simplificado, de forma que pudessem receber o serviço sem qualquer dificuldade, variação ou questionamento indesejado por parte do provedor do serviço.

---

<sup>5</sup> Segundo Marshall e Murdoch (2001) a dimensão empatia abrange os itens originais de Acesso, de Comunicação e Conhecimento do Usuário.

<sup>6</sup> Versões recentes tratam essa dimensão como Segurança: habilidade em transmitir confiança e segurança, com cortesia e conhecimento. O modelo reestruturado do item Garantia, segundo Marshall e Murdoch (2001), abrange os itens originais da Competência, da Cortesia, da Credibilidade e da Segurança.

4. Tangíveis do serviço: definidos como as faces tangíveis do serviço prestado, tais como: equipamentos, máquinas, aparência dos empregados, entre outros, ou, até mesmo o ambiente físico onde se provê o serviço.
5. Responsabilidade social: contribui para que uma organização, atuando como um “cidadão corporativo”, encoraje o comportamento ético em todas as suas ações.

O modelo SERVQUAL consiste em três etapas distintas:

1. O usuário é perguntado, primeiramente, como ele imagina como usuário, a sua organização ideal, em um dado ramo de atividade;
2. O usuário é questionado como está o desempenho da organização real a ser analisada;
3. É feita a comparação entre a organização ideal e a organização real.

O modelo SERVQUAL empregado nas organizações é um instrumento de pesquisa desenvolvido para medir a qualidade de serviços, que consiste em 22 itens. A primeira parte foi desenvolvida para medir o nível desejado – ou ideal - do serviço de uma determinada organização. Já na segunda parte (com os mesmos 22 itens) mede-se a percepção real e objetiva do usuário sobre o serviço oferecido por uma determinada organização. Com isso, a mensuração através da escala SERVQUAL é possível utilizando-se as lacunas entre as expectativas que os usuários/clientes têm dos serviços e suas percepções dos serviços efetivamente prestados (SCHIFFMAN; KANUK, 2000), baseada nas cinco dimensões dos serviços: tangibilidade, confiabilidade, atendimento, segurança e empatia, numa escala de Likert. Depois, encontra-se a diferença entre os escores de percepção e os de expectativa para determinar a mensuração da qualidade do serviço percebida pelo usuário. Logo, se a expectativa do serviço for superior à percepção, a qualidade percebida pelo usuário estará abaixo do grau esperado, ou seja, a diferença será negativa, e para que a diferença seja positiva a percepção deve ser maior que à expectativa, o que indica uma qualidade acima do esperado (JOHNSTON; CLARK, 2002). Para a seleção da escala de avaliação da satisfação da qualidade de uma pesquisa, utiliza-se a escala de avaliação de vários níveis para refletir respostas que vão de um extremo de “*Muito Insatisfeito*” até o outro extremo de “*Muito Satisfeito*” (BARCELLOS, 2002). A escala de Likert de cinco pontos de múltipla escolha é usualmente utilizada em pesquisas de satisfação, conforme sugerem Albrecht e Bradford

(1992). Para Rossi e Slongo (1997) não existe uma escala ideal, devendo se elaborar o tipo de escala mais apropriado, o mais confiável e válido possível.

Os 22 itens da escala SERVQUAL estão enumerados no Quadro 2.

Quadro 2 – Os 22 Itens da Escala SERVQUAL

<b>Dimensão</b>	<b>Item</b>	<b>Aspecto Avaliado</b>
Elementos tangíveis	1	Equipamentos de aparência moderna
	2	Instalações físicas visualmente atraentes
	3	Boa aparência dos colaboradores
	4	Elementos tangíveis atraentes
Confiabilidade	5	Cumprimento das promessas
	6	Interessar-se na resolução de problemas
	7	Executar o serviço na primeira vez
	8	Concluir no prazo prometido
	9	Não cometer erros
Capacidade de Resposta	10	Colaboradores comunicativos
	11	Colaboradores rápidos
	12	Colaboradores dispostos a ajudar
	13	Colaboradores que respondem
Segurança	14	Colaboradores que transmitem confiança
	15	Usuários seguros com o seu provedor
	16	Colaboradores amigáveis
	17	Colaboradores bem treinados
Empatia	18	Atendimento ao usuário individualizado
	19	Horário conveniente
	20	Atenção pessoal dos colaboradores
	21	Preocupação com os interesses dos usuários
	22	Compreender as necessidades dos usuários

Fonte: elaborado pela autora<sup>7</sup>, com base em Camisòn, Cruz e González (2007, p. 920).

Segundo Gordon (1988) é possível mensurar a qualidade dos serviços avaliando a diferença entre o que os clientes esperam receber e o que eles realmente acham que receberam no questionário SERVQUAL. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) deve-se mensurar as percepções dos clientes sobre a qualidade de serviços. Sendo que, a qualidade percebida significa um julgamento subjetivo que o cliente faz da excelência ou superioridade do serviço. Ou seja, está relacionada à satisfação do cliente com base em uma comparação das expectativas com as percepções do serviço. Nesse modelo, os consumidores procuram atribuir

<sup>7</sup>As duas últimas colunas referem-se às expectativas e percepções dos usuários na escala de Likert.

valores recebidos por meio de alguns critérios relacionados à percepção que possuem em relação ao serviço. Estabelece-se, assim, que a qualidade seja avaliada pelo consumidor na comparação entre suas expectativas e a percepção que teve do desempenho do serviço prestado (PARASURAMAN; ZEITHMAL; BERRY, 1988).

A qualidade do serviço é avaliada subtraindo-se a qualidade esperada de uma organização ideal da qualidade percebida em determinada organização. Baseado nos resultados da pesquisa as áreas consideradas fracas podem ser localizadas e corrigidas. Essa pesquisa é considerada de baixo custo em relações a outras mais modernas e aponta também as áreas fortes da organização, que podem ser usadas como vantagens competitivas (ELEUTÉRIO; SOUZA, 2002), porém é um modelo genérico que não mede a qualidade de um ramo específico, a qualidade é relativa, pois o modelo engessa a qualidade em 5 dimensões, dificultando a comparação entre os atributos da qualidade com o que realmente o mercado necessita.

Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985) propuseram, em um trabalho pioneiro, uma medição de qualidade do serviço, baseada no modelo de satisfação de Oliver (1980), afirmando que a satisfação do cliente é função da diferença entre a expectativa e o desempenho. Dessa forma, a avaliação da qualidade  $Q_j$  de um serviço, por um cliente, é feita por meio da diferença entre a sua expectativa  $E_j$  e o seu julgamento do serviço  $D_j$ , em certas dimensões da qualidade em serviço. A equação mostrada a seguir ilustra este conceito de avaliação.

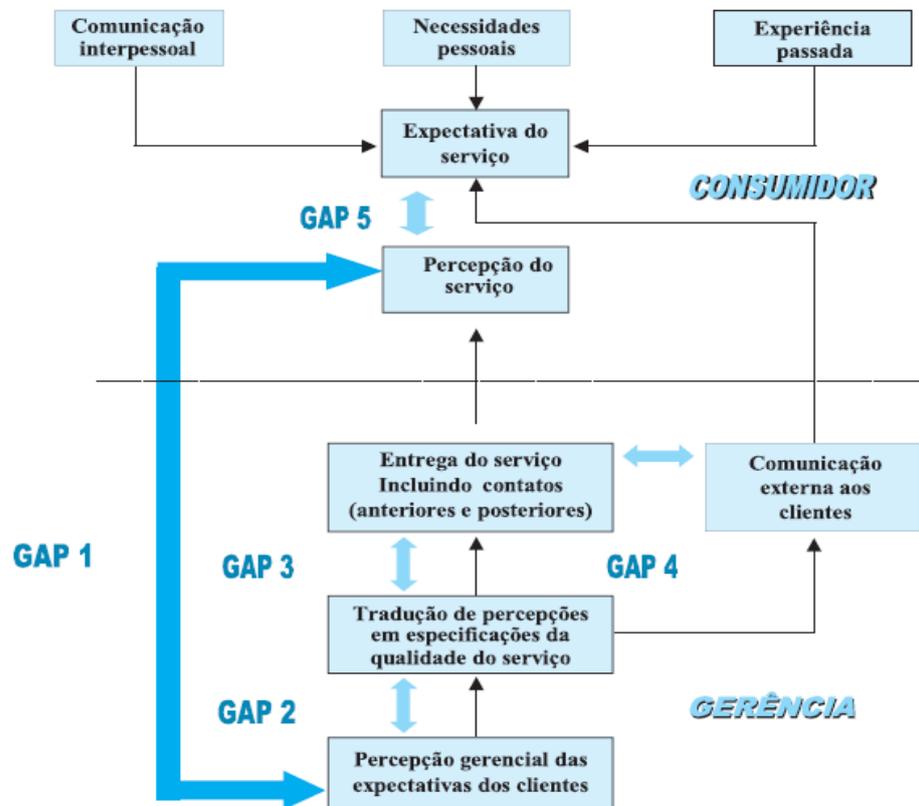
$$Q_j = D_j - E_j$$

Em que:  $D_j$  = Valores de medida de percepção de desempenho para característica  $j$  do serviço;  $E_j$  = Valores de medida da expectativa de desempenho para característica  $j$  do serviço; e  $Q_j$  = Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica  $j$ . O *gap*, ou diferença entre a expectativa e o desempenho, é uma medida da qualidade do serviço em relação a uma característica específica. Os critérios chamados de dimensões da qualidade, determinados por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985), são características genéricas do serviço, subdivididas em itens, que delineiam serviço sob o ponto de vista do cliente que irá julgá-lo.

O modelo *Gap* é ilustrado na Figura 2, que mostra a forma pela qual o usuário/cliente avalia a qualidade do serviço e como a empresa pode avaliar analiticamente a qualidade de um serviço prestado (SALOMI; MIGUEL; ALVARO, 2005). O modelo demonstra as

influências das várias discrepâncias ocorridas na qualidade dos serviços, e pode ser dividida em dois segmentos distintos: o contexto gerencial e o contexto do usuário/cliente. No contexto gerencial direciona-se a análise de cada *Gap* para uma melhoria no fornecimento dos serviços. No contexto do usuário/cliente, mostra-se como este faz a sua avaliação de qualidade através dos eventos de satisfação para cada um dos itens que compõem as dimensões da qualidade (MIGUEL; SALOMI, 2004).

Figura 2 - Modelo *Gap* de Qualidade dos Serviços



Fonte: Parasuraman et al. (1985).

Parasuraman, Zeithalm e Berry (1988) conceituam a qualidade de serviço da maneira mais comum, como sendo a comparação dos consumidores/usuários entre suas expectativas e suas percepções em relação ao serviço que recebem. Contudo, em alguns casos, utilizam-se ferramentas que dão suporte e ajudam a mensurar o desempenho dos serviços das organizações públicas, por meio da percepção da qualidade dos serviços prestados, pelos seus usuários. Como exemplo, cita-se o modelo *Service Performance* (SERVPERF), criado por Cronin e Taylor, em 1992. Este modelo considera a qualidade como uma atitude do cliente com relação às dimensões da qualidade, e não uma medida baseada na diferença entre

expectativa e desempenho do serviço (NOGUEIRA, 2008, p. 163). Deschamps (2007) destaca que os preceitos propostos no SERVPERF geraram intensas discussões entorno da eficácia das escalas de mensuração dos níveis de satisfação da qualidade dos serviços, desenvolvidas, sobretudo a partir de 1992 até o início dos anos 2000, com uma proximidade na hierarquia da concepção da qualidade percebida nos serviços.

Os dois conceitos têm grande importância, pois há organizações distintas, as que são fornecedoras de serviço e têm há necessidade de saber qual é o seu objetivo precípuo, se ter clientes que estão satisfeitos com o seu desempenho, modelo SERVPERF, ou se fornecer serviços com um nível máximo de qualidade percebida, modelo SERVQUAL (SALOMI; MIGUEL; ALVARO, 2005).

Cronin e Taylor (1992) afirmaram ainda que a qualidade percebida dos serviços é um antecedente à satisfação do cliente, e que essa satisfação tem efeito significativo nas intenções de compra. Ainda segundo os autores, a qualidade dos serviços tem uma menor influência nas intenções de compra que a própria satisfação do cliente, ou seja, o resultado (desempenho representado pela satisfação) é o que realmente interessa.

Para justificar seu modelo, Cronin e Taylor (1992) ressaltam que a qualidade é conceituada mais como uma atitude do cliente com relação às dimensões da qualidade, e que não deve ser medida com base no modelo de satisfação de Oliver (1980), ou seja, não deve ser medida por meio das diferenças entre expectativa e desempenho, e sim como uma percepção de desempenho, podendo ser representada por:

$$Q_j = D_j$$

Sendo:

$Q_j$  = Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica  $j$ ; e

$D_j$  = Valores de percepção de desempenho para a característica  $j$  de serviço.

Assim, esses autores (CRONIN; TAYLOR, 1992) propõem a escala SERVPERF, como uma alternativa ao instrumento SERVQUAL. Primeiramente, consideram que as dimensões da qualidade em serviço, propostas anteriormente por Parasuraman, Zeithalm e Berry (1988), estariam suficientemente fundamentados em seu modelo SERVPERF e este já seria um modelo melhorado.

O modelo *Service Operation* (SERVPRO) avalia a qualidade de operações de serviços das atividades da linha de frente (*front office*), mas não mostra a qualidade dos serviços da retaguarda (*back room*). Essa técnica mapeia a experiência que os usuários têm durante a prestação do serviço, segundo Santos e Varvakis (2002) o SERVPRO possui dois elementos que o compõem o diagrama e o documento de elaboração. O diagrama faz representação

gráfica do processo e o documento de elaboração fornece informações adicionais para as atividades, complementando a representação do processo. O diagrama obedece ao princípio de decomposição hierárquica, onde o processo é representado inicialmente no mais alto nível de abstração, podendo ser decomposto de acordo com o nível de detalhamento requerido. O documento de elaboração utiliza somente as atividades representadas graficamente no mais baixo nível hierárquico (SANTOS; VARVAKIS, 2002).

Já o modelo *Quality Service* (QUALISERV) é composto por um diagrama de fluxo de processos de serviços para a representação do processo de prestação de serviços e por um documento de avaliação. As atividades de linha de frente e as de retaguarda compõem o diagrama, possibilitando explorar a relação das atividades necessárias à prestação do serviço, realizadas na presença do cliente com as atividades isoladas do cliente. Para todas as atividades apresentadas no diagrama são gerados indicadores de desempenho, que são mostrados no documento de avaliação (RIEG; STANQUINI; SCRAMIN, 2009).

As etapas previstas para a aplicação da metodologia QUALISERV segundo Rieg, Stanquini e Scramin (2009) são:

- a) Mapeamento do Processo;
- b) Desenvolvimento do diagrama de fluxo de processo do serviço;
- c) Determinação dos critérios competitivos priorizados pelos clientes em cada momento de contato com a prestadora de serviços;
- d) Com base nos critérios competitivos priorizados pelos clientes, desenvolvimento dos indicadores subjetivos de desempenho;
- e) Construção e aplicação do questionário junto aos clientes para que se possa fazer o levantamento de dados para atribuição dos valores dos indicadores subjetivos desenvolvidos anteriormente;
- f) Desenvolvimento de indicadores objetivos de desempenho mais úteis em cada operação do processo de prestação de serviço (linha de frente e retaguarda);
- g) Elaboração do documento de avaliação;
- h) Análise dos resultados obtidos para os indicadores de desempenho subjetivos e objetivos; e
- i) Análise da influência da interface linha de frente – retaguarda na qualidade dos serviços prestados.

Diferentes dos demais modelos já apresentados, o modelo de excelência da Fundação Europeia de Gestão da Qualidade (EFQM), criado em 1992, foi concebido com o intuito de

contribuir para o aumento da competitividade da indústria europeia, em relação aos Estados Unidos e ao Japão (EFQM, 2014).

O Modelo de Excelência EFQM é composto por nove critérios diferenciadores, divididos em dois grupos distintos: o grupo relacionado aos “meios” e o grupo referente aos “resultados”. Os meios dizem respeito à forma utilizada pela empresa para organizar suas tarefas, enquanto os resultados referem-se aos efeitos obtidos pela organização para satisfazer as expectativas de todos os *stakeholders* (EFQM, 2014). Embora não sendo aplicado em estudos voltados à mensuração da qualidade de serviços aeroportuários (MEIRA, 2012), é importante destacar a relevância deste modelo na busca por níveis de qualidade capazes de superar as expectativas dos usuários.

Vistos os modelos de gestões de qualidades em serviços, é necessário saber os conceitos de excelência em serviços, que levam a melhor qualidade do ciclo de serviços.

Albrecht e Zemke (2002) destacam quatro importantes características da excelência em serviços:

- a) a compreensão dos momentos da verdade dos usuários, é onde se conquista ou perde-se a aprovação dos usuários;
- b) a estratégia de serviços bem concebida que diferenciará a organização dos concorrentes na experiência dos usuários, convergindo toda organização para as verdadeiras prioridades dos usuários;
- c) os sistemas amigáveis ao usuário para distribuir os recursos da organização com base na estratégia de serviços; e
- d) o pessoal da linha de frente voltado para o usuário com poderes e recursos para trabalhar em favor do usuário, em função de seus conhecimentos, das normas da organização e da cultura organizacional.

Albrecht e Zemke (2002, p. 80) complementam com um modelo orientado à organização, ajudando os gestores a pensarem sobre o que precisa ser feito, no ciclo de serviço voltado ao usuário, eles determinam um triângulo de serviços compostos de estratégia, de sistemas e do pessoal de serviços da organização, os quais giram em torno do usuário numa interação criativa.

A estratégia de serviços permite que todos estejam envolvidos e unificados com a ideia sobre o que fazer, dirigindo as atenções de todos na organização para as reais necessidades e motivações dos usuários, denotando algo de concreto e valioso, algo em que estejam dispostos a pagar.

As pessoas da linha da frente devem ser as responsáveis pela qualidade superior dos serviços prestados pela empresa, bem como pelas interações que constituem boa parte dos momentos verdade com o usuário.

Conforme Kotler e Armstrong (1995), uma organização de serviços diferenciara seu fornecimento de serviços de três formas: através de pessoas, do ambiente e do processo.

Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985) atribuem cinco deficiências à falta de qualidade de serviço:

- a) Deficiência 1: discrepância entre as expectativas dos usuários e as percepções dos gerentes.
- b) Deficiência 2: discrepância entre as percepções dos gerentes e especificações ou padrões de qualidade.
- c) Deficiência 3: discrepância entre as especificações da qualidade dos serviços e a provisão dos serviços.
- d) Deficiência 4: discrepância entre a prestação dos serviços e a comunicação externa.
- e) Deficiência 5: discrepância entre o serviço esperado e o serviço percebido do ponto de vista do usuário.

As principais causas que originam as deficiências nos serviços dentro das organizações, segundo Zeithaml, Parasuraman e Berry (1993), são as seguintes:

- a) Deficiência 1: falta de uma cultura orientada para a pesquisa, falta de comunicação ascendente e níveis hierárquicos excessivos de comando.
- b) Deficiência 2: baixo compromisso assumido pela administração com qualidade de serviço, má especificação de objetivos, estabelecimento defeituoso ou inexistente de normas padrão para a execução de tarefas e percepção de não-viabilidade para atender às expectativas do usuário.
- c) Deficiência 3: falta de senso de trabalho em equipe, desajuste entre funcionários e suas funções, incompatibilidade entre tecnologia e funções, falta de controle percebido, supervisão e sistemas de controle insuficiente, existência de conflitos funcionais e ambiguidade de funções.
- d) Deficiência 4: deficiências na comunicação descendente dentro da organização e propensão da empresa em prometer em excesso aos seus usuários.

Um ponto importante a ser contemplado é o comportamento dos usuários no relacionamento com as organizações que prestam os serviços, conceitos como necessidades,

expectativas e percepções são importantes de serem entendidos. Segundo Fernandes, Luft e Guimarães (1989) necessidade é aquilo que é imprescindível, indispensável à vida humana; expectativa refere-se a probabilidades, de uma provável ocorrência em um determinado momento; e percepção trata-se da qualidade de se adquirir conhecimento por meio dos sentidos.

De um modo geral, os sistemas são desenvolvidos para a conveniência dos usuários mais do que para a conveniência da organização, abrangendo as instalações físicas, as normas, os procedimentos, os métodos e os processos para atender às suas necessidades. No próximo item será abordado como funcionam estes serviços.

As expectativas formadas pelos usuários possuem quatro fatores que influenciam a formação destas em relação ao serviço a ser prestado, segundo adaptação de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) e Giansesi e Corrêa (1994, p. 82), quais sejam:

- a) A comunicação boca a boca significa que as recomendações que os usuários recebem de terceiros que já receberam os serviços a serem prestados; é um fator formador de suas expectativas;
- b) Experiência anterior que pode influenciar as expectativas que os usuários têm a respeito dos serviços prestados;
- c) As necessidades pessoais dos usuários são o principal fator formador de suas expectativas, uma vez que é visando atender as suas necessidades que os usuários procuram os serviços; e
- d) Comunicação externa onde os usuários sofrem influência na formação de suas expectativas pelo mercado, através de propagandas, elevando assim suas expectativas e tornando-se mais exigentes do que suas próprias necessidades.

Na análise de Berry (1994) apud Albrect e Zemke (2002), a percepção dos consumidores quanto à qualidade dos serviços resulta da comparação entre as expectativas antes da prestação dos serviços e a experiência efetiva com os serviços (daquilo que os usuários acham que vão receber com o que eles percebem que estão recebendo).

Ainda no que tange aos relacionamentos entre organização versus usuários, o perfil dos usuários também muda no tempo e espaço, assim como seus gostos e preferências. Conforme comenta Zeithaml et al. (1993) apud Bretzke (2000), as pessoas estão se tornando cada vez mais exigentes, querendo produtos cada vez com mais qualidade a preços mais baixos e que atendem, especificamente as suas necessidades e desejos. No atendimento cobram respostas mais personalizadas e em tempo real. A satisfação do cliente tem sido

identificada como o elemento-chave do relacionamento entre as empresas e seu mercado, tornando-se uma das construções de pesquisa mais tradicional (PINZÓN; SAURA, 2011, p. 314).

O conceito de satisfação demonstra o advento da preocupação da oferta (fabricantes de produtos e fornecedores de serviços) com os consumidores (clientes/usuários). Constitui-se no poder da demanda (consumidores) quanto à concepção e desenvolvimento de produtos e serviços centrados nos seus desejos, necessidades e qualidade esperada e, por conseguinte, na sua satisfação (TRIERWEILLER et al., 2011, p. 312). Pode-se concluir, portanto, que a qualidade está relacionada ao usuário, à satisfação e às expectativas destes, e o produto ou serviço devem estar em conformidade com as especificações.

Segundo Williams e Naumann (2011), o principal argumento é que clientes/usuários satisfeitos tendem a permanecer clientes/usuários, continuando seu relacionamento comercial no futuro. Mais importante ainda é que o custo de manter clientes/usuários existentes é menor do que o custo de conquistar novos. Ademais, ao aumentar a satisfação do cliente/usuário, este pode aumentar a sua parcela de negócios, fazendo mais transações e investimentos e, assim, elevar as receitas da empresa e a rentabilidade em longo prazo.

## 2.4 DOS SERVIÇOS AEROPORTUÁRIOS

Os principais serviços disponibilizados nos aeroportos, convertidos em indicadores, foram enumerados pelo Conselho Internacional de Aeroportos (ACI), uma organização global comercial de autoridades aeroportuárias fundada em 1991. Os tópicos abordados foram: medição de desempenho, tanto objetiva quanto subjetiva; a satisfação percebida; a administração do sistema de qualidade; e, as questões encontradas nas certificações ISO.

O termo “objetivo” para o Conselho Internacional de Aeroportos refere-se aos indicadores que podem ser medidos quantitativamente, independente da opinião do usuário. Por exemplo: o tempo médio de restituição das bagagens e o tempo de espera na inspeção de segurança. O termo “subjetivo” refere-se, aos indicadores avaliados subjetivamente, pelos usuários, como a mensuração do conforto térmico e acústico dentro dos aeroportos.

Desta forma, entre os critérios de indicadores internacionais para aeroportos, alguns são mensuráveis (ex.: o tempo de espera, tempo de processamento, distância de percurso, acessibilidade, orientação aos passageiros e pontualidade) e outros são subjetivos, de medição complexa, como segurança no aeroporto e atitude de funcionários.

No apêndice A<sup>8</sup> encontra-se a lista completa dos indicadores de qualidade dos serviços aeroportuários, objetivos e subjetivos, conforme o Conselho Internacional dos Aeroportos (ACI, 2000). No Quadro 3 constam os 48 indicadores de qualidade utilizados na pesquisa de satisfação aeroportuária dos aeroportos brasileiros (vide apêndice B), agrupados conforme o tipo de indicador do Conselho Internacional dos Aeroportos: objetivo, subjetivo ou ambos. Cabe salientar que os aeroportos brasileiros são membros da ACI, pois a INFRAERO e os demais grupos privados que administram os aeroportos no Brasil fazem parte do conselho internacional dos aeroportos (ACI, 2018).

Segundo a ACI (2000), os serviços oferecidos pelos aeroportos são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, estando estes diretamente em contato com o usuário da operação. Desta forma, a qualidade dos serviços aeroportuários é percebida pelo passageiro ao mesmo tempo em que o serviço é prestado.

---

<sup>8</sup> O Apêndice A foi traduzido pela autora do inglês para o português, retirado da ACI *Quality of Service at Airports: Standards and Measurements*. Genebra:ACI World Headquarters, 2000.

Quadro 3 – Os 48 Indicadores de Qualidade Aeroportuários Brasileiros segundo a ACI

Nº do item	Tipo de Indicador	Área de Setorização do Aeroporto
<b>Objetivos (4 no total)</b>		
1	Disponibilidade de carrinhos de Bagagem	Aeroporto
4	Rigor da inspeção de Segurança	Aeroporto
20	Informação nas esteiras de restituição de bagagem	Aeroporto
27	Disponibilidade de bancos/caixas eletrônicos/ casas de câmbio	Aeroporto Comercial
<b>Subjetivos (28 no total)</b>		
2	Disponibilidade do meio-fio	Aeroporto
5	Cordialidade dos funcionários da inspeção de segurança	Aeroporto
6	Facilidade de encontrar o caminho no aeroporto	Aeroporto
8	Distância caminhada no terminal de passageiros	Aeroporto
9	Cordialidade dos funcionários do aeroporto	Aeroporto
10	Disponibilidade de tomadas	Aeroporto
12	Disponibilidade de sanitários	Aeroporto
13	Limpeza dos Sanitários	Aeroporto
14	Disponibilidade de assentos na sala de embarque	Aeroporto
15	Sensação de proteção e segurança	Aeroporto
17	Conforto na sala de embarque	Aeroporto
18	Conforto térmico do aeroporto	Aeroporto
19	Conforto acústico do aeroporto	Aeroporto
21	Instalações de estacionamento de veículos	Aeroporto Comercial
22	Custo do estacionamento	Aeroporto Comercial
23	Quantidade e qualidade de lanchonetes/restaurantes	Aeroporto Comercial
26	Cordialidade dos funcionários de lanchonetes/restaurantes	Aeroporto Comercial
28	Quantidade e qualidade de estabelecimentos comerciais	Aeroporto Comercial
31	Cordialidade dos funcionários do comércio	Aeroporto Comercial
32	Qualidade Sala VIP	Aeroporto Comercial
35	Eficiência dos funcionários do <i>check-in</i>	Companhias Aéreas
36	Cordialidade dos funcionários do <i>check-in</i>	Companhias Aéreas
37	Facilidade para realizar conexões	Companhias Aéreas
39	Integridade da bagagem	Companhias Aéreas
41	Cordialidade dos funcionários da emigração	Órgãos Públicos
43	Cordialidade dos funcionários da imigração	Órgãos Públicos
45	Cordialidade dos funcionários da aduana	Órgãos Públicos
48	Satisfação geral do passageiro	Satisfação Geral
<b>Objetivos e Subjetivos (16 no total)</b>		
3	Tempo de fila da inspeção de segurança	Aeroporto
7	Painéis de informação de voos	Aeroporto
11	Qualidade da Internet / <i>Wi-Fi</i>	Aeroporto
16	Limpeza geral do Aeroporto	Aeroporto
24	Valor dos produtos de lanchonetes/restaurantes	Aeroporto Comercial
25	Tempo de fila nas lanchonetes/restaurantes	Aeroporto Comercial
29	Valor dos produtos comerciais	Aeroporto Comercial
30	Tempo de fila nos estabelecimentos comerciais	Aeroporto Comercial
33	Tempo de fila no <i>check-in</i> (autoatendimento)	Companhias Aéreas
34	Tempo fila no <i>check-in</i> (guichê)	Companhias Aéreas
38	Velocidade da restituição de bagagem	Companhias Aéreas
40	Tempo de fila na emigração	Órgãos Públicos
42	Tempo de fila na imigração	Órgãos Públicos
44	Tempo de fila da aduana	Órgãos Públicos
46	Transporte público	Transportes
47	Disponibilidade de táxi	Transportes

Fonte: elaborado pela autora

Para o *Airports Council International* (ACI, 2000), em geral, os aeroportos oferecem uma diversidade de serviços e produtos, desde os mais básicos como: limpeza do banheiro e sinalização do terminal, entre outros. Os denominados “elementos comuns” encontrados em

todos os estágios do processamento. Por exemplo: orientação, informação, sinalização, conforto, vestiários e banheiros, limpeza visual, cortesia e eficiência de funcionários, capacidade, elementos de movimentação, salas VIP, instalações médicas, instalações para deficientes, entre outros. E alguns aeroportos oferecem ainda serviços adicionais que são opções de lazer, como sessões de massagens e locais para as crianças brincarem.

E, assim, além dos indicadores, índices foram se conformando. Por exemplo: a Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA) define o “Índice de Serviço – IOS (na sigla em inglês)”, considerando de forma conjunta as variáveis “tempo de espera” e “espaço disponível” na típica hora de pico dos passageiros (ASHFORD; STANTON; MOORE, 1984), da seguinte forma:

$$\text{IOS} = A / (\text{AP} * \text{WT})$$

A = área total disponível (m<sup>2</sup>),

AP = nº de pax na hora pico,

WT = tempo médio de espera (hora)

Em complemento, De Neufville e Odoni (1992) dividiram o terminal aeroportuário de passageiros em três grupos, procurando estabelecer os espaços ou pontos de atendimento/processamento onde os passageiros e outros usuários do aeroporto são processados ou atendidos, esperam ou gastam seu tempo dentro do terminal. Estes grupos são:

Grupo 1 - Facilidades de processamento: loja de vendas, reservas e informações, balcões de *check-in*, controles de segurança, controle de passaportes, balcões de imigração etc.;

Grupo 2 - Áreas de espera: saguões, salas, concessões; e

Grupo 3 - Áreas de circulação: corredores, escadas e esteiras rolantes, etc.

Para Palhares (2001), na última década do século XX os aeroportos incorporaram outras funções não centrais, com múltiplos serviços e diversidade de comércio. Por exemplo: aluguel de carros, hotéis, serviços postais, telefonia, internet, livrarias, salas para conferência, *free shop*, entre outros.

De acordo com Müller e Gosling (1990), o termo nível de serviço é usado para expressar a qualidade percebida pelos passageiros quando em um terminal aeroportuário de passageiros (TPS). O nível de percepção destes é avaliado, portanto no tempo e no espaço, somado aos serviços aeroportuários prestados os níveis de serviços oferecidos são variáveis quantitativas de medidas de desempenho e os níveis de serviços percebidos são variáveis qualitativas da percepção do PAX.

A Agência Nacional da Aviação Civil (ANAC, 2010) resume os parâmetros mínimos de dimensionamento basicamente em quatro tipos de unidade para cada componente operacional do aeroporto:

- i. Espaço disponível, expresso em metros quadrados por ocupante (m<sup>2</sup>/ocup.);
- ii. Tempo de permanência, expresso em minutos (min.);
- iii. Quantidade de visitantes e acompanhantes, expresso em relação ao número de passageiros; e,
- iv. Porcentagem de utilização ou ocupação.

Neste contexto, aspectos qualitativos referem-se ao tratamento recebido ante a interação entre o atendente e o usuário durante os serviços prestados, desde o atendimento preferencial a portadores de necessidades especiais, gestantes e idosos até a segurança percebida dos usuários. Já os aspectos quantitativos são figurativos e funcionais como: as instalações, que são avaliadas nos serviços de higiene, alimentação e apoio durante a permanência; a sinalização vertical e horizontal, que orientam os usuários para as diferentes dependências; acessos e percursos, que facilitam o acesso local do aeroporto, ou seja, a facilidade de acesso ao prédio em si, a circulação horizontal e a circulação vertical; além do mobiliário, tipo utilitário, informativo, cabine e quiosques, elementos paisagísticos e de tipos de permanência.

#### **2.4.1 Qualidade dos Serviços Aeroportuários**

Segundo Berry e Parasuraman (1995), um fator primordial e determinante na qualidade dos serviços prestados é a discrepância entre expectativas e impressões na avaliação dos clientes. Os autores afirmam que a expressão expectativa tem dois sentidos diferentes: aquilo que os clientes acreditam que ocorrerá quando se defrontam com um serviço (previsões) e aquilo que eles esperam que aconteça (desejos). Este conceito de qualidade de serviços também é percebido pelos usuários nos serviços aeroportuários, quando recebem prestação de serviços nos aeroportos.

Assim como os critérios de confiabilidade, segurança, tangibilidade, empatia e responsabilidade estão contidos na mente dos usuários dos aeroportos como informações sobre a qualidade dos serviços prestados. Cada dimensão é auto-suficiente e distinta, englobando certos atributos de um serviço conforme um critério de classificação, que gera um indicador de desempenho da qualidade do serviço aeroportuário com maior ou menor importância na opinião dos usuários.

As 10 dimensões de avaliação da qualidade de serviços descritas anteriormente por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985) encaixam-se perfeitamente nos 48 indicadores de desempenho aeroportuários que foram transformados em 10 índices de desempenho, respeitadas as dez dimensões da qualidade, enumeradas no Quadro 4.

Quadro 4 – As dez Dimensões de Avaliação da Qualidade de Serviços de Parasuraman et al. (1985) e os 48 Indicadores de Desempenho Aeroportuários.

<b>Dimensões da Qualidade de Serviços</b>	<b>Indicadores de Desempenho Aeroportuários</b>
Tangibilidade	Disponibilidade de carrinhos de bagagem Disponibilidade de tomadas Disponibilidade de sanitários Limpeza dos sanitários Disponibilidade de assentos na sala de embarque Limpeza geral do aeroporto Conforto na sala de embarque Conforto térmico do aeroporto Conforto acústico do aeroporto Instalações de estacionamento de veículos Quantidade e qualidade de lanchonetes/restaurantes Disponibilidade de bancos/caixas eletrônicos/ casas de câmbio Quantidade e qualidade de estabelecimentos comerciais Qualidade Sala VIP Satisfação geral do passageiro
Confiabilidade	Painéis de informação de voos Informação nas esteiras de restituição de bagagem
Responsabilidade (Flexibilidade)	Facilidade para realizar conexões
Competência	Eficiência dos funcionários do <i>check-in</i>
Cortesia (Atendimento ou Atmosfera)	Cordialidade dos funcionários da inspeção de segurança Cordialidade dos funcionários do aeroporto Cordialidade dos funcionários de lanchonetes/restaurantes Cordialidade dos funcionários do <i>check-in</i> Cordialidade dos funcionários do comércio Cordialidade dos funcionários da emigração Cordialidade dos funcionários da imigração Cordialidade dos funcionários da aduana
Credibilidade	Qualidade da Internet / <i>Wi-Fi</i>
Segurança	Rigor da inspeção de Segurança Sensação de proteção e segurança Integridade da bagagem
Acesso	Disponibilidade do meio-fio Facilidade de encontrar o caminho no aeroporto Distância caminhada no terminal de passageiros Transporte público Disponibilidade de táxi
Comunicação (Velocidade de Atendimento)	Tempo de fila da inspeção de segurança Tempo de fila nas lanchonetes/restaurantes Tempo de fila nos estabelecimentos comerciais Tempo de fila no <i>check-in</i> (autoatendimento) Tempo fila no <i>check-in</i> (guichê) Velocidade da restituição de bagagem Tempo de fila na emigração Tempo de fila na imigração Tempo de fila da aduana
Conhecimento do Usuário (Custos)	Custo do estacionamento Valor dos produtos de lanchonetes/restaurantes Valor dos produtos comerciais

Fonte: elaborado pela autora

Ao se reduzir os atributos das dez dimensões a cinco índices de desempenho operacional se obteve a seguinte distribuição (Quadro 5):

Quadro 5–As cinco Dimensões da Qualidade e os 48 Indicadores de Desempenho Aeroportuários.

<b>Dimensões (5)</b>	<b>Dimensões (10)</b>	<b>Indicadores de Desempenho Aeroportuários</b>
Tangibilidade	Tangibilidade	Disponibilidade de carrinhos de bagagem Disponibilidade de tomadas Disponibilidade de sanitários Limpeza dos sanitários Disponibilidade de assentos na sala de embarque Limpeza geral do aeroporto Conforto na sala de embarque Conforto térmico do aeroporto Conforto acústico do aeroporto Instalações de estacionamento de veículos Quantidade e qualidade de lanchonetes/restaurantes Disponibilidade de bancos/caixas eletrônicos/ casas de câmbio Quantidade e qualidade de estabelecimentos comerciais Qualidade Sala VIP Satisfação geral do passageiro
Confiabilidade	Confiabilidade	Painéis de informação de voos Informação nas esteiras de restituição de bagagem
	Responsabilidade (Flexibilidade)	Facilidade para realizar conexões
Agilidade	Competência	Eficiência dos funcionários do <i>check-in</i>
	Cortesia (Atendimento ou Atmosfera)	Cordialidade dos funcionários da inspeção de segurança Cordialidade dos funcionários do aeroporto Cordialidade dos funcionários de lanchonetes/restaurantes Cordialidade dos funcionários do <i>check-in</i> Cordialidade dos funcionários do comércio Cordialidade dos funcionários da emigração Cordialidade dos funcionários da imigração Cordialidade dos funcionários da aduana
Garantia	Credibilidade	Qualidade da Internet / <i>Wi-Fi</i>
	Segurança	Rigor da inspeção de Segurança Sensação de proteção e segurança Integridade da bagagem
Empatia	Acesso	Disponibilidade do meio-fio Facilidade de encontrar o caminho no aeroporto Distância caminhada no terminal de passageiros Transporte público Disponibilidade de táxi
	Comunicação (Velocidade de Atendimento).	Tempo de fila da inspeção de segurança Tempo de fila nas lanchonetes/restaurantes Tempo de fila nos estabelecimentos comerciais Tempo de fila no <i>check-in</i> (autoatendimento) Tempo fila no <i>check-in</i> (guichê) Velocidade da restituição de bagagem Tempo de fila na emigração Tempo de fila na imigração Tempo de fila da aduana
	Conhecimento do Usuário (Custos)	Custo do estacionamento Valor dos produtos de lanchonetes/restaurantes Valor dos produtos comerciais

Fonte: elaborado pela autora

O conceito de qualidade de serviço aeroportuário é multidimensional, pois compreende inúmeros domínios, considerando diferentes pesos para cada usuário, nas

relações e na importância que cada sujeito designa a cada um dos elos e pela maneira com que cada indivíduo interpreta seu contexto e sua situação. As respostas obtidas quanto aos indicadores de qualidades dos serviços aeroportuários dependerão desses conceitos multidimensionais.

Os indicadores de qualidade dos serviços aeroportuários consideram também as percepções que os usuários têm enquanto passageiros, incluindo diversidade cultural, socioeconômica e geográfica dos entrevistados não apenas pela dimensão do Brasil, mas também pelo perfil internacional dos passageiros respondentes encontram-se no Apêndice C, com a média final expresso em % no período de 2013 a 2016, a qual segue a mesma frequência trimestral ao ano pela Secretária da Aviação Civil<sup>9</sup>.

O início dos estudos da qualidade dos serviços nos aeroportos começou devagar e com o tempo foi tomando uma dimensão maior. São exemplares os autores abaixo.

Mumayiz e Ashford (1986) apresentaram um método chamado de conceito *perceptionresponse* (P-R), através de gráficos construídos a partir da opinião dos passageiros sobre o nível de serviço de alguns aeroportos da Inglaterra.

Omer e Khan (1988) buscaram capturar a importância relativa dos componentes aeroportuários através da opinião dos usuários sobre o nível de serviço percebido, mas empregaram o conceito de utilidade para desenvolver um relacionamento entre características dos componentes como: tempo de espera e espaço disponível e as opiniões dos passageiros sobre o nível de serviço oferecido.

Para Horonjeff e Mckelvey (1994), garantir a segurança contra atos ilícitos, por meio de equipamentos como dispositivos eletrônicos, máquinas e pórticos de Raio-X, no momento da vistoria de passageiros e bagagens de mão no aeroporto, passou a ser preocupação de qualidade nos serviços prestados.

Rhoades, Waguespack e Young (2000) realizaram uma pesquisa em que analisaram a qualidade dos serviços oferecidos pelos aeroportos sob diferentes pontos de vista considerando os diferentes usuários/clientes: passageiros, administração do aeroporto, linhas aéreas e funcionários.

Humphreys, Francis e Fry (2002) realizaram uma revisão das práticas comuns de medição de performance nos aeroportos e também fizeram um estudo envolvendo entrevistas

---

<sup>9</sup> O Apêndice C, com as médias, foi elaborado pela autora segundo as informações disponíveis em: <http://www.aviacao.gov.br/relatorio-geral-dos-indicadores>. Acesso em 20 de dez de 2017.

com diversos gerentes de companhias aéreas e aeroportos europeus que apresentaram um movimento acima de um milhão de pax/ano.

Yeh e Kuo (2003) utilizaram lógica *fuzzy* (difusa) para avaliar o nível de serviço em 14 aeroportos internacionais da Ásia-Pacífico, onde cada critério agregava vários atributos semelhantes, tais como: conforto, tempo de processamento, conveniência, cortesia do pessoal, visibilidade da informação e segurança, entre outros.

Graham (2005) realizou uma pesquisa de *benchmarking* baseada em alguns estudos realizados por diferentes autores, que estudaram as melhorias dos serviços aeroportuários.

Quanto às dimensões da qualidade dos serviços em aeroportos, Fodness e Murray (2007) propuseram um modelo conceitual composto por três dimensões primárias: *servicescape*, *service personnel* e *services*.

O estudo de Chau e Kao (2009) aplicou o modelo SERVQUAL para identificar os fatores críticos de desempenho das linhas aéreas, explorando as diferenças e expectativas entre dois aeroportos situados em localidades bem distintas, Inglaterra e Taiwan.

Alguns autores contribuíram para dimensionar os atributos dos serviços aeroportuários. Os principais estão listados no Quadro 6<sup>10</sup>.

Em suma, a qualidade total dos serviços aeroportuários é a soma de processos individuais e da interação de companhias aéreas, dos administradores de aeroportos (público/privado), das agências reguladoras (da regulamentação nacional e internacional) e das empresas terceirizadas.

---

<sup>10</sup> As principais fontes para a construção deste quadro foram baseadas no XXXV Encontro da Anpad de 4 a 7 de setembro de 2011 e em Marcos e Ferreira (2015).

Quadro 6 – Atributos dos Serviços Aeroportuários e seus Principais Autores.

DIMENSÕES	ATRIBUTOS DE SERVIÇO	AUTORES
Facilidades do Terminal	Disponibilidade / Acessibilidade de banheiros	Yeh e Kuo (2003)
	Iluminação do terminal	Yeh e Kuo (2003)
	Qualidade dos assentos na área de embarque	Omer e Khan (1988); Rhoades et al. (2000)
	Disponibilidade de assentos na área de embarque	Gourdin e Kloppenborg (1991); Young et al. (1994); Chang e Yeh (2002); Tsaur et al. (2002); Gilbert e Wong (2003); Park et al. (2004); Graham (2005); Chen e Chang (2005); Park et al. (2006); Pakdil e Aydin (2007); Park (2007)
	Lotação das áreas de espera	Yeh e Kuo (2003); Graham (2005)
	Cortesia e assistência dos funcionários em todo o terminal	Gourdin e Kloppenborg (1991); Young et al. (1994); Sultan e Simpson (2000); Chang e Yeh (2002); Tsaur et al. (2002); Yeh e Kuo (2003); Gilbert e Wong (2003); Park et al. (2004); Park et al. (2005); Chen e Chang (2005); Graham (2005); Park et al. (2006); Pakdil e Aydin (2007); Park (2007); Fodness e Murray (2007); De Barros et al. (2007); Chen (2008); Chao e Kao (2009).
	Disponibilidade de carrinhos de bagagem	Humpreys et al. (2002); Graham (2005); Yeh e Kuo (2003); Fodness e Murray (2007)
	Atraso de vôos devido a problemas ocorridos no terminal	Humpreys et al. (2002); Graham (2005), Chao e Kao (2009).
Orientação	Disponibilidade de facilidades de comunicações (internet, telefones, e-mail)	Gilbert e Wong (2003); Pakdil e Aydin (2007); Chen (2008)
	Sinalização do terminal, facilidade de achar o caminho correto	Humpreys et al. (2002); Graham (2005); Yeh e Kuo (2003); Fodness e Murray (2007); Correia et al. (2008); Churchill et al. (2008)
	Distância percorrida no terminal	Graham (2005); Correia et al. (2008)
	Disponibilidade de informações dos vôos	Gourdin e Kloppenborg (1991); Chen e Chang (2005); Graham (2005); Yeh e Kuo (2003); Fodness e Murray (2007); De Barros et al. (2007); Chen (2008)
	Eficiente coordenação de pax em conexão	Young et al. (1994)
Ambiente do Aeroporto	Sinalização apropriada ao pax	Sultan e Simpson (2000); Chen e Chang (2005)
	Limpeza do terminal (inclusive dos banheiros)	Humpreys et al (2002); Graham (2005); Yeh e Kuo (2003)
	Conforto do terminal (inclusive nas áreas de espera)	Graham (2005)
	Áreas de circulação (escadas, esteiras, elevadores, etc)	Correia et al (2008)
Segurança	Ambiência de todo o aeroporto	Yeh e Kuo (2003); Fodness e Murray (2007)
	Tempo de espera na inspeção de segurança (inclusive de inspeção de bagagem)	Gourdin e Kloppenborg (1991); Horonjeff e Mckelvey (1994); Young et al. (1994); (Chang e Yeh (2002); Humpreys et al. (2002); Gilbert e Wong (2003); Yeh e Kuo (2003); Park et al. (2004); Park et al. (2005); Graham (2005); Chen e Chang (2005); Park et al. (2006); Pakdil e Aydin (2007); Park (2007); Bowen e Headley (2008); Chen (2008)
	Utilização do serviço de Inspeção de Segurança	Correia et al. (2008)
	Sentimento de confiança na segurança do aeroporto e nas instalações	Yeh e Kuo (2003); Correia et al. (2008)
Interface Externa	Procedimentos de Emergências	Price e Forrest (2016)
	Tempo médio de espera para utilização de um táxi	Humpreys et al. (2002)
	Interface externa com os serviços de transporte terrestre	Correia et al. (2008); Fodness e Murray (2007)
Serviços oferecidos no Terminal	Padrões gerais para as facilidades de estacionamento	Humpreys et al. (2002)
	Valor monetário nas lojas	Humpreys et al. (2002); Graham (2005)
	Valor monetário nos restaurantes	Humpreys et al. (2002); Graham (2005)
	Qualidade das lojas	Humpreys et al. (2002); Graham (2005); Rhoades et al. (2000); Yeh e Kuo (2003); Correia et al. (2008)
	Qualidade dos restaurantes	Humpreys et al. (2002); Graham (2005); Rhoades et al. (2000); Yeh e Kuo (2003); Fodness e Murray (2007); Correia et al. (2008)
	Disponibilidade de bancos e caixas eletrônicos	Yeh e Kuo (2003)
Planejamento dos Aeroportos	Qualidade dos serviços de aluguel (inclusive de carros)	Rhoades et al. (2000); Yeh e Kuo (2003)
	Avaliação da demanda e capacidade de PAX	Carvalho (2006)
	Design e expansão dos aeroportos	Horonjeff et al. (2010); Ashford et al. (2011)
	Cálculo das horas pico na demanda de pax	Wang e Pitfield (1999)
	Capacidade dos terminais de pax	Medeiros (2004)
Aspectos Humanos	Atividades do aeroporto <i>airside</i>	Zhang et al. (2012)
	Aparência dos Funcionários	Sultan e Simpson (2000); Chang e Yeh (2002); Tsaur et al. (2002); Gilbert e Wong (2003); Park et al. (2004); Park et al. (2005); Chen e Chang (2005); Park et al. (2006); Pakdil e Aydin (2007); Park (2007); Chen (2008); Chao e Kao (2009).

Fonte: autora

#### 2.4.1.1 Indicadores de qualidade dos serviços aeroportuários

Além dos mecanismos para regulação da qualidade baseados em aspectos objetivos, faz-se necessário estabelecer uma ferramenta de avaliação da satisfação dos usuários quanto às instalações e serviços disponíveis, que primordialmente ostentam um caráter subjetivo. Organizações internacionais do segmento aeronáutico ao longo do tempo apresentaram estudos nesta área, destacados a seguir.

Em agosto de 1975, no Aeroporto Internacional de Winnipeg no Canadá, Braaksma (1976) desenvolveu um estudo piloto para testar um método para coletar os dados de fluxo de pedestres terminais aeroportuários. O método foi destinado para a Divisão de Infraestrutura Aeroportuária do Ministério dos Transportes do Canadá. O problema foi encontrar a melhor maneira para conduzir o estudo nos terminais, pois as tradicionais entrevistas em pesquisas e estudo de tempo e movimento apenas forneciam fragmentos da informação. Era, então, necessária uma análise global de um estudo mais amplo.

A *International Civil Airport Association* (ICAA) em 1979 apresentou os índices de níveis de serviços relacionados com o m<sup>2</sup> por ocupante para os seguintes componentes: *check-in*, áreas de espera, sala de pré-embarque e inspeção no desembarque internacional (ACI, 2000).

A *Federal Aviation Administration* (FAA) em 1988 apresentou recomendações para planejamento e projeto de componentes dos Terminais de Passageiros (TPS).

A *International Air Transportation Association* (IATA) em 1991 desenvolveu o *Airport Development Reference Manual* (ADRM) estabelecendo indicadores de qualidade para o desenvolvimento de TPS sob a ótica dos passageiros. Os indicadores estabelecidos pela IATA (1991) são:

- 1) facilidade de acesso ao aeroporto através de rodovia ou linha de trem;
- 2) curtas distâncias do meio-fio ao *check-in* e do *check-in* ao portão de embarque sem mudanças de níveis;
- 3) arquitetura atrativa e ambiente que proporcione uma atmosfera de relaxamento;
- 4) curtas distâncias da aeronave à área de restituição de bagagens e alfândega e desta ao meio-fio ou à estação de trem;
- 5) menores filas na inspeção de segurança e no controle de passaportes;
- 6) partida da aeronave conforme o previsto;
- 7) rápida restituição de bagagens com amplas esteiras;

- 8) comunicação visual clara e concisa;
- 9) variedade de serviços (bancos, lojas, entretenimentos);
- 10) área de descanso, convenientemente localizada perto do portão de embarque;
- 11) bons estabelecimentos de alimentação com preços moderados.

A *International Air Transportation Association* (IATA) propõe em 1995 as medidas de níveis de serviço, relacionados no Manual da IATA. Tal manual classifica o nível de serviço percebido pelos passageiros, segundo condições gerais de conforto, facilidade de deslocamento dentro do terminal e tempos de atendimento em seis níveis de satisfações de A a F, que são assim classificados (IATA 1995):

- A. Excelente: fluxo livre, sem atrasos, excelente nível de conforto;
- B. Muito Bom: fluxo estável, poucos atrasos, alto nível de conforto;
- C. Bom: fluxo estável, atrasos aceitáveis, bom nível de conforto;
- D. Adequado: fluxo instável, atrasos aceitáveis para curto período de tempo, adequado nível de conforto;
- E. Inadequado: fluxo instável, atrasos inaceitáveis, inadequado nível de serviço; e
- F. Inaceitável: fluxo congestionado, atrasos inaceitáveis, inaceitável nível de conforto.

O Conselho Internacional de Aeroportos (ACI) cria em 2000 o Manual focado no processo e fluxo de pax incluindo informações sobre a certificação de qualidade ISO e suas aplicações em aeroportos.

*Australian Competition and Consumer Commission* (ACCC) em 2008 cria o guia de monitoramento da qualidade de serviço em aeroportos, indicando que a redução na qualidade pode causar congestionamentos e atrasos nos terminais de passageiros, gerando maiores tempos de espera e processamento dos serviços. A Concorrência Australiana e Comissão de Consumidores baseiam-se tanto em aspectos objetivos quanto subjetivos.

A Autoridade de Aviação Civil do Reino Unido (CAA - UK) também adota aspectos objetivos e subjetivos para definir seus padrões de qualidade de serviço, que atuam em contrapartida às tarifas praticadas pelo operador dos aeroportos regulados.

#### 2.4.1.2 Construindo os indicadores de qualidade nacionais dos serviços em aeroportos

O Brasil também tomou parte deste processo. Estudo realizado por Spoljaric (1988) teve por objetivo a elaboração de um instrumento de mensuração da qualidade nos serviços em aeroportos, levando-se em consideração a percepção dos passageiros. O instrumento desenvolvido por Spoljaric (1988) e baseado no modelo SERVQUAL foi testado em uma das companhias aéreas que operam no Aeroporto Internacional de Guarulhos (*American Airlines*), por meio da realização de entrevistas com 148 passageiros. Seu estudo definiu cinco itens para serem avaliados pelos passageiros: loja da companhia, *check-in*, serviços de conexão, embarque e desembarque.

Fernandes e Pacheco (2002) utilizaram a análise do envolvimento dos dados para avaliar a capacidade de 35 aeroportos brasileiros, baseada em diversos parâmetros operacionais como, por exemplo: número de balcões de *check-in*, espaço médio disponível por passageiro, dentre outros.

Junior (2003) procurou identificar os indicadores de qualidade dos terminais de acordo com a percepção dos passageiros em seis aeroportos brasileiros, situados nas seguintes cidades: Porto Alegre, Curitiba, Brasília, Belém, Fortaleza e Salvador. Seu estudo propôs a avaliação de sete indicadores de qualidade, sendo eles: acesso, saguão, serviços comerciais essenciais, FIDS<sup>11</sup>, *check-in*, checagem de segurança e sala de embarque, baseado no modelo SERVQUAL. A coleta dos dados ocorreu pelo preenchimento de formulários pelos próprios passageiros, cuja escolha fora aleatória. O questionário elaborado por Junior (2003) constituiu-se em duas etapas: a primeira definida por 22 indicadores de qualidades avaliados pelos PAX, através dos conceitos “essencial”, “desejável” e “indiferente”; e a segunda parte baseou-se nos indicadores da ACI constituindo-se em 36 quesitos conceituados numa escala composta de cinco opções: muito bom, bom, regular, ruim e péssimo.

Bandeira (2008) analisou o nível de serviço no terminal de passageiros do Aeroporto Internacional Franco Montoro relacionando o grau de importância dos componentes aeroportuários com o nível de satisfação dos passageiros, empregando o modelo ACI com escala de 1 a 5. No mesmo ano, Correia, Wirasinghe e De Barros (2008) realizaram uma pesquisa no aeroporto internacional de Guarulhos, em São Paulo, onde 119 passageiros de voos domésticos e internacionais foram entrevistados. Uma análise entre o nível de serviço

---

<sup>11</sup> FIDS sigla em inglês de *Fly Information Display System*, que em português significa Sistema de Informações de Voos.

global do aeroporto e os níveis de serviços individuais dos componentes operacionais foi obtida, de acordo com a percepção dos passageiros para cada serviço das três grandes áreas funcionais do terminal de passageiros, que são: a interface de acesso, o processamento e a interface do voo (HORONJEFF; MCKELVEY, 1994 apud CORREIA; WIRASINGHE; DE BARROS, 2008).

Nascimento (2009) mensurou o nível de serviço e o grau de satisfação dos passageiros que se encontravam no processo de embarque doméstico dos aeroportos internacionais do Galeão/RJ e de Guarulhos/SP e no aeroporto de Congonhas/SP, contando com a participação de 368 passageiros. O instrumento da pesquisa de Nascimento (2009) constituiu-se de 31 variáveis do modelo ACI relacionadas aos seguintes itens: facilidades do terminal, orientação de passageiros, segurança, ambiente do aeroporto, interface externa e serviços disponibilizados no terminal orientados ao modelo SERVQUAL.

Mais recentemente Costa et al. (2013), em dois aeroportos de São Paulo não mencionados, realizaram uma pesquisa do tipo *survey*<sup>12</sup> com 200 usuários dos terminais de passageiros. A pesquisa teve por finalidade identificar a percepção dos PAX em relação a fatores mais relevantes a prestação do serviço de transporte aéreo aos passageiros, no âmbito qualitativo, figurativo e funcional.

As organizações aeroportuárias nacionais que estudam a qualidade dos serviços aeroportuários são a INFRAERO, a ANAC e a CONAERO, todavia sempre respeitando as normas internacionais que o Brasil faz parte.

Não há na literatura nacional muitas pesquisas que contemplem a temática de eficiência aeroportuária. Isso se deve, principalmente, à dificuldade de obtenção de dados confiáveis e padronizados até o ano de 2011, quando a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) começou a elaborar e divulgar o Relatório Anual de Desempenho Operacional dos Aeroportos Brasileiros. O primeiro relatório divulgado apresentou dados de 2009 e 2010; os seguintes fizeram referência ao ano imediatamente anterior. Antes desse período, os dados não eram padronizados e eram obtidos junto aos próprios aeroportos e, por vezes, junto à INFRAERO. Ainda com todas as dificuldades, alguns trabalhos foram realizados, Kabbach-Castro (2008) apresentou uma comparação de desempenho de 61 aeroportos brasileiros nacionais e internacionais; Souza (2010) investigou a eficiência de 138 aeroportos de várias

---

<sup>12</sup> Pesquisa *Survey* visa a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicando os representantes de uma população alvo, sendo o instrumento mais utilizado na pesquisa o questionário.

partes do mundo no ano de 2005, e, Almeida et al. (2007) analisaram a eficiência de 26 aeroportos internacionais (PÉRICO; SANTANA; CAPELATO, 2015).

O Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) realizou um estudo do setor de transporte aéreo do Brasil em 2009 com projeções até o ano de 2030 para setor aéreo brasileiro.

A INFRAERO a partir de 1988, começa a utilizar um método para dimensionamento do terminal de passageiros (TPS) o qual se baseia em equações e em nível de serviço que é classificado de “1” a “4”.

Já a ANAC tem meios de fiscalizar a qualidade dos serviços e exigir a sua manutenção nos níveis considerados adequados para as operações aeroportuárias. A necessidade de regulação da qualidade de serviços públicos prestados em regime de concessão é claramente mencionada na Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, na Lei das Concessões, seu artigo 23, inciso III trata como cláusula essencial do contrato de concessão as relativas: aos critérios, indicadores, fórmulas e parâmetros definidores da qualidade de serviços.

Brink e Madison (1975 apud MAGRI JR., 2003) consideraram que a percepção dos passageiros sobre o nível de serviço depende de fatores subjetivos e das características individuais de cada um. Para Brunetta et al. (1999) o nível de serviço representa a qualidade e as condições de serviço de uma ou mais instalações, da maneira como elas são experimentadas ou percebidas pelos passageiros. Estes autores consideram que existem inter-relações entre as medidas qualitativas e quantitativas de níveis de serviços. A ANAC (2016) descreve os indicadores avaliados nos serviços prestados aos passageiros, conforme Quadro 7<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup>Disponível em: <http://www.anac.gov.br/assuntos/paginas-tematicas/concessoes/arquivos/relatorio-6-indice-de-qualidade-de-servicos.pdf>. Acesso em: 20 de nov. de 2017

Quadro 7 – Descrição dos Indicadores Avaliados nos Serviços Aeroportuários

<b>Avaliação dos serviços prestados aos passageiros</b>	
<b>Indicadores Avaliados</b>	<b>Descrição</b>
<b>Componentes Operacionais</b>	
<i>Check-in</i>	Nível de satisfação do usuário quanto ao espaço disponível e o tempo de espera no <i>check-in</i> .
Inspeção de Segurança	Nível de satisfação do usuário quanto ao espaço disponível para a fila, o tempo de espera e a cordialidade na inspeção de segurança (raio-X)
Controle de passaporte (emigração)	Nível de satisfação do usuário quanto ao espaço disponível para a fila, o tempo de espera e a cordialidade no processo de emigração.
Sala de embarque	Nível de satisfação do usuário quanto à qualidade e disponibilidade de assentos e o nível de ocupação da sala de embarque
Sala de desembarque e restituição de bagagens	Nível de satisfação do usuário quanto tempo de espera e ao espaço disponível na área de restituição de bagagens
Controle de passaporte (imigração)	Nível de satisfação do usuário quanto ao espaço disponível para a fila, o tempo de espera e a cordialidade no processo de imigração
Controle de Alfândega	Nível de satisfação do usuário quanto ao espaço disponível para a fila, o tempo de espera e a cordialidade na Aduana.
<b>Acesso/Estacionamento de Veículos</b>	
Meio-fio de embarque e desembarque	Nível de Satisfação do Usuário quanto à facilidade de embarque e desembarque no meio-fio.
Serviços de táxi	Nível de Satisfação do Usuário quanto à disponibilidade do serviço.
Estacionamento	Nível de Satisfação do Usuário quanto à disponibilidade, proximidade e sinalização do estacionamento.
Locação de Veículos/outros meios de transportes	Nível de Satisfação do Usuário quanto à disponibilidade do serviço.
<b>Conforto Geral</b>	
Sinalização Visual ( <i>way-finding</i> ) e Serviço de Informações	Nível de satisfação do usuário quanto à capacidade de deslocar-se ao seu destino final por meio de sinalização e orientação de funcionários do Aeroporto.
Sistema Visual de Informação de Vôos	Nível de Satisfação do Usuário quanto à disponibilidade de painéis de informação de vôos.
Carrinhos de Bagagem	Nível de Satisfação do Usuário quanto à localização, disponibilidade, qualidade e comodidade de uso de carrinhos transportadores de bagagem
Sanitários	Nível de satisfação do usuário quanto à localização, disponibilidade, limpeza e higiene dos sanitários
Conforto Térmico/acústico	Nível de satisfação do usuário quanto ao conforto térmico/acústico das instalações do Aeroporto
Atendimento das Necessidades de Assistência Especial	Nível de Satisfação do Usuário quanto à adequação das instalações do Aeroporto para passageiros com necessidade de assistência especial.
<b>Serviços Comerciais e de Alimentação</b>	
Qualidade	Nível de Satisfação do Usuário quanto à qualidade dos serviços.
Diversidade	Nível de Satisfação do Usuário quanto às opções de compra, entretenimento e serviços de alimentação disponíveis.
Localização	Nível de Satisfação do Usuário quanto à comodidade de localização dos serviços.
<b>Serviços de Comunicação</b>	
Serviços de telefonia	Nível de Satisfação do Usuário quanto à qualidade dos serviços
Serviços de acesso à <i>web</i>	Nível de Satisfação do Usuário quanto à qualidade dos serviços de acesso à rede mundial de computadores.
<b>Serviços Financeiros</b>	
Diversidade	Nível de Satisfação do Usuário quanto às opções de serviços financeiros disponíveis.
Localização	Nível de Satisfação do Usuário quanto à conveniência da localização dos serviços.

Fonte: relatório 6 ANAC (2016), adaptado pela autora.

Descritos os indicadores avaliados acima, os indicadores de desempenho da qualidade precisam ter (TAKASHINA; FLORES, 1996):

- a) um índice associado (forma de cálculo) bem explícito e, se possível, simplificado;
- b) uma frequência de coleta;
- c) uma designação dos responsáveis pela coleta dos dados;
- d) uma divulgação ampla para a melhoria e não para a punição;
- e) uma integração com quadros de gestão à vista ou com sistema de informação gerencial, quando eles existirem.

Conduzidas pela Secretaria Nacional de Aviação Civil (SAC), objetivando a organização e a coordenação das atividades públicas nos aeroportos, em 2011 foi instituída a Comissão Nacional de Autoridades Aeroportuárias (CONAERO), integrada por diversos órgãos/entidades públicas envolvidos no processamento de aeronaves, passageiros e bens nos aeroportos brasileiros, que desempenham importante papel no aprimoramento da gestão aeroportuária. Representa um suporte à gestão aeroportuária brasileira, tornando possível apresentar dados gerais sobre a percepção dos passageiros a respeito de cada um dos quinze aeroportos brasileiros contemplados na pesquisa, dando transparência do nível de serviço prestado a sociedade. Criou-se o Relatório de Desempenho Operacional realizado trimestralmente pela empresa Praxiam Consultoria Ltda., contratada por meio de licitação pública em 19 de novembro de 2012. A qual inicia efetivamente as pesquisas em 1º de janeiro de 2013.

#### *2.4.1.3 Modelos de mensuração da qualidade nos serviços aeroportuários existentes*

A economia global vem crescendo, logo a demanda mundial por transporte aéreo de passageiros conhecido como *Revenue Passenger Kilometers* (RPK) tem apresentado um expressivo crescimento em diversos países do mundo, segundo a IATA cresceu 5,7% em setembro em relação ao mesmo mês do ano de 2016. O referido aumento no fluxo de passageiros apresenta-se como um constante desafio para os gestores aeroportuários no que se refere a oferta de serviços que atendam as necessidades dos passageiros. Com o intuito de mensurar os níveis de qualidade dos serviços aeroportuários, organizações independentes ou ligadas a instituições do setor de transporte aéreo desenvolvem regularmente pesquisas de satisfação com clientes de diferentes aeroportos ao redor do mundo, sendo que a

contraposição dos resultados obtidos pode auxiliar na determinação do nível de desempenho global de cada terminal aeroportuário (NASCIMENTO, 2009).

*The International Air Transport Association* (IATA, 2018) realiza, desde 1989, estudos de *benchmarking* e, desde 1993, pesquisas de qualidade em serviços nos aeroportos. Para a IATA, esse tipo de pesquisa é um processo contínuo de aprendizado até para os melhores aeroportos pesquisados e, para identificar áreas de melhorias dos serviços, a avaliação precisa ser baseada em um processo comparativo.

A organização internacional de aeroportos, *Airports Council International* (ACI, 2018), é uma empresa independente que investiga medidas de qualidade dos serviços e indicadores operacionais em diversos aeroportos do mundo. Uma das iniciativas da ACI é a realização de uma pesquisa anual de qualidade dos serviços dos aeroportos baseada na satisfação dos passageiros (*Airport Service Quality – ASQ*), iniciada em 2006, identifica e dissemina as melhores práticas dos aeroportos de melhor desempenho do mundo, provê um *benchmark* da indústria e auxilia a melhoria contínua dos serviços oferecidos nos aeroportos pesquisados<sup>14</sup>. Conforme informações da ACI (2018), os questionários utilizados na pesquisa *ASQ* são compostos por diferentes variáveis caracterizadas a seguir:

Acesso: transporte terrestre; disponibilidade de vagas e preços praticados no estacionamento; disponibilidade de carrinhos de bagagem;  
*Check-in*: tempo de espera na fila; eficiência dos colaboradores; cortesia e assistência prestadas pelos colaboradores;  
 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 e solicitude dos funcionários do aeroporto; restaurantes (disponibilidade e preços praticados pelos restaurantes); disponibilidade de caixas eletrônicos e agências bancárias; disponibilidade e preços praticados pelas lojas; acesso à internet/*wifi*; 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.

<sup>14</sup> Conforme a última pesquisa *ASQ* da ACI de 2017 na região da *Latin America-Caribbean* (LAC) o aeroporto de Guayaquil foi considerado o melhor do ano. E na região da Ásia o aeroporto de Seoul Incheon.

A *Australian Competition and Consumer Commission* (ACCC, 2018), é uma associação que realiza, desde 1997, um monitoramento da qualidade dos serviços oferecidos por sete aeroportos australianos através de pesquisas de satisfação com passageiros e representantes das linhas aéreas.

Outro modelo de mensuração da qualidade de serviços em aeroportos mundial amplamente utilizado é o *Word Airport Awards* (WAA)<sup>15</sup> realizado por uma empresa de consultoria britânica, o questionário utilizado, que leva o título de vote no melhor aeroporto do mundo, encontra-se no Apêndice D<sup>16</sup>. O modelo de avaliação divide-se em grupos e subgrupos, totalizando 64 categorias de premiação (WAA, 2017):

- Melhor aeroporto global: aeroporto do ano, melhor aeroporto doméstico, melhor aeroporto com melhores serviços *premium*, aeroporto com melhor terminal de passageiros, aeroporto com melhor aperfeiçoamento, melhor aeroporto *low-cost*, aeroporto com melhor terminal *VIP*;
- Melhor aeroporto por movimentação anual de passageiros: até 05 milhões, 05 a 10 milhões, 10 a 20 milhões, 20 a 30 milhões, 30 a 40 milhões, 40 a 50 milhões e acima de 50 milhões;
- Melhor aeroporto por região: África, Ásia, Austrália/Pacífico, China, Europa Central/Leste/Oeste/Norte/Sul, Índia/Ásia Central, Oceano Pacífico, Oriente Médio, América do Norte, Rússia/CEI, América do Sul, América Central;
- Melhor aeroporto por item: melhor aeroporto para realizar compras, melhor aeroporto no quesito segurança, melhor aeroporto no quesito imigração, melhor aeroporto no quesito trânsito de passageiros, melhor aeroporto no quesito limpeza, aeroporto com melhores opções de atividades de lazer, melhor aeroporto para jantar, melhor aeroporto no quesito entrega de bagagens;
- Melhor aeroporto regional: África, Ásia, China, Europa, Rússia & CEI, América do Norte e América do Sul;
- Melhor aeroporto em relação aos funcionários: África, Ásia, Austrália/Pacífico, Europa, Oriente Médio, América Central, América do Norte, América do Sul;
- Melhor aeroporto em relação aos padrões de seus hotéis: melhor aeroporto a nível mundial, África, Ásia, Austrália/Pacífico, China, Europa, Oriente Médio, América do Norte.

A premiação da *Word Airports Awards* avalia a satisfação dos clientes e tem por base 39 indicadores de desempenhos de produtos e serviços aeroportuários descritos a seguir:

1. Chegando de e para o Aeroporto, facilidade de acesso;
2. Opções de transporte público, eficiência e preços;
3. Disponibilidade e preços dos serviços de táxi;
4. Disponibilidade de carrinhos de bagagem (interface interna e externa);
5. Conforto, ambiente em geral e design do terminal;
6. Limpeza dos terminais, pisos, assentos e áreas públicas;
7. Instalações dos assentos nos terminais;
8. Imigração, tempo de espera para o procedimento de partidas e chegadas;
9. Imigração, atitude dos funcionários da imigração;

<sup>15</sup> A WAA divulgou a relação dos 100 melhores aeroportos em 2017 através de sua pesquisa, na qual nenhum aeroporto do Brasil foi listado. Sendo os três primeiros colocados da região asiática são eles: o aeroporto de *Singapore Changi*, em primeiro lugar; o *Tokyo Intl Haneda*, em segundo; e o aeroporto de *Incheon Intl*, em terceiro lugar.

<sup>16</sup> A tradução e adaptação do questionário foi realizado pela autora.

10. Tempo de espera na inspeção de segurança dos passageiros;
11. Cortesia e atitude da equipe responsável pela inspeção de segurança dos passageiros;
12. Instalações de *check-in*, sistemas de filas de espera e disponibilidade de assentos;
13. Sinalizações do terminal;
14. Clareza das chamadas de embarque e de anúncios para passageiros;
15. Telas de informações de voo, clareza e qualidade das informações;
16. Simpatia dos funcionários do aeroporto;
17. Conhecimentos linguísticos dos funcionários do aeroporto;
18. Facilidade de deslocamento no aeroporto para conexões;
19. Localização das salas de espera das companhias aéreas;
20. Opções de banheiros e duchas no terminal;
21. Limpezas dos banheiros e demais instalações;
22. Opções de TV e de entretenimento;
23. Áreas tranquilas como áreas de descanso, áreas de repouso diurno e hotéis;
24. Área de lazer infantil e demais facilidades;
25. Opções para a realização de compras livre de impostos e demais estabelecimentos;
26. Preços cobrados no varejo;
27. Opções de bares, cafés e restaurantes;
28. Preços cobrados em bares, cafés e restaurantes;
29. Serviços de internet e redes sem fio;
30. Disponibilidade e instalações de tomadas;
31. Locais de serviços de telefonia e fax;
32. Instalações e centros de negócios;
33. Facilidades da área terminal como casas de câmbio, disponibilidade de caixas eletrônicos;
34. Normas e instalações das áreas para fumantes;
35. Normas e instalações de acesso a usuários com deficiências;
36. Tempo de espera para a entrega das bagagens;
37. Eficiência na entrega de bagagens prioritárias;
38. Serviço de extravio de bagagens;
39. Percepção dos usuários em relação à segurança do aeroporto e as normas de segurança adotadas;

O Brasil não teve nenhum aeroporto premiado entre os 100 melhores do mundo em 2016<sup>17</sup>, os resultados da premiação da *World Airports Awards* (2017) foram:

1. *Singapore Changi Airport*
2. *Incheon Internacional Airport*
3. *Munich Airport*
4. *Tokyo Internacional Airport*
5. *Hong Kong Internacional Airport*
6. *Centrair Airport Nagoya*
7. *Zurich Airport*
8. *London Heathrow Airport*
9. *Kansai Internacional Airport*
10. *Doha Hamad Airport*

O *World Airport Survey - Skytrax* disponibiliza um questionário eletrônico ou físico para avaliar os aeroportos, este assemelha-se a pesquisa realizada no Brasil, porém possui 39 indicadores de desempenhos de serviços aeroportuários, a avaliação dos usuários a cada item

<sup>17</sup>Informações disponíveis em: [http://www.worldairportawards.com/Awards/world\\_airport\\_rating\\_2016.html](http://www.worldairportawards.com/Awards/world_airport_rating_2016.html)

não foi disponibilizada no site; apenas o resultado do ranking dos melhores aeroportos avaliados pelos passageiros. O questionário eletrônico por vezes apresenta alguns indicadores de avaliação de desempenho semelhantes aos do Brasil. O aeroporto asiático de Singapura o internacional de Changi considerado o melhor do mundo, obteve a mesma nota de avaliação em alguns índices de desempenho que a dos aeroportos brasileiros, porém uma comparação seria de difícil avaliação, pois há diferenças visíveis na mensuração dos indicadores de desempenho. As instalações físicas, por exemplo (índice Tangibilidade) no aeroporto internacional de Changi são maiores, pois este possui cinco jardins, poltronas de massagens, televisores, videogames, seções de cinema gratuitos, entre coisas. Tornando-se muito subjetivo o grau de exigência de satisfação dentre um passageiro brasileiro e outro asiático.

No Brasil, o Relatório de Desempenho Operacional promovido pela Secretaria Nacional de Aviação Civil da Presidência da República (SAC/PR) apresenta-se como a principal pesquisa de avaliação da qualidade nos aeroportos brasileiros. No Quadro 8 são apresentados de forma comparativa os modelos, que mensuram a qualidade dos serviços aeroportuários no Brasil e dos outros dois principais empregados no mundo pela ACI e pela premiação WAA, porém os valores das notas atribuídas nas avaliações dos indicadores de desempenho não encontravam-se disponibilizados nos sites.

Quadro 8 - Principais Modelos de Mensuração da Qualidade nos Serviços Aeroportuários

Principais Aspectos da Pesquisa	<i>World Airport Awards</i>	<i>Airport Council Internacional</i>	SAC-PR
Região do Mundo	5 continentes	5 continentes	Brasil
Ano de início das pesquisas	1999	2006	2013
Ano base da pesquisa	2016/2017	2016/2017	2015/2016
Quantidade aproximada de respondentes em cada edição da pesquisa	13,82 milhões	600 mil	12 a 23 mil
Aeroportos Participantes	555	1940	15
Periodicidade da Pesquisa	Anual	Trimestral	Trimestral
Forma de Aplicação da Pesquisa	Questionário físico e entrevistas <i>on-line</i>	Questionário Físico	Questionário Físico
Nº de indicadores de qualidades	39	34	48
Empresa responsável pela pesquisa	<i>SkyTrax</i>	<i>World Bank Group</i>	Praxian
Local de Aplicação da Pesquisa	Dependências do aeroporto e via internet	Sala de Embarque	Sala de Embarque
Escala de Satisfação dos PAX	1 a 5	1 a 5	1 a 5

Fonte: elaborado pela autora

Percebe-se que os principais aspectos apresentados no Quadro 8 em relação à pesquisa realizada pela SAC/PR assemelham-se àqueles utilizados pela *Airports International Council* e *World Airport Awards*. Dentre as semelhanças dos levantamentos, destaca-se a periodicidade trimestral da pesquisa ACI e os itens avaliados pelos passageiros citados e destacados no Apêndice A. Uma preocupação ao longo do tempo e dos espaços geográficos globais é visível, incluindo o Brasil, no que tange a realização de pesquisas de avaliações da qualidade dos serviços aeroportuários, pois constituem-se como um dos fatores fundamentais para o aperfeiçoamento dos processos e para o desenvolvimento de ações por parte dos gestores aeroportuários, a fim de possibilitar uma oferta de serviços que atenda as necessidades dos usuários.

#### **2.4.2 Modelos de Administração Aeroportuária**

Segundo a Organização de Aviação Civil Internacional (OACI) existem quatro formas de gestão dos aeroportos: diretamente pelo governo, por contrato de gerenciamento, por *leasing* ou concessão, ou diretamente por empresa privada. As formas seriam administração direta por agência ou departamento governamental, administração por empresa mista com participação majoritária do poder público, administração por empresa mista com participação majoritária do setor privado, administração indireta do Estado por meio de concessão a uma autoridade aeroportuária, administração por consórcio de esferas governamentais, e administração por empresa integralmente pública (OUM; ADLER; YU, 2006).

Independentemente da gestão adotada pelo aeroporto os problemas devem ser solucionados a fim de garantir e melhorar a qualidade dos serviços aeroportuários que são prestados aos usuários, portanto pressões políticas ou decisões voltadas às despesas da eficiência de mercado devem ser ponderadas.

A privatização de aeroportos é uma tendência relativamente recente em diversos países, com objetivo de financiar a expansão da capacidade ou apoiar o orçamento público. Os aeroportos promovem desenvolvimento econômico, especialmente em países emergentes, e subsídios cruzados são muito comuns (participação da arrecadação geral de impostos prevalece). Finalmente, operadores de aeroportos são tidos como operadores de “serviços de utilidade pública” ou *utilities* – seus retornos tendem a ser balizados pelo custo de capital, embora alguns modelos permitam ao operador compartilhar parte dos lucros (BNDES, 2010, p. 232).

Segundo Fiúza e Pioner (2009, p. 2), nos EUA, a maioria dos aeroportos continua sendo de propriedade dos governos locais, sob a forma de autoridades ou departamentos governamentais. Na Europa predominam corporações públicas com diferentes níveis de participação privada. Na Austrália e Nova Zelândia, os aeroportos mais importantes já são operados por empresas cuja maioria do capital é privado. O Leste (China, Coréia, Japão) e Sudeste asiático (Tailândia, Malásia e Singapura) não aparentam seguir um padrão único, pois reúnem experiências de praticamente todas as formas acima listadas.

Para Anne Graham (2014), isso faz parte de um processo de desestatização incidente sobre o setor aéreo mundial nas últimas décadas que se manifesta nas infraestruturas aeroportuárias de três diferentes maneiras:

1. Comercialização: o aeroporto passa de serviço público a empreendimento comercial, além da adoção de uma filosofia administrativa mais gerencial;
2. Privatização: ocorre a transferência da administração pública aeroportuária e, em muitos casos, até mesmo da propriedade para o setor privado, por uma variedade de métodos que incluem venda de ações, parcerias estratégicas ou implemento de contratos de gestão;
3. Diversificação da Propriedade: surgem diferentes tipos de novos investidores e operadores de aeroportos, tais como investidores financeiros e empresas de infraestrutura, alguns dos quais têm interesses em vários aeroportos ao redor do mundo.

Graham (2014) complementa que os primeiros passos rumo às privatizações no setor aéreo ocorreram nos anos 1970 e 1980. Nessa época, a administração aeroportuária passou a ser encarada de forma diversa em razão do estabelecimento de autoridades aeroportuárias independentes em diversos aeroportos. Até meados dos anos 1980, os aeroportos de propriedade pública eram considerados apenas como provedores de serviço público, dirigidos e subsidiados, com a finalidade de beneficiar a região ou nação. Sua viabilidade financeira era uma questão não observada. Nos anos 1990, tendo por lastro o discurso da eficiência, a privatização aeroportuária se tornou uma realidade, tanto no aspecto administrativo como em relação à sua propriedade (Apêndice E).

Ao Reino Unido é atribuído o pioneirismo em compor um grande sistema de privatização aeroportuária. O aumento dos investimentos em aeroportos, bem como o alcance de maiores eficiências operacionais, constava dos objetivos do *Airports Act 1986* (Lei

Aeroportuária de 1986)<sup>18</sup>. Os sete principais aeroportos britânicos foram incorporados por uma administradora pública, a *British Airport Authority* (BAA). Em julho de 1987, as ações da BAA foram colocadas à venda na bolsa de valores, tendo o governo do Reino Unido arrecadado aproximadamente 1,3 bilhões de libras esterlinas com a operação. Nesse momento a empresa foi transformada em BAA-plc. Em 2006, a BAA foi incorporada por um consórcio liderado pelo Grupo Ferrovial, numa transação de US\$ 20 bilhões (BNDES, 2010, p. 242).

Na Alemanha, até o início dos anos 1990, a propriedade dos aeroportos era dividida entre estados, condados e cidades, sendo as operações montadas como empresas de responsabilidade limitada, mas de capital integralmente de propriedade estatal. Em 1997, o aeroporto de Düsseldorf foi o primeiro a ser parcialmente privatizado. Em junho de 2001, o Aeroporto de Frankfurt fez uma oferta pública de capital na bolsa de valores daquela cidade, na qual 29% de suas ações foram vendidas, captando quase um bilhão de euros. Contudo, o governo ainda controla a maioria dos aeroportos e regula o sistema. Cinco dos 18 principais aeroportos foram parcialmente privatizados, na forma de participações privadas minoritárias. A administração e regulamentação dos aeroportos estão a cargo dos governos estaduais, sendo que a regulação trata apenas de níveis gerais de preços e não estabelece limites máximos de tarifas aeronáuticas (BNDES, 2010, p. 234).

No período entre 1988 e 1997, a maioria dos aeroportos australianos eram operados pela *Federal Airports Corporation* (FAC) (GRAHAM, 2014). Essa estatal, no início de 1997, realizou vários serviços centrais e impôs uma política de tarifação comum em seus 22 aeroportos. Entre 1997 e 1998, esses aeroportos foram arrendados a agentes privados por 50 anos. Nesse contexto, o governo australiano estabeleceu um abrangente marco regulatório-econômico a ser aplicado aos aeroportos privatizados. As tarifas aeroportuárias, por exemplo, passaram a ter um teto regulamentado para cada aeroporto, calculado com base na abordagem *dual-till* (dois caixas), que separa receitas aeroportuárias e aeronáuticas de outras receitas, como as comerciais, para o estabelecimento desse teto (BNDES, 2010, p. 235).

Até o final da década de 1970, o sistema de aviação civil chinês era supervisionado pela *Civil Aviation Administration of China* (CAAC), uma organização de natureza semi-militar. Posteriormente a CAAC assumiu as funções de entidade reguladora, envolvendo-se diretamente em muitos aspectos do sistema chinês de aviação civil, como operação de voo, gestão aeroportuária, e prestação de serviços de navegação aérea. Em 1993, houve por parte do governo chinês um certo afrouxamento na política de investimentos do setor aeroportuário.

---

<sup>18</sup>A lei *Airports Act* encontra-se disponível em: <<http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1986/31/contents>>. Acesso em: 20 de fev. de 2018.

A CAAC, por meio das "Medidas Provisórias para Gestão de Operações da Aviação Civil", deu abertura à empresarialização dos aeroportos e a comoditização de seus serviços. Em 2003, a gestão de todos os aeroportos chineses, com exceção do Aeroporto de Pequim e os localizados no Tibete, foi transferida aos governos provinciais ou municipais, passando a CAAC a concentrar suas atividades na regulamentação e monitoramento do sistema. A adoção dessas reformas políticas levou o Estado chinês a um progressivo afastamento do setor aeroportuário, tornando-se a CAAC uma organização independente. Apesar disso, somente em 2008 operadores aeroportuários internacionais começaram a entrar na China<sup>19</sup>. Atualmente a *Changi Airport Group*, possui participação nos aeroportos chineses de Shenzhen e Nanjing e a *Fraport*, nos aeroportos de Xi'an e Kunming.

Na Índia, até o início da década de 1990, a propriedade e operação da maioria dos grandes aeroportos indianos estavam a cargo de uma organização do governo: a Autoridade Aeroportuária da Índia (AAI), não sendo admitida qualquer participação de natureza privada ou investimento estrangeiro. Assim, por longa data, o governo teve dificuldades em viabilizar a expansão do setor de aviação civil no país. A partir de 2003, foram anunciadas pelo governo indiano uma série de reformas, tendo destaque a abertura da participação privada nos projetos de novos aeroportos. Em razão do crescimento de aproximadamente 24% no tráfego aéreo no biênio 2004-2005, a modernização dos aeroportos de Nova Delhi e Bombaim (responsáveis por 50% da demanda) mostrou-se indispensável para o alívio do congestionamento no setor. Assim, após uma polêmica licitação internacional realizada em janeiro de 2006, sagrou-se vencedor na disputa pela outorga o consórcio formado pelas empresas *GMR Industries* e pela *Fraport AG & Eraman Malásia*, por um prazo de 30 anos (prorrogáveis por igual período)<sup>20</sup>.

Nos Estados Unidos, os aeroportos comerciais são controlados e operados pelos governos locais ou estaduais. A *Federal Aviation Administration* (FAA) regulamenta todo o sistema em relação à maioria dos aspectos das operações de aeroportos. Em 1997, a FAA introduziu um programa piloto de privatização. No entanto, somente um aeroporto, Stewart em Nova York, foi privatizado com sucesso, mas a Autoridade Portuária de Nova York e Nova Jersey retomaram recentemente o controle público desse aeroporto. Ainda assim, existem alguns exemplos de operação privada em aeroportos, como o Terminal 4 do aeroporto JFK, que foi construído por um consórcio entre a Schiphol, LCOR e Lehman Brothers, e alguns contratos de longo prazo que a BAA possui para gerenciar as operações em alguns

---

<sup>19</sup> Disponível em: <<http://www.icao.int/sustainability/CaseStudies/China.pdf>>. Acesso em 12 fev. 2018.

<sup>20</sup> Disponível em: <[http://www.gmrgroup.in/Airports/Delhi\\_International\\_Airport\\_\\_P\\_\\_Limited.html](http://www.gmrgroup.in/Airports/Delhi_International_Airport__P__Limited.html)>. Acesso em 15 fev. 2018.

aeroportos. A pressão por privatizações de aeroportos nos Estados Unidos recuou quando a cidade de Chicago cancelou a privatização do *Midway Airport* (BNDES, 2010, p. 239). Segundo Palhares e Espírito (2000, p. 14), existe grande influência das comunidades vizinhas e das empresas aéreas na administração dos aeroportos norte-americanos, chegando estas a participar da eleição de seus administradores. Além do perfil estatal, destaca-se no modelo norte-americano de gestão aeroportuária o excepcional aproveitamento na geração de receitas não-aeronáuticas.

Na Argentina, a política de concessões aeroportuárias teve início no ano de 1997, quando pelo Decreto nº 375<sup>21</sup>, o ex-presidente Carlos Menem decidiu transferir à iniciativa privada, por um período de 30 anos, a exploração, administração e o funcionamento de alguns aeroportos argentinos. Por esse mesmo decreto foi criado o Sistema Nacional de Aeroportos, contemplando dois grupos: o primeiro, composto pelos 33 aeroportos destinados à concessão; e o segundo, pelos 19 que continuariam a ser administrados pelos proprietários (Estado Nacional, Províncias, Municípios e Aeroclubes). Foi também criado o Organismo Regulador do Sistema Nacional de Aeroportos (ORSNA), entidade de natureza autárquica, responsável regulação, controle e monitoramento dos serviços prestados aos passageiros e demais utilizadores dos aeroportos membros do SNA. Nesse processo sagrou-se vencedora a “Aeropuertos Argentina 2000” (AA2000), um consórcio composto por capital argentino (63%) e italiano (37%), mas administrado pela estatal italiana *Società Esercizi Aeroportuali* (SEA). Dessa forma, segundo o Conselho Internacional de Aeroportos da América Latina e do Caribe (ACILAC), a AA2000 tornou-se a maior rede privada de aeroportos do mundo (NASCIMENTO, 2014).

#### *Modelos de Administração Aeroportuária Nacional*

A administração aeroportuária brasileira vigente rege-se de acordo com o recente Plano Geral de Outorgas (PGO) para Aeródromos Cíveis Públicos<sup>22</sup>, elaborado pela Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC-PR) e aprovado pela Portaria nº 110, de 8 de julho de 2013, em que são previstos cinco modelos de exploração aeroportuária no Brasil, a saber: pelo Comando da Aeronáutica (COMAER), pela INFRAERO, por meio de

---

<sup>21</sup> Disponível em: <<http://mepriv.mecon.gov.ar/Normas/375-97.htm>>. Acesso em 14 fev. 2018.

<sup>22</sup> Disponível em: <<http://www.aviacaocivil.gov.br/outorgas/portaria-no-110-de-08-jul-2013-aprova-o-plano-geral-de-outorgas-pgo.pdf>>. Acesso em 13 fev. 2018.

concessões, por meio de autorizações, ou por meio de convênios de delegação a Estados, Distrito Federal ou Municípios.

O Comando da Aeronáutica COMAER, conforme o artigo 5º do Plano Geral de Outorgas para a Exploração de Aeródromos Civis Públicos, poderá requerer a exploração de aeródromos civis públicos, nos quais prevaleça o uso militar ou por razões estratégicas para segurança ou defesa nacionais, sem prejuízo da operação de aeródromos militares.

A Administração aeroportuária realizada pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – INFRAERO nos termos da Lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972, é uma empresa pública constituída com finalidade de implantar, administrar, operar e explorar industrial e comercialmente a infraestrutura aeroportuária que lhe seja atribuída, antes, pelo extinto Ministério da Aeronáutica, hoje, pela Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC-PR) à qual se encontra vinculada desde 2011. O modelo de administração aeroportuária no Brasil ainda é concentrado na esfera pública, por meio da INFRAERO, que opera atualmente no transporte de passageiros e no transporte de carga.

A propriedade pública costuma emergir como solução para o que se denomina falhas de mercado. Dado que a concorrência perfeita é um modelo puramente teórico, são diversas as falhas que frustram a conquista do que se considera o funcionamento ótimo da economia. No caso da propriedade de aeroportos, a principal falha de mercado a que se alude para justificar a presença do Estado é o viés monopolista da atividade. Quatro características relacionadas aos monopólios poderiam ser observadas na atividade aeroportuária em certo local: (a) existência de um único produtor, (b) produto sem substitutos próximos, (c) barreiras à entrada, sejam elas legais, econômicas ou políticas, (d) tentativa de maximização de lucros, se não sobrevier nenhuma ação do Estado (GONÇALVES, 2010).

A administração aeroportuária por Concessões elenca conforme Graham (2014, p. 21), cinco categorias desestatizantes na seara aeroportuária: venda de ações, vendas comerciais, concessões, *project finance* e contratos de gestão.

A publicação do Plano Geral de Outorgas pela SAC-PR, em julho de 2013, elencou em seu artigo 6º, sete critérios a serem considerados pela SAC-PR para definir futuras concessões:

- Art. 6º Para determinação da concessão pela União como modalidade adequada para a exploração de um aeródromo, a SAC-PR considerará:
- I – a relevância do movimento atual ou projetado de passageiros, carga e aeronaves;
  - II – as restrições e o nível de saturação da infraestrutura aeroportuária;
  - III – a necessidade e a premência de obras e investimentos relevantes;
  - IV – a necessidade e a premência de melhorias relevantes de gestão e de ganhos de eficiência operacional;
  - V – o comprometimento na qualidade dos serviços prestados;

- VI - a concorrência entre aeródromos, com efeitos positivos sobre os incentivos à eficiência do sistema e sobre os usuários; e/ou
- VII – os resultados econômico-financeiros decorrentes da exploração do aeródromo, promovendo a redução de déficits ou incremento de superávits, sem comprometimento dos investimentos necessários ou dos níveis de eficiência, qualidade e segurança dos serviços (BRASIL, 2013).

Com o propósito de fazer frente aos novos desafios decorrentes da expansão do setor de aviação civil brasileiro, a diretoria colegiada da ANAC aprovou em setembro de 2012 a Resolução nº 245, uma significativa alteração em seu regimento interno. Para a tutela do gerenciamento dos novos contratos de concessão de aeroportos celebrados à época (São Gonçalo do Amarante, Guarulhos, Viracopos e Brasília), foram criadas novas estruturas nas Superintendências de Infraestrutura Aeroportuária (SIA) e de Regulação Econômica e Acompanhamento de Mercado (SRE). Nesta última, merece destaque a Gerência de Concessões de Infraestrutura Aeroportuária (GCON), unidade responsável pelo gerenciamento dos contratos, contando com o apoio das demais áreas. No que se refere às concessões de infraestruturas aeroportuárias, cabem ser ressaltadas as competências da Superintendência de Regulação Econômica e Acompanhamento de Mercado (SRE), previstas no regimento interno da ANAC:

Art. 39. À Superintendência de Regulação Econômica e Acompanhamento de Mercado compete:

I - submeter à Diretoria:

- a) projetos de atos normativos relativos à outorga e à exploração de serviços aéreos públicos de transporte de passageiros, carga e mala postal, regular e não-regular, doméstico e internacional, de serviços aéreos especializados e de infraestrutura aeroportuária concedida, no último caso ouvida a Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária;
- [...]
- g) proposta de prorrogação de contrato de concessão de serviços de transporte aéreo e de exploração de infraestrutura aeroportuária;
- [...]
- i) parecer sobre intervenção do poder concedente na concessão de serviços de transporte aéreo e de exploração de infraestrutura aeroportuária;
- j) proposta de extinção ou revogação de atos de outorga de autorização e concessão de serviços de transporte aéreo e de exploração de infraestrutura aeroportuária;
- [...]
- l) proposta de medidas regulatórias para o aprimoramento da regulação tarifária de infraestrutura aeroportuária, elaborada em conjunto com a Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária, quando se tratar de ato normativo que inove na regulação do setor; e
- m) proposta de fixação, revisão e reajuste de valores de tarifas aeroportuárias e de preços específicos relativos à prestação de serviços de infraestrutura aeroportuária e dos que lhe são conexos.
- n) parecer sobre proposta de plano de outorga elaborada pela Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República;
- o) proposta de atos normativos que discipline o funcionamento de estabelecimentos empresariais em áreas destinadas ao comércio apropriado para o aeroporto;
- p) proposta de aplicação, no âmbito dos contratos de concessão de infraestrutura aeroportuária, de penalidades de suspensão do direito de participar de licitações e

contratar com a administração pública e de caducidade de contrato, bem como medidas acautelatórias previstas, ouvidas a Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária e a Procuradoria; e

q) proposta de Termo de Autorização para outorgar a infraestrutura aeroportuária na modalidade autorização.

[...]

III - cumprir e fazer cumprir, na fiscalização das concessões, permissões autorizações, observada sua esfera de atuação, as obrigações do poder concedente e das concessionárias, permissionárias e autorizadas dos correspondentes serviços públicos de transporte aéreo e de exploração de infraestrutura aeroportuária;

[...]

IV - compor, administrativamente, conflitos de interesse entre:

[...]

b) prestadoras de serviços aéreos e prestadoras de serviços de infraestrutura aeroportuária, ouvida a Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária; e

c) prestadoras de serviços de infraestrutura aeroportuária entre si, nos casos de delegação à iniciativa privada da exploração da infraestrutura aeroportuária, ouvida a Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária;

[...]

XXXIII - elaborar estudos sobre regulação econômica de infraestrutura aeroportuária;

XXXIV - elaborar modelos regulatórios para a delegação à iniciativa privada de infraestrutura aeroportuária;

XXXV - acompanhar projetos de delegação de infraestrutura aeroportuária, em conjunto com a Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária;

[...]

XLI - propor estabelecimento de regime de tarifas aeroportuárias; e

XLIII - gerir os contratos de concessão de infraestrutura aeroportuária, ouvida a Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária nos aspectos afetos à sua esfera de competência;

XLIV - aplicar as penalidades de advertência e multa previstas nos contratos de concessão para exploração de infraestrutura aeroportuária, bem como propor a Diretoria a aplicação das demais penalidades;

XLV - monitorar a prestação dos serviços de transporte aéreo e de utilização da infraestrutura aeroportuária;

A administração aeroportuária por Autorizações é a modalidade de outorga de aeródromo civil público destinada aos interessados em explorar comercialmente infraestruturas aeroportuárias de propriedade privada, inclusive mediante recolhimento de tarifas<sup>23</sup>. Acerca do tema, complementa Santo Jr. (2010, p. 22) a autorização para exploração de aeroportos consiste num instrumento regulatório menos interventivo. Nesta forma de outorga é prevista a exploração de aeroportos sob a égide de princípios da ordem econômica (livre concorrência, liberdade de iniciativa e de preços), assim evidenciando a prestação de serviços no regime jurídico de direito privado.

A administração aeroportuária por Convênios de Delegação é viável devido à grande extensão territorial brasileira, atrelada à existência de interesses locais conduz à delegação da exploração de unidades aeroportuárias aos demais entes federativos, mediante a celebração de

<sup>23</sup> Disponível em: <<http://www.aviacaocivil.gov.br/outorgas/autorizacao>>. Acesso em 15 fev. 2018

convênios, nos termos do art. 36, III, do CBA. À Secretaria de Aviação Civil compete: transferir para Estados, Distrito Federal e Municípios a implantação, administração, operação, manutenção e exploração de aeródromos públicos, direta ou indiretamente. Martins (2010) destaca que o setor público adota o sistema de terceirização ou concessão de diferentes serviços, visando reduzir os custos do Estado e proporcionar a melhoria dos níveis de qualidade e eficiência nos serviços prestados à população.

A propriedade mista refere-se, aqui, à entidade que, congregando capitais público e privado, conta com a participação do poder público em sua gestão, de sorte que, em última instância, essa entidade seja orientada por razões de Estado. A seguir o Quadro 9 são demonstrados os modelos de participação privada. No modelo “concessionária” os ativos são revertidos à União no fim do prazo contratual.

Quadro 9 - Modelos de Participação Privada

Propriedade dos ativos	Modelo de participação privada
Concessionária	Concessão tradicional por prazo fixo
União/INFRAERO	Contrato de prestação de serviços menor custo
União/ INFRAERO	Arrendamento da área comercial dos terminais em troca de investimentos de expansão
União/ INFRAERO	Contrato de locação/arrendamento de áreas comerciais pelo maior valor
Concessionária	Concessão tradicional por prazo fixo, com construção
Concessionária	Concessão tradicional por prazo fixo, após construção e início das operações

Fonte: BNDES (2010).

Tanto a propriedade mista como a propriedade privada, referem-se às circunstâncias que vislumbrem negócios lucrativos, sem o que o investimento particular simplesmente não aparece. Além da condição da perspectiva de lucro, é essencial que a empresa esteja submetida à prestação de contas nos moldes de uma sociedade anônima e conveniente que tenha ações em bolsa, de forma que sua performance possa ser avaliada pelos investidores. A propriedade privada é entendida, aqui, como a exercida por entidade capaz de explorar inteiramente às suas expensas a atividade aeroportuária, cobrando preços pelos serviços prestados ou pelos espaços e instalações cedidos a terceiros. É também aquela exercida por quem explora, em nome do Estado, por delegação a infraestrutura aeroportuária, mas não se sujeita internamente a gerência estatal, apenas às regulamentações previstas em lei e em contrato. Vão aqui, inclusive, as empresas às quais se concede alguma forma de subsídio ou para as quais o Estado garante pagamento, nos moldes das parcerias público-privadas (GONÇALVES, 2010).

As formas da participação privada segundo o BNDES (2010) são quatro:

1. Atividade (construir, operar, ambos);
2. Tipo de ativo (aeroportos existentes, novos aeroportos ou ambos);
3. Modelo de participação (concessão, arrendamento); e,
4. *Timing* (quando é o melhor momento da participação).

Ashford e Wright (1992) conceituam o aeroporto como a parte física do sistema de transporte aéreo, onde acontece a transferência do modo ar para o modo terra, sendo o ponto de interação entre a companhia aérea e o usuário. As operações de vários tipos de processo ocorrem a partir de duas perspectivas: a macroscópica – onde o modelo total de sistema de simulação é usado para descrever o completo sistema incluindo interações entre seus componentes; e a microscópica – onde os componentes do sistema são considerados individualmente e a simulação é utilizada para modelar uma operação para um componente respectivo. Cabe destacar que os fatores que influenciam a demanda de transporte aéreo podem ser divididos em macro e micro fatores. Os macro fatores estão relacionados ao crescimento econômico e a redução real das tarifas impostas por parte das companhias aéreas. Já os micro fatores, relacionam-se com os serviços de transporte substitutos (carro, ônibus, trem etc.) e os motivos de viagem (HOLLOWAY, 2003). Tais incidências afetam a gestão aeroportuária como fatores influenciadores a administração tanto a nível macroeconômico e como microeconômico, não se resumindo somente aos modelos legais de administração aeroportuária.

O contexto no qual os aeroportos estão inseridos também pode variar de um para outro, o que dificulta ainda mais a viabilidade da comparação da qualidade dos serviços entre eles, pois muitos aeroportos são operados e financiados pelo governo com poucas metas financeiras, enquanto outros são auto-suficientes financeiramente, com metas econômicas bem definidas, sendo alguns totalmente privatizados. As medidas de performance não podem ser consideradas isoladas desse contexto (HUMPHREYS; FRANCIS; FRY, 2002; FRANCIS; HUMPHREYS, 2001).

Outros fatores que devem ser considerados, portanto quando pensamos em gestão de aeroportos são o cenário específico no qual o aeroporto está inserido, a relevância econômica, os aspectos micro e macroeconômicos, a cultura local, o luxo e o conforto oferecido, a recreação e entretenimento, a infraestrutura e segurança, as políticas governamentais empregadas, o desempenho a ser avaliado ao se planejar um aeroporto e a demanda de

passageiros (HORONJEFF; MCKELVEY<sup>24</sup>, 1994). Esta amplitude de possibilidades apresenta aspectos positivos e negativos, portanto se por um lado os horizontes de análise se ampliam, por outro dificultam sua definição e delimitam seus estudos, pois os fatores se interagem e modificam constantemente dados a modificação e dinâmica do setor.

Em 2011 houve o início das concessões no Brasil através do aeroporto de São Gonçalo do Amarante (Natal, Rio Grande do Norte), concedido à Inframerica; em 2012 foi a vez de mais três aeroportos: o Internacional Governador André Franco Montoro (Guarulhos, São Paulo) concedido à Ivapar ACSA; o aeroporto Internacional de Viracopos (Campinas, São Paulo), concedida a Aeroportos Brasil; e o Aeroporto Internacional Juscelino Kubitschek (Brasília, DF), concedido à Inframerica. Em 2013 foi a vez do aeroporto Internacional Antônio Carlos Jobim (Galeão, Rio de Janeiro), concedido a Aeroportos do Futuro, e do aeroporto Internacional Tancredo Neves (Confins, Minas Gerais) concedido a Aero Brasil.

A última rodada de concessões aeroportuárias incluiu o aeroporto de Porto Alegre (RS), Salgado Filho; do aeroporto de Salvador (BA), Deputado Luís Eduardo Magalhães; do aeroporto de Florianópolis (SC), Hercílio Luz; e do aeroporto de Fortaleza (CE), Pinto Martins. Os valores mínimos de outorga previstos no edital para o leilão somaram R\$ 3,0 bilhões (ANAC, 2018). Concedidos em março deste ano, a arrecadação obtida pelo governo federal pela concessão dos quatro aeroportos atingiu R\$ 3,72 bilhões para todo o período da concessão, conseguindo um ágio de 23% acima do valor esperado, mas bem abaixo das expectativas. Nas primeiras concessões, o ágio pago pelas concessionárias apresentava-se com três dígitos; nesta última rodada de concessão, por exemplo, o ágio do aeroporto de Fortaleza ficou em torno de 18%. Tais números retratam o ambiente de riscos e incertezas do setor aéreo brasileiro, em particular nas concessões aeroportuárias (SANTOS, 2017).

O Quadro 10 mostra a distribuição dos operados de aeroportos públicos no Brasil até o ano de 2014.

---

<sup>24</sup> Horonjeff e McKelvey (1994) apresentam alguns índices de desempenho que devem ser avaliados ao se planejar um aeroporto: custo por passageiro processado; distância percorrida para os vários tipos de passageiros; espera dos passageiros no processo; nível de ocupação e grau de congestionamento; atrasos e custos em manobras de aeronaves; consumo de combustível pelas aeronaves no movimento entre as pistas e os terminais; custos de construção; custos administrativos, operacionais e de manutenção; e fontes potenciais de receitas e o nível esperado de receitas de cada fonte.

**Quadro 10- Distribuição dos Operadores dos Aeroportos Públicos Brasileiros.**

Operador	Com instrumento de exploração	Pendentes de Homologação	Sem instrumento de exploração	Total
Aeroclubes	10		6	16
Comaer			26	26
Concessionária	6			6
Estatal	1			1
Exército Brasil			4	4
Governo Estadual	198	1	33	232
INFRAERO	61			61
Prefeitura Municipal	163	1	127	291
Privado	16		7	23
SAC			55	55
Sem Homologação	4	12		16
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>14</b>	<b>259</b>	<b>732</b>

Fonte: ANAC (2014)

### **2.4.3 Ciclo de Serviços Aeroportuários**

Como visto no item ciclo de serviços, a prestação de serviço que o usuário vivência acontece em vários momentos verdade.

Normann apud Gianesi e Corrêa (1994) criou a expressão momentos da verdade, para simbolizar o momento de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente/usuário. A percepção do usuário a respeito do serviço é formada em cada um dos momentos da verdade, ou seja, em cada momento em que o usuário entra em contato com qualquer aspecto da organização fornecedora dos serviços. Durante a prestação do serviço, o usuário vivência uma série de momentos da verdade, os quais ocorrem numa sequência específica. A esta sequência de momentos dá-se o nome de ciclo do serviço. O ciclo de serviço seria o mapa de todos os momentos da verdade, conforme vivenciados pelo cliente, em sua sequência habitual, ao receber o serviço (ALBRECHT; ZEMKE, 1998).

Horonjeff e Mckelvey (1994) identificaram os três grupos com atividades e facilidades principais do Sistema de Terminal de Passageiros (TPS), os quais são:

- a) A interface entre o acesso e o processamento de passageiros e bagagens:
  - a. Atividade - Embarque, Desembarque, Estacionamento e Circulação.
  - b. Facilidade – Meio-Fio de Embarque e Desembarque, Estacionamento de Veículos e Saguão de Embarque e Desembarque.

- b) O processamento de passageiros e bagagens:
- a. Atividade – Compra de Passagem, Despacho de Bagagem, Controle de Passaporte, Restituição de Bagagem e Controle Alfandegário.
  - b. Facilidade – Balcão de Venda de Passagem, Balcão e Esteira de Despacho de Bagagem, Balcão de Controle de Passaporte, Esteira de Restituição de Bagagem e Balcão de Controle de Alfândega.
- c) A interface entre o processamento e o vôo:
- a. Atividade – Reunião, Espera, Carregamento e Descarregamento.
  - b. Facilidade – Sala de Embarque, Sala de Embarque Remoto, Ponte de Embarque, Ônibus e Escada.

Alves (2007) visando facilitar a interface entre os transportes terrestres e o transporte aéreo, definiu os componentes de processamento; de espera; e de circulação dos terminais aeroportuários. Os componentes operacionais e não operacionais dos serviços aeroportuários descritos por Alves (2007), seguem no Quadro 11.

Quadro 11- Componentes Operacionais e Não Operacionais

	Embarque	Desembarque
Operacionais	meio-fio de embarque saguão de embarque <i>check-in</i> vistoria antissequestro controle de passaportes sala de pré-embarque portão de embarque	portão de desembarque saúde dos portos inspeção fitossanitária controle de passaportes alfândega saguão de desembarque meio-fio
Não Operacionais	<i>free shops</i> sanitários livraria lanchonete/restaurante <i>souvenirs</i> bancos lojas correios telefones	<i>free shops</i> sanitários câmbio <i>rent a car</i> reservas de hotéis informações telefones

Fonte: Alves (2007)

Com a evolução e definição dos processos dos serviços aeroportuários e dos ciclos de serviços, uma sequência do ciclo de serviços aeroportuários é definida no Quadro 12, no qual ocorrem 14 momentos verdade enumerados de M1 a M14, desde o início até o final do ciclo de serviços. O usuário de um aeroporto irá se deparar com todos os 14 momentos verdade, o

passageiro do voo doméstico não irá se deparar com os momentos verdades M7 e M12, que corresponde ao controle alfandegário para a imigração e a emigração. Do lado direito são apresentados os principais critérios utilizados na definição da qualidade dos serviços aeronáuticos quando o usuário/passageiro se depara com cada um dos momentos verdades.

Os principais critérios foram baseados nas dez dimensões de avaliação da qualidade de serviços de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985), já citados anteriormente. Já o ciclo de serviços aeroportuários foi elaborado baseado na observação e vivência da autora nos aeroportos pesquisados, em que foram considerados os principais momentos dentro do processo de serviços aeroportuários prestados aos usuários. A seta ao meio indica a sequência dos momentos verdade no ciclo de serviço aeroportuário (Quadro 12).

Quadro 12 – Ciclos de Serviços Aeroportuários

Ciclo de Serviço (usuário/passageiro)	Lado Terra	Critério(s) principal(is)
Início do Ciclo		Início do Ciclo
Ganhar acesso ao local do aeroporto	M1	Acesso, Credibilidade, Segurança, Cortesia, Velocidade
Encontrar vaga para estacionar e desembarcar	M2	Acesso, Credibilidade, Segurança, Flexibilidade, Velocidade, Tangibilidade, Custos
Pegar carrinhos de Bagagem	M3	Acesso, Tangível
Pedir informação ao funcionário do aeroporto/ Visualizar informações no painel de voo	M4	Cortesia, Credibilidade, Segurança, Credibilidade, Segurança, Confiabilidade, Competência, Cortesia, Velocidade
Ir para o <i>check-in</i> (automático/balcão)	M5	Cortesia, Credibilidade/Segurança, Velocidade, Competência
Passar a inspeção de segurança	Lado AR M6	Cortesia, Competência, Velocidade, Segurança
Voos internacionais passar pelo controle Alfandegário	M7	Cortesia, Competência, Velocidade, Segurança
Aguardar na sala de embarque e desfrutar de suas benfeitorias	M8	Comunicação, Custos, Cortesia, Tangibilidade, Segurança
Prosseguir aos portões de embarque das companhias aéreas	M9	Comunicação, Cortesia, Competência, Segurança,
Desembarcar/tempo de caminhada no aeroporto	M10	Tangibilidade, Acesso, Segurança
Restituir a bagagem	M11	Segurança, Velocidade
Voos internacionais passar pelo controle Alfandegário	M12	Velocidade, Segurança, Cortesia, Competência,
Acesso a saída do aeroporto	M13	Acesso, Credibilidade, Segurança, Cortesia, Velocidade
Acessar os transportes do aeroporto	M14	Acesso, Credibilidade, Segurança, Flexibilidade, Velocidade, Tangibilidade, Custos, Cortesia
Término do Ciclo		Término do Ciclo

Fonte: elaborado pela autora

## 2.5 CONTEXTO DA AVIAÇÃO NO BRASIL

A seguir é realizado um breve histórico da aviação brasileira; da legislação no que concerne o quadro de normas e regulamentos da aviação brasileira, bem como das leis específicas que levaram a mudança da gestão nos aeroportos brasileiros; das competências dos órgãos e das entidades da aviação civil no Brasil e no mundo e da estrutura aeroportuária.

### 2.5.1 Breve Histórico da Aviação Brasileira

Em 23 de outubro de 1906, no campo de Bagatela na França, um homem chamado Alberto Santos Dumont inventava o primeiro aparelho mais pesado que o ar, capaz de se sustentar no ar e voar. Assim nasceu a aviação, que eclodia em vários países, e é Alberto Santos Dumont denominado o “Pai da Aviação”, por ser o inventor do então chamado avião. Foi quando começaram a existir aviões no céu e nenhuma estrutura na terra, nem normas que regulamentassem a aviação. Surgem então os aeroportos, a partir do momento em que os aviões começaram a transportar comercialmente pessoas e cargas. Foi na cidade de *Allentown* na Pensilvânia, que surgiu o primeiro concurso para construção de aeroportos (BARCELOS, 2014).

Fouquet (2008), ao analisar a história das empresas de transporte aéreo regular brasileiro, relata que após o histórico voo de Alberto Santos Dumont com seu 14-Bis, em 23 de outubro de 1906, foram necessários mais de 12 anos até que o avião passasse a ser efetivamente usado como meio de transporte público. De acordo com Larousse Cultural (1995, p. 554) a primeira linha aérea comercial de um país foi implantada na Alemanha em 1919. Em 1930, foi realizada a primeira ligação totalmente aérea entre a Europa e a América do Sul.

De acordo com Arai (1996), a evolução histórica dos aeroportos se dividiu em três fases a citar:

Os primeiros estágios do período de 1920 à metade de 1940. Em 1919, a história do transporte internacional começou com o Pacto de Paris. Após 1930, as linhas aéreas se desenvolveram rapidamente e durante este período, o aeroporto não era muito mais que uma base para transporte aéreo militar e civil, com instalações somente para se decolar e pousar. Era verdadeiramente um campo de aviação onde aviões e pilotos representaram o papel principal nesta fase.

A segunda fase, dos anos quarenta para os oitenta, foi a idade da expansão e desenvolvimento dos aeroportos internacionais. Depois da Segunda Guerra Mundial, aumentaram-se as rotas internacionais para o transporte aéreo, pois grandes aeronaves foram introduzidas onde os passageiros e o volume de carga aumentaram, e de simplesmente ser um local para decolagens e pousos, o aeroporto foi

transformado em uma facilidade onde as pessoas se aglomeravam e onde se armazenavam grandes quantidades de carga para serem transportadas. Com o advento da era dos jatos, nos anos cinquenta a viagem aérea tornou-se mais popular e os aeroportos começaram a oferecer outros serviços aos passageiros como restaurantes e lojas comerciais. Durante este período de desenvolvimento dos aeroportos, as linhas aéreas representaram o papel principal.

A terceira fase, o aeroporto da nova-geração, o aeroporto humano, começou nos anos 90 e ainda continua.

No Brasil, nas primeiras décadas do século XX, decolar e aterrissar não passavam de aventuras e experiências imprevisíveis e, para tanto, bastavam campos desertos o suficiente para evitarem colisões. Um cenário no qual o Rio de Janeiro se diferenciava dos demais centros urbanos brasileiros pela sua expansão. O país se impulsionava ainda pela sua economia cafeeira, mas também pela sua crescente industrialização. As primeiras décadas foram marcadas também pelo ingresso do capital estrangeiro no setor de serviços, como nas ferrovias, bancos, transporte aéreo etc. Enquanto a aviação se expandia, o país esboçava novas medidas para disciplinar o tráfego aéreo e implantar uma infraestrutura capaz de garantir seu desenvolvimento pleno e seguro (VESPUCCI, 1996).

Encontra-se no livro “VARIG, Uma Estrela Brasileira” (FLORES Jr, 1997), um detalhamento histórico sobre a aviação. Esta empresa teve fundamental importância no desenvolvimento do transporte aéreo brasileiro. No Brasil, em 1921 um imigrante alemão, o senhor Otto Ernest Meyer desembarcou em Recife e em 1925, chegou a Porto Alegre. Obstinado com o empreendimento aeronáutico conseguiu contato e apoio dos empresários e dos políticos da sociedade gaúcha. Resultando, em 7 de maio de 1927, a fundação da Sociedade Anônima Empresa de Viação Aérea Rio-Grandense (VARIG). Nas décadas de 1920 e 1930, o setor foi dominado por empresas estrangeiras europeias.

Nos primeiros anos de desenvolvimento do transporte aéreo o Governo liberou o setor à exploração da iniciativa privada estrangeira. De acordo com Jesus (2005), os primeiros estudos para a implantação de uma rota aérea no Brasil foram realizados em 1924 pela empresa aérea francesa *Aéropostale*. Segundo Sonino (1995), a *Compagnie Générale Aéropostale* foi uma empresa francesa, fundada em 1919, que tinha como proposta o estabelecimento de linhas de conexão para o serviço aerpostal, aproveitando a expertise de pilotos veteranos da Primeira Guerra Mundial. Em 1927 o Governo liberou a exploração dos serviços de transporte aéreo à empresa *Kondor Syndikat* (alemã), posteriormente com o nome de Sindicato Condor que, anos mais tarde, transformar-se-ia na empresa aérea Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul, e ainda para algumas empresas americanas, como, por exemplo, a NYRBA.

Para Anderson (1979, p. 40), “a história de competição entre os Estados Unidos, a Alemanha e a França, tinha como objetivo influenciar os serviços aéreos em desenvolvimento no Brasil” e, ainda, vislumbrava definir algumas expectativas das empresas estrangeiras, dentre as quais se destacavam:

- i) Alimentar linhas aéreas internacionais (no caso dos Estados Unidos);
- ii) Fortalecer os laços com uma comunidade de compatriotas residentes no Brasil (o caso alemão, onde a parte Sul do país, particularmente o Rio Grande do Sul, tinha atraído grandes povoados de imigrantes);
- iii) Assegurar um mercado local para as aeronaves e equipamentos (uma motivação para os três países) e;
- iv) Assegurar um aliado, bases para espionagem, reabastecimento etc. (provavelmente o caso da Alemanha dos anos de 1920 e cada vez mais o caso dos Estados Unidos nos finais dos anos de 1930 e começo dos anos de 1940).

A presença, principalmente norte-americana e alemã, intensificava-se no Brasil (os Estados Unidos, através da Panair do Brasil<sup>25</sup>, e a Alemanha através da *Kondor Syndikat*). As empresas expandiram suas rotas e começaram um processo acelerado de concentração da malha de voos.

Por volta dos anos de 1930, o governo brasileiro percebeu a importância da aviação na defesa do país e promoveu iniciativas para a construção de bases aéreas instaladas estrategicamente nas proximidades dos principais centros urbanos. Na década de 1930, a crise internacional resultou na falência do modelo primário exportador. No entanto, as políticas de proteção do mercado interno e manutenção da renda na cafeicultura resultaram na transição para o modelo de crescimento voltado para dentro, liderado pela indústria. A partir de 1937 a industrialização se acelerou com a participação mais decisiva das empresas estatais (FURTADO, 1959).

Cabe destacar que o transporte aéreo, como os demais modais, também contribuiu para integração econômica do país. Todavia, é importante considerar que essa contribuição não ocorreu na mesma intensidade pelos diferentes meios de transportes. Algumas regiões do Brasil contaram com o desenvolvimento do transporte aéreo na interligação de regiões

---

<sup>25</sup> A atuação norte-americana na aviação civil comercial brasileira inicia com a entrada no setor da empresa NYRBA *Line*. A NYRBA *Line*, sem condições de viabilidade financeira para executar voos e concorrer com as empresas nacionais e internacionais, foi absorvida pela *Pan American World Airways*, criando-se posteriormente, a Panair do Brasil. Esta chegou a ser considerada a oitava companhia aérea do mundo. Porém, em fevereiro de 1965, as suas autorizações de voos foram suspensas sem aviso prévio e sua falência decretada por ação do Governo, argumentando-se um colapso financeiro iminente (CASTRO e LAMY, 1993).

localizadas no interior dos estados, sobretudo no Sudeste e, mais especificamente, no estado de São Paulo (FOUQUET, 2008). Tal fato propiciou a formação das redes aéreas e também intensificou as interações espaciais em territórios centrais do país, como em São Paulo. Intensificando a atuação estatal no setor, em 1933, foi criada a Empresa de Viação Aérea São Paulo (VASP). A empresa foi fundada por funcionários do Estado de São Paulo, com permissão para atuar em todo o territorial nacional. Contudo, o surgimento da VASP deu início ao desenvolvimento do tráfego aéreo regional no interior de São Paulo, com a primeira linha de São Paulo - São José do Rio Preto, e no âmbito interestadual, com a linha São Paulo - Uberaba, com escala em Ribeirão Preto. A VASP, em seus primórdios, possuía características nitidamente regionais e tinha dois objetivos: atender a demanda paulistana e interligar as cidades do interior à capital do estado (GARÓFALO, 1982). Segundo Théry (2003), a VASP fez parte do patrimônio do Governo Estadual até 1990, momento em que foi privatizada e adquirida por Wagner Canhedo, que programou uma política de expansão e de abertura de linhas internacionais para a Europa, Estados Unidos e Ásia.

Criado pelo Decreto nº 19.902, de 22 de abril de 1931, o Departamento de Aviação Civil (DAC) passou a ter os poderes relativos à regulamentação do setor aéreo brasileiro, tanto na área econômica como na área de segurança. O DAC era o órgão regulador do setor de transporte aéreo doméstico e estava vinculado ao Ministério da Defesa. A instituição do DAC tinha como objetivo a consolidação das empresas aéreas com critérios estabelecidos e com estímulo ao equilíbrio do mercado, bem como garantia uma alternativa de controle estratégico do setor pelos militares (FOUQUET, 2008).

No Rio de Janeiro, então capital do Brasil, foi implantado o principal aeroporto do país, o aeroporto Santos Dumont, inaugurado em 30 de novembro de 1936. Nesta época, engenheiros do Departamento de Aviação Civil visitaram o aeroporto de *Le Bourget*, em Paris, de onde retornaram e elaboraram um edital de concurso público para anteprojetos de edificação de aeroportos, pois a grande parte do transporte aéreo comercial ainda dependia de hidroaviões (FLORES Jr, 1997).

Entre os anos de 1940 a 1950 a criação de diversas empresas estatais nos setores de insumos básicos, associada ao ingresso das empresas estrangeiras de bens de consumo duráveis, resultou no fortalecimento do tripé formado por empresas privadas estrangeiras nos bens de consumo duráveis, empresas estatais nos insumos básicos e empresas nacionais nos setores tradicionais (LESSA, 1964). Outro fato importante da história foi que o governo dos Estados Unidos teve importante papel no desenvolvimento da infraestrutura aeronáutica brasileira, pois com o desenrolar da Segunda Guerra Mundial, os EUA procuraram locais

estratégicos à implantação de pistas de apoio aos grandes bombardeiros (SANTOS, 1985). As empresas aéreas nas décadas de 1940 e 1950 refletiam também o crescimento das empresas nacionais, mas passaram também a dividir o mercado com as empresas estrangeiras norte-americanas.

O governo americano por intermédio da *Pan American Airways* e de sua subsidiária Panair do Brasil, ofereceu recursos que foram aceitos em 25 de julho de 1941 pelo governo brasileiro para construir, reformar e ampliar os aeroportos do norte e do nordeste brasileiros. Em decorrência deste fato surgem os primeiros campos de pouso pavimentados no Brasil (VESPUCCI, 1996).

A influência alemã é retirada da infraestrutura do transporte aéreo brasileiro após o término da Segunda Guerra, devido a sua derrota e o Brasil fechava cada vez mais acordos com os EUA. Ainda na época da Segunda Guerra Mundial, a empresa Serviços Aéreos Condor Ltda. mudou sua razão social para Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul Ltda., passando a utilizar aviões norte-americanos e se desligando do capital alemão. O DC-3 foi o principal modelo de aeronave utilizado inicialmente no Brasil para linhas comerciais. No final da guerra, encontravam-se no nordeste numerosos aviões, em particular os DC3 e os hidroaviões Catalina, que foram ofertados aos brasileiros como excedentes de guerra a um câmbio favorecido pela supervalorização do cruzeiro, artificialmente mantido até 1946 no seu valor de 1941. Deste fato resultou uma proliferação de companhias aéreas. Em 1950 havia 22 companhias aéreas no Brasil, mas em 1955 este número já havia caído para 14 e em 1960 para 10, via processo acelerado de falências e absorções (CASTRO e LAMY, 1993, p. 6). Além da consolidação da VARIG, a década de 1950 foi marcada pelo crescimento da VASP e pela criação da empresa Sadia-Transbrasil. Anderson (1979) enfatiza que nos países em desenvolvimento a disponibilidade de aeronaves excedentes de guerra, num valor reduzido, permitiu expandir largamente os sistemas de transportes aéreos.

Em 17 de janeiro de 1941, criou-se o Ministério da Aeronáutica, permitindo o desenvolvimento da infraestrutura aeroportuária brasileira tanto civil como militar (BARCELOS, 2014). No âmbito político, a defesa de Getúlio Vargas sobrepunha-se na consolidação industrial do país, conferida juntamente com a defesa do desenvolvimento de rodovias e de 60 investimentos nas infraestruturas relacionadas ao modal rodoviário, como forma de dispersar o consumo dos produtos nacionais no mercado interno. Baseado nessa perspectiva, Vargas procurava conduzir a tentativa de estabilização econômica do Brasil, uma vez que a alta nos preços do café havia aumentado a receita cambial brasileira (SKIDMORE, 1982). Do ponto de vista político e econômico do Governo brasileiro, não era interessante,

naquele momento, investir no planejamento aéreo, em razão de que todo o projeto setorial de transportes focalizava o modal rodoviário.

A modernização infraestrutural dos aeroportos também se caracterizou como requisito fundamental para o desenvolvimento aéreo no Brasil. Coelho (2003) alega que ocorreu uma reestruturação no setor, principalmente em relação à segurança dos passageiros e das cargas transportadas. Com a adequação dos aeroportos, as companhias aéreas passaram a investir maciçamente em equipamentos aéreos.

O desenvolvimento dos aeroportos também foi decisivo na evolução da aviação do pós-guerra. Além do crescimento do número de aeródromos ocorridos durante a Grande Guerra, estes apresentavam um novo padrão de infraestrutura importante para o incremento do tráfego aéreo. Em primeiro lugar, os novos aeroportos, com pistas de concreto, áreas amplas de escape, taxiamento e hangares estruturados foram decisivos para acabar com a importância dos aerobarcos e consolidar os serviços baseados em aeronaves convencionais. Em segundo lugar, os novos aeroportos foram projetados mais próximos das grandes cidades, o que tornou mais atrativa a alternativa do modal aéreo frente aos trens ou automóveis. Por fim, o crescente desenvolvimento em peso, tamanho, velocidade e aparatos de navegação das novas aeronaves tornaram imperativo o constante desenvolvimento, aprimoramento e expansão dos aeroportos (COELHO, 2003, p. 35).

Na década de 1960, houve a entrada dos jatos no transporte aéreo, o aeroporto da Base Aérea do Galeão passava a receber o tráfego dessas grandes aeronaves. Os aeroportos brasileiros de então, fruto em sua maioria da utilização das pistas projetadas pelos norte-americanos para apoio de suas tropas na logística de ligação Brasil e África do Norte; não se adequavam mais às novas exigências e a sofisticação das novas aeronaves, conforme descreve Santos (1985):

A História da infraestrutura aeroportuária do Brasil pode ser dividida, em três fases bem distintas. A primeira fase; a infraestrutura do litoral. A segunda fase; a da interiorização da infraestrutura; e a terceira fase; da infraestrutura da era do jato.

Os planos de Vargas foram mais intensivamente confirmados no Governo de Juscelino Kubitschek. Baseado no nacionalismo desenvolvimentista, Kubitschek propunha o “Plano de Metas”, composto por um programa escalonado de investimentos públicos, dirigidos para a superação dos estrangulamentos estruturais, sobretudo nas áreas de transportes e produção de energia (SKIDMORE, 1982). O aeroporto internacional de Brasília Presidente Juscelino Kubitschek é inaugurado há 60 anos atrás em 3 de maio de 1957, seguindo a mudança de localidade da capital brasileira e a expansão da região central do Brasil. A partir de 1968 o governo passou a adotar uma política monetária e fiscal expansionista, propiciando um inesperado período de crescimento econômico batizado como o “Milagre Econômico”.

A Comissão Coordenadora do Projeto do Aeroporto Internacional (CCPAI) foi instituída em 1968, a qual realizou um estudo e concluiu a necessidade de execução de dois grandes aeroportos situados em São Paulo e no Rio de Janeiro, por concentrarem 55% do tráfego doméstico e 90% do tráfego internacional. O do Rio de Janeiro foi inaugurado em 1977 e, somente a partir desta fase, é que os novos terminais aeroportuários puderam incorporar os conceitos mundialmente usados ao perfil do passageiro (SANTOS, 1985).

O período de Regulação Estrita foi marcado por barreiras legais à entrada e regulação dos preços, que segundo o IPEA (2010), o elevado grau de intervenção governamental na aviação civil brasileira esteve ligado, por um longo período, às necessidades estratégicas de indução do desenvolvimento nacional e da ocupação territorial, por ser considerada atividade pioneira. A grande proliferação de empresas aéreas nas décadas de 1950 e 1960 gerou um ambiente de competição predatória, cujas graves consequências foram penosamente corrigidas à custa de um grau ainda maior de intervencionismo. Estas tendências cristalizaram, nas autoridades aeronáuticas brasileiras, um compreensível receio pela liberdade mais ampla dos mecanismos de mercado IPEA (2010, p. 15).

Em 1970 entramos na era multifásica dos aeroportos, Clever (1997) ressaltou que a demanda dos passageiros aumentava após a Segunda Guerra Mundial, a antiga edificação deveria ser renovada e, ao mesmo tempo, deveria ser mantida a capacidade de funcionamento do terminal. A Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO) assumia em 1972, a administração dos principais aeroportos brasileiros, tendo um papel fundamental na modernização da rede aeroportuária brasileira. Em 1975, a Zona Franca de Manaus ganhou um aeroporto internacional e a área de Belo Horizonte, o aeroporto internacional de Confins em 1985; aliviando o eixo Rio – São Paulo. Em 1979, o antigo Ministério da Aeronáutica instituiu a Comissão Coordenadora Projeto Sistema Aeroportuário Área Terminal São Paulo (COPASP), em que foram convidadas empresas a participar de um concurso para planos diretores em Campinas e em Guarulhos, sendo uma conjuntura apoiada na flexibilização empreendida pelos órgãos controladores (BARCELOS, 2014).

Com fim da regulação restrita e com a crise da dívida externa na primeira metade da década de 1980 a economia brasileira entrou em uma profunda recessão. A partir de 1985, o problema da aceleração inflacionária tornou-se a principal preocupação dos formuladores da política econômica brasileira. Após a implantação e o fracasso do Plano Cruzado, o crescimento da inflação levou o governo a lançar, em junho de 1987, o Plano Bresser, que congelou os preços e os salários e defendeu uma política monetária e fiscal restritiva. A deterioração econômico-financeira das empresas aéreas agravou-se com o aumento do preço

do petróleo, com as desvalorizações cambiais e com o controle dos preços. Segundo Oliveira (2006) a adoção do controle das tarifas para conter a inflação acarretou grandes prejuízos para o setor de transporte aéreo brasileiro entre 1986 e 1992. Com a estruturação da política aeronáutica que se estabelecia no Brasil, o setor aéreo defrontou-se, nos anos de 1990, com transformações estruturais econômicas e políticas que atingiram as diversas escalas do tráfego aéreo: internacional, nacional e regional. Assim, se compreende que novos rumos foram traçados para o transporte aéreo brasileiro, modificando toda a estrutura de planejamento de voos, linhas e de cidades que eram servidas pelo modal, passávamos da fase da regulação a desregulamentação aérea (1990 - 2007), segundo Pereira (2009). Esse processo iniciou-se, primeiramente, nos Estados Unidos a partir do ano de 1978, quando o ex-presidente norte-americano Jimmy Carter assinou o *Airline Deregulation Act* (ADA), promovendo a desregulamentação político-econômica do transporte aéreo doméstico nos Estados Unidos (SIMÕES, 2003). Esse fato iniciou mundialmente um processo de desregulamentação do serviço aéreo. As décadas seguintes compuseram o que se chamou de processo de “desregulamentação ou flexibilização” do setor aéreo. Os resultados, simultaneamente, foram percebidos pelas empresas e pela sociedade. As três maiores empresas do setor aéreo brasileiro chegaram aos anos de 1990 numa situação financeira insustentável. A VASP, privatizada em outubro de 1990, com resultados negativos, a Transbrasil num regime pré-falimentar, e a VARIG operando com baixa rentabilidade e fortemente endividada. Para Castro e Lamy (1993), o Brasil necessita de parâmetros que combinem o crescimento e o desenvolvimento do serviço no setor aeronáutico.

Ainda como forma de consolidar o processo de desregulamentação, em 1986 foi aprovado pela Lei nº 7.565/1986, em 19 de dezembro de 1986, o Código Brasileiro da Aeronáutica (CBA), que substituiu o Código Brasileiro do Ar. Concomitante à criação do CBA, ocorria o enfraquecimento do Ministério da Aeronáutica e, conseqüentemente, do DAC e dos militares. Incipientemente, o processo de desregulamentação do setor aéreo fortaleceu-se no decorrer dos anos devido à política vigente daquele momento, que era condizente com medidas de cunho neoliberal. Desta forma, a desregulamentação foi inserida na estrutura 71 governamental dos anos de 1990 com uma força política capaz de reestruturar a aviação comercial (PEREIRA, 2009).

O Programa Federal de Desregulamentação instituído pelo Decreto nº 99.179, de 15 de março de 1990, marcou a nova fase política em voga mundialmente: o neoliberalismo. De acordo com Castro e Lamy (1993, p. 36), o programa iniciava novos tempos para o serviço aéreo brasileiro e fundamentava-se:

No respeito à liberdade individual e objetivando o fortalecimento da iniciativa privada, redução da interferência do Estado na vida e nas atividades do indivíduo, maior eficiência e redução dos custos dos serviços prestados pela Administração Pública Federal e atendimento satisfatório aos usuários desses serviços. As diretrizes básicas do programa eram: a manutenção apenas dos controles e formalidades imprescindíveis, e deixar a atividade econômica reger-se, basicamente, pelas regras do livre mercado.

Em suma a liberalização do setor aéreo foi realizada em três rodadas: a primeira em 1992 com o abandono do monopólio nacional e prática de concorrências nos preços de referências, a segunda em 1997/98 com a eliminação de limite superior de flutuação e limite mínimo restabelecido das tarifas, e a terceira em 2001/02, ocorreu quando foram removidos todos os controles de preços. A partir de 2003 observa-se um retorno da regulação no setor (OLIVEIRA, 2006; FERREIRA e OLIVEIRA, 2007).

Entre 2003 e 2010 o setor de transporte aéreo apresentou um impressionante crescimento. O desempenho do transporte aéreo foi muito superior ao PIB. Segundo Oliveira (2009), o número de passageiros no mercado doméstico brasileiro experimentou taxas de crescimento superiores ao dobro da taxa de crescimento da renda nacional. A mudança na elasticidade renda-demanda do setor sugeriu a existência de outros fatores que também contribuíram para o crescimento setorial. Dentre estes fatores pôde-se mencionar a melhoria na distribuição de renda da população e a redução dos preços do setor, tornando o transporte aéreo acessível a um público consumidor antes afastado deste serviço.

Para Oliveira (2009, p. 99) a criação da Agência Nacional da Aviação Civil (ANAC) significou a troca oficial do regulador do transporte aéreo, que passou a ser constituído por uma agência fora do âmbito da administração pública direta e de cunho não-militar. Isso impulsionou a diminuição do poder militar no setor aéreo, embora ainda se observe uma grande atuação desse segmento da sociedade no setor de transporte aéreo, sobretudo do ramo da aeronáutica, vinculado ao Ministério da Defesa.

Os aeroportos atualmente passam a ser projetados para receber grande quantidade de aeronaves inclusive cada vez maiores e com maior número de passageiros. São importantes não só para o transporte de passageiros, mas também para o intercâmbio de produtos, movimentando a economia do país, através da aviação por meio de um transporte rápido e seguro. Considera-se, assim, que esta abordagem, mais do que um aporte histórico sobre o transporte aéreo comercial, possibilitou compreender e ilustrar o desenvolvimento do setor baseado no contexto da lógica da mundialização do capital e no modo de produção capitalista, versado, principalmente, nos ditames do mundo contemporâneo, isto é, das relações de

produção e consumo da sociedade que busca e promove a supressão do espaço pelo tempo (HARVEY, 1992).

Neste contexto do aeroporto humano a partir dos anos 90 e com a terceira fase da liberalização do espaço aéreo implementado, o Governo Federal de Dilma Rousseff iniciou o programa de concessões dos aeroportos brasileiros em 2012, em dois lotes iniciais, que contemplaram os seguintes aeroportos: Brasília (BSB), Rio de Janeiro/Galeão (GIG), Belo Horizonte/Confins (CNF), Campinas/Viracopos (VCP), Guarulhos (GRU) e Natal/São Gonçalo do Amarante (NAT). Três anos depois, em junho de 2015, o Governo Federal anunciou que no Plano de Logística de Infraestrutura do triênio 2015/18 incluiria as concessões de mais quatro terminais: Fortaleza (FOR), Salvador (SSA), Porto Alegre (POA) e Florianópolis (FLN). Para avaliar esta nova fase a pesquisa da qualidade de satisfação dos serviços aeroportuários prestados aos usuários tornou-se um instrumento importante, não só nos aeroportos brasileiros, como nos demais aeroportos internacionais.

### **2.5.2 Pesquisa de desempenho dos indicadores operacionais dos aeroportos no Brasil.**

Em 2006, os terminais de passageiros dos aeroportos brasileiros enfrentaram algumas dificuldades devido à crise aérea. Esta crise ficou conhecida como apagão aéreo, em que os controladores de voo realizaram seguidamente a chamada “operação padrão”, gerando muitos atrasos de voos em vários aeroportos do Brasil, principalmente nos mais movimentados. Com os atrasos, os passageiros passaram a interagir mais tempo com os aeroportos e estes ficaram mais expostos, revelando falhas que antes passavam despercebidas. Esses fatores interferem diretamente na qualidade de serviço oferecida pelas instalações e a qualidade percebida pelo usuário, uma vez que o passageiro irá passar certo tempo no aeroporto (BURGARDT, 2006). Como consequência, esta crise acarretou uma profunda insatisfação nos passageiros. Este cenário levou a uma preocupação dos gestores e do governo sobre quais seriam os principais atributos da qualidade a serem gerenciados pelos aeroportos de forma a gerar um alto nível de satisfação dos passageiros e também quais seriam os atributos que gerariam mais insatisfação, resultando assim em diferenças na prestação de serviços aeroportuários aos usuários. Segundo Brito e Brito (2012, p. 312) o desenvolvimento econômico proporcionou o aumento da importância do setor de serviços, que gerou uma mudança de comportamento pela conscientização da relevância do ato de servir.

A preocupação em conhecer e entender os desejos dos passageiros começava a ser a base para prover um serviço de qualidade nos aeroportos brasileiros. Mais tarde novos modelos de gestão começam a ser aplicados nos aeroportos. O governo brasileiro começava a procurar formas corretas de medir, monitorar e melhorar o desempenho dos aeroportos brasileiros, pois é preciso expandir o acesso, incrementar a demanda, usar e adaptar-se a novas tecnologias, reduzir os financiamentos governamentais e renovar as formas de gerenciamento. Em suma adaptar-se ao mercado global aeroportuário e as suas novas exigências. O crescimento da demanda nos voos ocasiona um problema de alocação de capacidades limitadas no curto prazo. Além de serem levantadas questões sobre propriedade e ambientes regulatórios para os aeroportos que devem ser considerados em longo prazo. Para Burgardt (2006), os problemas aeroportuários consistem em questões de segurança, más condições da pista, falta de infraestrutura para atender passageiros em espera no salão de embarque, bem como, no atendimento do embarque e desembarque. Dados da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC, 2017) mostram salto na venda de passagens de 858 mil em 2011, para 1,02 milhões em 2016.<sup>26</sup>

Desde que a agência reguladora da aviação civil começou a funcionar o número de aeronaves cadastradas aumentou ano após ano, bem como o número de passageiros e consequentemente o número de viagens. Todavia, os dados do (IPEA, 2011) já demonstravam um panorama preocupante, os aeroportos que já se encontravam em situação crítica eram os de Guarulhos-SP, Congonhas-SP, Brasília-DF, Confins-MG, Porto Alegre-RS, Fortaleza-CE, Viracopos-SP, Manaus-AM, Florianópolis-SC, Vitória-ES, Natal-RN, Goiânia-GO, Cuiabá-MT e Maceió-AL. Excluindo-se somente os de Vitória, Florianópolis e Goiânia, todos os outros aeroportos estavam localizados em cidades sedes da copa do mundo de 2014 e estes deveriam se adequar as exigências da Federação Internacional de Futebol – (FIFA), ou seja, as normas internacionais de qualidade dos serviços aeroportuários. O principal responsável pelo Comitê Organizador da Copa do Mundo de Futebol de 2010, na África do Sul, Jordaan (2011) afirmou que, sendo o Brasil um país de dimensões continentais, o que demonstra a necessidade de um grande investimento em rodovias, ferrovias e principalmente aeroportos, a Copa do Mundo poderia ser uma ótima oportunidade para o país avançar em sua infraestrutura. Campos Neto e Souza (2011) já consideravam que as necessidades de investimentos em infraestrutura de transportes já seriam expressivas se não considerássemos

---

<sup>26</sup>Dados disponíveis em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/08/numero-de-passageiros-em-voos-aumenta-17-em-seis-anos>, acessados em dez. de 2017.

os grandes eventos que o país acabava de receber e receberia. Como ocorreram os jogos olímpicos na cidade do Rio de Janeiro em 2016. A INFRAERO considera situação adequada em um aeroporto, quando a ocupação é abaixo de 80% de sua capacidade total, acima disso é considerada como situação crítica, o qual não oferece condições físicas para o fluxo existente de passageiros, e também por necessitar de investimentos e atitudes urgentes a serem tomadas para suportar o aumento da demanda de usuários. Para Goy (2010) a situação era ainda pior nos principais aeroportos do estado de São Paulo: Congonhas e Guarulhos, predominantemente em horário de pico, onde a demanda por pousos e decolagens aumenta largamente. Para Romanini, Salvador e Soares (2010), os aeroportos Congonhas (SP), Guarulhos (SP), Viracopos (SP), Brasília (DF), Confins (MG) e Cuiabá (MT) apresentam-se saturados quanto ao terminal de passageiros, estacionamento de aviões e pista de decolagem e pouso.

O que de fato ocorreu como demonstram os dados do anuário de operações aeroportuários de 2016 da INFRAERO é que houve um aumento de embarque e desembarque de passageiros entre os anos de 2012 a 2015, com um declínio em 2016 conforme demonstra a Tabela 1. A INFRAERO considera a soma do quantitativo de passageiros embarcados (passageiros de origem mais passageiros em conexão) mais desembarcados (passageiros de destino mais passageiros em conexão).

Tabela 1-Movimento Anual de Passageiros (Embarcados + Desembarcados)

Ano	Regular		Não Regular			Total	Variação % Anual
	Doméstico	Internacional	Doméstico	Internacional	Executiva/ Geral		
2012	99.463.973	1.835.499	2.042.965	185.437	1.509.354	105.037.228	-
2013	100.194.159	1.730.120	2.659.516	112.058	1.224.884	105.920.737	0,84
2014	106.300.034	2.067.224	3.057.154	154.923	1.176.176	112.755.511	6,45
2015	106.177.648	1.961.216	2.992.736	116.346	1.061.783	112.309.729	-0,4
2016	98.934.812	1.613.751	3.163.598	123.605	958.010	104.793.776	-6,69

Fonte: Anuário Estatístico Operacional INFRAERO 2016, p. 17

A adequação dos serviços aeroportuários no Brasil fez-se necessária, portanto para a realização desses grandes eventos de maneira a atender aos usuários nacionais e internacionais com qualidade, surge a necessidade da mensuração da qualidade dos serviços aeroportuários, para o planejamento governamental, que precisava definir estratégias, um dos instrumentos utilizados, portanto foi a introdução da pesquisa de satisfação dos indicadores

aeroportuários organizada pela SAC-PR, adequando-se ao crescimento de passageiros/ano revelados no anuário estatístico de movimentação dos aeroportos nacionais (Tabela 2).

Tabela 2 - Frequência de passageiros (pax/ano) nos 15 aeroportos em estudo, período 2012 a 2017.

Categoria	Capital/Ano	2012	2013	2014	2015	2016	2017
I – até 5 milhões de pax/ano	Natal	2660864	2408206	2483704	2584355	2316349	2403135
	Manaus	3131150	3077077	3389867	3258157	2651452	2645205
	Cuiabá	2761588	2981025	3302940	3308289	2840559	2882450
II – entre 5 a 15 milhões de pax/ano	Fortaleza	5964308	5952629	6501822	6347543	5706489	5935288
	Recife	6433410	6840276	7190381	6700696	6811676	7776881
	Curitiba	6828334	6742133	7376743	7235634	6385838	6722058
	Porto Alegre	8261355	7993164	8447380	8354961	7648743	8012144
	Salvador	8811540	8589663	9152159	9047403	7526358	7735685
	Santos Dumont	9002863	9204603	9924977	9618197	9065905	9247185
	Campinas	8858380	9295349	9846853	10324658	9325252	9332631
Confins	10398296	10301288	10836156	11304284	9638798	10164077	
III - acima de 15 milhões pax/ano	Galeão	17495737	17115368	17317407	16942229	16103011	16243253
	Congonhas	16775770	17119530	18134768	19279644	20816957	21859453
	Brasília	15891530	16489987	18146405	19821796	17947153	16912680
	Guarulhos	32777330	35962000	39537000	38985000	36596326	37816000
Total categorias	Média/ano	10403497	10671487	11439237	11540856	10758724	11045875

Fonte: elaborado pela autora

A Tabela 2<sup>27</sup> evidência um aumento do fluxo de passageiros entre os anos de 2012 a 2015 nos aeroportos que sediaram a copa do mundo e após uma redução na movimentação dos pax/ano. Os aeroportos da cidade de Recife e o de Congonhas- SP, porém apresentaram um aumento continuado no fluxo de passageiros.

O aumento da operacionalidade de aeronaves e da movimentação de passageiros nos maiores aeroportos brasileiros estava levando o sistema à beira de um colapso (VALE, 2011), pois a capacidade operacional dos maiores aeroportos brasileiros estava no limite. Rodrigues, Ferreira, Manfredini e da Silva (2014) relataram problemas vivenciados pelos usuários nos terminais aeroportuários como os atrasos ou os cancelamentos de vôos; o *overbooking* (vendas de passagens além da capacidade das aeronaves); o desconforto, devido à

<sup>27</sup> Os dados do tabela 2 estão disponíveis nos seguintes sites: <http://www4.infraero.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/estatisticas/>; <https://www.gru.com.br/pt/RelatorioOperacional>; [www.bsb.aero.br/o-aeroporto/dados-operacionais/estatisticas/](http://www.bsb.aero.br/o-aeroporto/dados-operacionais/estatisticas/); <http://www.riogaleao.com/institucional/numeros-do-aeroporto/>; <http://www.viracopos.com/institucional/estatisticas-e-publicacoes/>; <https://www.natal.aero.br/oaeroporto/estatisticas/?a=2017&m=1>; <http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/volume-de-operaa-a-es-aumenta-12-5/303508> \* para o ano 2014 de Natal.

insuficiência de locais destinados a acomodação dos clientes e, principalmente, os prejuízos morais e financeiros destes.

## 2.6 LEGISLAÇÃO

A legislação brasileira do setor aeronáutico abrange campos do direito aeronáutico nacional e do internacional, do direito constitucional e do direito administrativo que formam um campo amplo e complexo de leis, normas, resoluções e portarias vistas a seguir.

### 2.6.1 Do Direito Constitucional

A Constituição da República Federativa do Brasil – CRFB - trata do assunto aviação nos seguintes dispositivos (BRASIL,1988):

Art. 21. Compete à União:

.....  
 XII – explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão;  
 .....  
 c) a *navegação aérea*, aeroespacial e a *infraestrutura aeroportuária*;

Art. 22. Compete privativamente à União legislar sobre:

I – direito civil, comercial, penal, processual, eleitoral, agrário, marítimo, aeronáutico, espacial e do trabalho;

.....  
 Art. 178. A lei disporá sobre a ordenação dos transportes aéreo, aquático e terrestre, devendo, quanto à ordenação do transporte internacional, observar os acordos firmados pela União, atendido o princípio da reciprocidade.

Pode-se deduzir que a aviação pertence à competência da União, sendo a legislação de matéria federal, não há que se falar em Estados e Municípios. No que tange a regulamentação administrativa também é de competência federal toda navegação aérea, todo controle de tráfego aéreo e toda infraestrutura aeroportuária dos aeroportos brasileiros (BARCELOS, 2014).

Os serviços aéreos e aeroportuários podem ser submetidos tanto ao regime de direito público quanto ao de direito privado. Trata-se de uma decisão a ser tomada pelo legislador ordinário. No primeiro caso, empregam-se os institutos da concessão ou da permissão e o tratamento é de serviço público. Na segunda hipótese, emprega-se o instituto da autorização e o tratamento é de atividade econômica conforme declara o Senado Federal Brasileiro.

No artigo 178 da CRFB a exigência da negociação de acordos internacionais segue a forma da desregulamentação do espaço aéreo brasileiro. A União faz valer o princípio da reciprocidade. O Brasil não pode, portanto, liberar linhas internacionais para empresas estrangeiras se o mesmo benefício não for assegurado às empresas brasileiras. A exigência de reciprocidade não abrange o transporte doméstico (BARCELOS, 2014).

A CRFB ainda estabelece critérios da aviação civil em tempo de guerra (BRASIL, 1988):

Art. 22. Compete privativamente à União legislar sobre:

.....  
XXVIII – defesa territorial, defesa aeroespacial, defesa marítima, defesa civil e mobilização nacional;  
.....

Art. 84. Compete privativamente ao Presidente da República:

.....  
XIX – declarar guerra, no caso de agressão estrangeira, autorizado pelo Congresso Nacional ou referendado por ele, quando ocorrida no intervalo das sessões legislativas e, nas mesmas condições, decretar, total ou parcialmente, a mobilização nacional;

A aviação civil é caráter estratégico para a segurança nacional. Esta abordagem desenvolveu-se internacionalmente a partir da Convenção de Chicago, que ocorreu em 1944, ainda antes do final da Segunda Guerra Mundial. O nacionalismo estadista, “Era do presidente Vargas no Brasil” prevaleceu em todo o mundo desde então, tendo sido atenuado apenas recentemente, a partir do movimento de privatização e desregulamentação que se fortaleceu a partir da década de 1980 (BARCELOS, 2014). Isto torna o Brasil cada vez mais dependente dos ditames do mercado internacional. Ainda, segundo a Constituição Federal do Brasil (1988) que disciplina as Forças Armadas como sendo o serviço militar obrigatório nos termos da lei:

Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

A luz da Constituição Federal do Brasil ressalta-se o artigo 49 que trata respectivamente das competências exclusivas do Congresso Nacional, da aprovação do estado de defesa, da intervenção federal, da autorização do estado de sítio ou da suspensão dessas medidas, além da fiscalização e controle dos atos do poder executivo (BRASIL, 1988).

Já o artigo 145 da mesma, o qual trata dos princípios gerais do sistema tributário, fixa as tarifas aeroportuárias (BRASIL, 1988).

Art. 145. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão instituir os seguintes tributos:

I - impostos;

II - taxas, em razão do exercício do poder de polícia ou pela utilização, efetiva ou potencial, de serviços públicos específicos e divisíveis, prestados ao contribuinte ou postos a sua disposição;

Além do artigo 170 da CRFB que trata da ordem econômica, fundada na valorização do trabalho e da livre iniciativa, tendo por fim assegurar a todos a existência digna, conforme os ditames da justiça social e seus princípios (BRASIL, 1988).

### **2.6.2 Do Direito Administrativo**

O nascimento de novos órgãos públicos, os quais determinaram à divisão de competências dentro de uma pessoa jurídica, recebeu o nome de desconcentração. Os Entes da Federação, com amplo universo de competências, podem criar condições para o surgimento de entidades administrativas (Administração Indireta). Em regra, de existência contingente com restrita área de atuação, nos termos das leis que instituem ou autorizam a sua criação, um processo de descentralização por outorga torna-se a origem da Administração Indireta ou da Administração Descentralizada (CRFB, art. 37, XIX), ou seja, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e sociedades de economia mista. É necessário ressaltar que a relação que se estabelece entre os diferentes órgãos públicos permite a visualização do poder hierárquico, um dos elementos que formam a lista dos poderes administrativos (o poder disciplinar, o poder regulamentar, o poder de polícia, o poder vinculado, o poder discricionário e o próprio poder hierárquico). De qualquer forma, a expressão Administração Pública não tem um sentido unívoco e não se resume ao Poder Executivo, e seus desdobramentos e ampliações, foram além das orientações iniciais da Constituição Federal, depende da existência de lei. Por fim, existe ainda um conceito mais amplo de Administração Pública, a partir da valorização das atividades efetivamente desempenhadas por diferentes pessoas jurídicas, de Direito Público ou de Direito Privado. Em outros termos, existe a Administração Pública em sentido material ou objetivo, e, nessa perspectiva, o conceito resulta da soma da Administração Direta com a Indireta, além do acréscimo que o diferencia da categoria anterior, ou seja, as entidades paraestatais. As últimas, representadas, por exemplo, pelas concessionárias, permissionárias, organizações sociais, organizações sociais da sociedade civil de interesse público e as entidades controladas pelo Poder Público, entidades que estão colocadas ao lado do Estado e, por vínculos construídos com o universo

público, estão legitimadas a desempenhar atividades típicas do Estado. Nesse sentido, não assumem a titularidade do serviço, no caso das concessionárias e permissionárias, senão apenas a incumbência da execução (ZIMMER JR, 2009).

A Administração Direta constitui-se pelos entes da Federação, correspondente aos entes políticos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. O principal desempenho é a prestação de serviço público e o exercício do poder de polícia (BARCELOS, 2014).

Nas palavras de Bresser-Pereira (2001) em o estado patrimonial ao gerencial o retrocesso burocrático, ocorrido em 1988 resultou da crença equivocada de que a desconcentração e a flexibilização da administração pública que o Decreto-Lei nº 200<sup>28</sup> teria promovido estavam na origem da crise do Estado, quando esta derivava, antes de mais nada da crise fiscal a que levou a estratégia desenvolvimentista.

A Administração Indireta ou Administração Descentralizada nasceu da transferência da titularidade e da execução do serviço público por lei. As suas entidades não possuem um tempo determinado de duração. Além disso, são consideradas pessoas jurídicas infraconstitucionais as autarquias (pessoas jurídicas de Direito Público), as fundações (pessoas jurídicas de Direito Público ou de Direito Privado), as associações públicas (pessoas jurídicas de Direito Público), as empresas públicas e as sociedades de economia mista (pessoas jurídicas de Direito Privado) – entidades que formam a Administração Indireta –, todas igualmente responsáveis por atividades decorrentes da função administrativa (ZIMMER JR, 2009).

O artigo 37 da Constituição oferece uma classificação às pessoas jurídicas administrativas<sup>29</sup>, e as regras encontram-se no *caput* e nos incisos XIX e XX do artigo: ‘Art. 37. A Administração Pública Direta e Indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (...) XIX – Somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada à instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação (...) XX – Depende de autorização legislativa, em cada caso, a criação de subsidiárias das entidades mencionadas no inciso anterior, assim como a participação de qualquer delas em empresa privada’ (BRASIL, 1988).

<sup>28</sup> Decreto-Lei 200/1967. E assim aparece no artigo 4.º, referência para a compreensão do artigo 37, inciso XIX, da Constituição Federal: “Art. 4.º. A Administração Federal compreende: I – A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios; II – A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria: a) Autarquias; b) Empresas Públicas; c) Sociedades de Economia Mista; d) Fundações Públicas”. Atualmente, também se acrescenta a figura dos consórcios públicos ou das associações públicas.

<sup>29</sup> Bresser-Pereira contribuiu por ter colocado em perspectiva duas Reformas do Estado brasileiro no século XX: a dos anos de 1930 com o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) e a dos anos de 1960 (Decreto-Lei nº 200); além da análise inédita nos anos 1980 da Constituição Federal de 1988.

O Serviço Público não se retrata ao Estado como atribuição principal explorar diretamente atividade econômica, mas sim responder pela regulação, pela fiscalização, pelo incentivo e pelo planejamento dessas práticas. Aliás, a sua atividade de planejamento deve ser entendida como determinante para o setor público e apenas indicativo para o setor privado, segundo a Constituição Federal do Brasil (1988) nos artigos 173 e 174. Dispondo a lei conforme o artigo 175 da CRFB (1988):

Art. 175. Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.

Parágrafo único. A lei disporá sobre:

I - o regime das empresas concessionárias e permissionárias de serviços públicos, o caráter especial de seu contrato e de sua prorrogação, bem como as condições de caducidade, fiscalização e rescisão da concessão ou permissão;

II - os direitos dos usuários;

III - a política tarifária;

IV - a obrigação de manter serviço adequado.

### **2.6.3 Do Direito Aeronáutico Nacional**

O Direito Aeronáutico Brasileiro fundamenta-se na legislação do setor aéreo, no organograma e na estrutura do segmento, nas suas atribuições, nas suas funções e nos seus relacionamentos entre órgãos. O Código Brasileiro Aeronáutico (CBA) principal fonte de leis aeronáuticas brasileiras contém normas de direito público e privado, abrangendo aspectos da aviação civil. Ele está disposto em onze títulos que são: introdução; uso do espaço aéreo; infraestrutura aeronáutica e aeroportuária; aeronaves; tripulação; serviços aéreos; contrato de transporte aéreo; responsabilidade civil; infrações e providências administrativas; prazos extintivos; e disposições finais e transitórias (PINTO, 2008).

Os dispositivos de maior relevância para a regulação econômica estão contidos nos títulos da infraestrutura aeronáutica e aeroportuária e dos serviços aéreos, que podem ser considerados o “marco regulatório” do setor. O CBA deve ser interpretado, entretanto, à luz da Lei nº 11.182 (2005a), que além de instituir a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) estabeleceu disposições que alteraram substancialmente seus princípios, ao assegurar às empresas aéreas a liberdade para exploração de linhas aéreas e fixação de suas tarifas (PINTO, 2008).

O Decreto-Lei do Código Brasileiro Aeronáutico antes e depois do marco regulatório em seus dez sistemas, que formam um conjunto de órgãos e elementos relacionados entre si por finalidades específicas, ou por interesses de coordenações ou por orientações técnicas e

normativas, não implicaram em subordinação hierárquica (BRASIL, 1986). Estes se encontram distribuídos da seguinte forma:

- I. do sistema aeroportuário (arts. 26 a 46);
- II. do sistema de proteção ao voo (arts. 47 a 65);
- III. do sistema de segurança de voo (arts. 66 a 71);
- IV. do sistema de Registro Aeronáutico Brasileiro (arts. 72 a 85);
- V. do sistema de investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos (arts. 86 a 93);
- VI. do sistema de facilitação, segurança e coordenação do transporte aéreo (arts. 94 a 96);
- VII. do sistema de formação e adestramento de pessoal destinado à navegação aérea e à infraestrutura aeronáutica (arts. 97 a 100);
- VIII. do sistema de indústria aeronáutica (art. 101);
- IX. do sistema de serviços auxiliares (arts. 102 a 104);
- X. do sistema de coordenação da infraestrutura aeronáutica (art. 105).

Historicamente o Código Brasileiro Aeronáutico é a Lei nº 7.565 de 19 de dezembro de 1986, que foi precedido historicamente e codificado pelo Decreto Lei nº. 483 de 1938, sendo denominado de Código Brasileiro do Ar que logo depois foi modificado pelo Decreto nº 32 de 1966. Atualmente foi iniciada uma proposta do então presidente do Senado Federal no dia 16 de maio de 2015 um anteprojeto ao CBA, que é chamado pelo Plano de Lei do Senado PLS 258/2016. Segundo entrevista de Georges Moura um dos itens modificados no CBA foi o do mercado da aviação que passou a ser aberto à exploração comercial no país para as empresas estrangeiras num percentual de 100%, que outrora era restrito a 20%. Assim ocorreu a privatização recente em 16 de março de 2017 do aeroporto internacional de Porto Alegre Salgado Filho ao grupo alemão Fraport AG Frankfurt.

A legislação ordinária do Código Brasileiro da Aeronáutica (CBA) é a principal fonte do direito aeronáutico pela ausência de lei complementar, decretos legislativos, e resoluções. Aprovado pela Lei nº 7.565 de dezembro de 1986, sendo este complementado pela Lei nº 11.182 (2005b), que criou a ANAC.

A estrutura formal do Direito Aeronáutico se compõe da Constituição Federal da República Federativa do Brasil, das legislações ordinárias supracitadas e das leis que dispõem sobre o regramento aeroportuário, que estão citadas a seguir conforme Brasil (1967a, 1967b, 1972, 1973a, 1973b, 1983, 1999, 2003, 2012, 2016):

O Decreto-Lei nº 270, de 1967, trata, ainda, do “Plano Aeroviário Nacional”, que engloba todo planejamento relativo ao projeto e execução dos aeródromos e aeroportos, edificações, pistas de pouso, instalações necessárias à operação aérea, serviços dentro e fora da área dos aeroportos e aeródromos, destinados a facilitar e tornar seguro a navegação aérea, o tráfego aéreo, as telecomunicações, a meteorologia, a coordenação de busca e salvamento, as informações aeronáuticas e as instalações de auxílio rádio e visuais” conforme o art. 10 desta lei.

A Lei nº 5.332, de 1967, dispõe sobre o arrendamento de áreas aeroportuárias às empresas e pessoas físicas ou jurídicas ligadas às atividades aeronáuticas

Destaca-se ainda a Lei nº 5862 de 1972, que criou a INFRAERO.

A Lei nº 5.917, de 1973, que aprova o Plano Nacional de Viação, que abrange toda a infraestrutura de transporte da União.

A Lei nº 5.989, de 1973, que trata sobre o Fundo Aeroviário, criado pelo Decreto-Lei nº 270, de 1967. O Fundo destina-se à “execução e manutenção do que prevê o Sistema Aeroviário Nacional, podendo ser aplicado em projetos, construção, manutenção, operação e na administração de instalações e serviços da infraestrutura aeronáutica” em seu art. 1º, é gerido pelo Diretor-Presidente da ANAC pelo artigo 33º da Lei nº 11.182 (BRASIL, 2005b).

Bem como, as tarifas aeroportuárias, que são regidas pela Lei nº 6.009, de 1973, dispondo sobre a utilização e a exploração dos aeroportos; e dispondo sobre as facilidades à navegação aérea, que converge ao artigo 48 do CBA, através do decreto lei nº 89121 de 1983.

A Lei nº 9.825, de 1999, dispõe sobre o recolhimento ao Tesouro Nacional de parcela da Tarifa de Embarque Internacional, determinando que seja destinada à amortização da dívida pública mobiliária federal parte significativa dos recursos arrecadados.

A Lei nº 10.744, de 2003, que dispõe sobre a assunção, pela União, de responsabilidades civis perante terceiros no caso de atentados terroristas, atos de guerra ou eventos correlatos, contra aeronaves de matrícula brasileira operadas por empresas brasileiras do transporte aéreo público, excluídas as de táxi aéreo.

As tarifas relativas ao uso dos auxílios à navegação aérea e das telecomunicações eram regulamentadas pelo Decreto-lei nº 1.896, de 1981, o qual foi revogado pela lei nº 12648, de 2012.

Tem-se ainda a Lei de nº 13319, de 2016 que regulamenta o segmento aeronáutico aonde extingue o Adicional de Tarifa Aeroportuária; amplia o limite de participação do investimento estrangeiro na aviação civil; altera a Lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972, a Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986, e a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011; e revoga a Lei nº 7.920, de 7 de dezembro de 1989, a Lei nº 8.399, de 7 de janeiro de 1992, e dispositivos da Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986, e da Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011.

A partir do ano 2000 foram expedidas novas normas e leis que regulamentaram os serviços aeroportuários, destacam-se as seguintes. A Lei nº 11.079 de 30 de dezembro de 2004, que regulamentou as Parcerias Público Privadas, instituindo normas gerais para a licitação e para a contratação de parceria público-privadas com os entes federados. Esta lei tentou aperfeiçoar a relação entre o Estado e as empresas privadas que exploram a prestação

dos serviços públicos e a realizam obras públicas por contrato de concessão, pois a Lei nº 8.987 de 1995, que é a lei de concessões apresenta uma dificuldade sob o ponto de vista do parceiro privado: o não oferecimento de garantias em caso de descumprimento do contratado por parte do poder concedente. Sendo assim, visando estimular o mercado das grandes construções e das obras de infraestrutura, o governo apresentou um projeto que culminou na Lei nº 11.079 de 2004. Regulou o contrato que minimiza o desequilíbrio esperado nas relações que envolvem o Estado, uma verdadeira relativização da chamada supremacia do interesse público em detrimento das prioridades do setor privado. Foi também um contrato que ofereceu evidente diminuição de riscos em relação aos investimentos feitos, porque ficou cercado de inúmeras garantias. Há uma cláusula necessária do contrato para a caracterização da situação de inadimplência do parceiro público e para a forma de acionamento das garantias. Esta cláusula passa pela outorga de direitos sobre bens públicos dominicais, pela vinculação de receitas, pela contratação de seguros, pelas instituições financeiras não controladas pelo Poder Público entre outras nos artigos 6º e 8º da referida lei) (ZIMMER Jr, 2009). Outra cláusula a se estabelecer no contrato é o prazo de vigência do contrato, que é calculado pela Taxa de Retorno do Investimento (TIR), a fim de garantir o equilíbrio econômico-financeiro do contrato de concessão do serviço público, claro levando-se em consideração, sua amortização. Estes prazos podem variar de 5 a 35 anos, podendo ser prorrogados, conforme artigo 5º da lei de concessões. As formas de extinção da concessão e da permissão com prazo determinado e seu esgotamento provocam o término da concessão, conforme artigo 35, inciso I da lei de concessões. O da permissão, por sua vez, conforme artigo 40 da mesma lei é extinto pelo decurso do prazo máximo de vigência estimado, ou, revogado, ou, caducado ou, anulado, conforme artigo 122 da Lei nº 9.472 (1997a). A encampação, a caducidade, a rescisão judicial ou a amigável, a anulação do contrato administrativo, a falência ou a extinção da concessionária regem-se pela Lei nº 8.987 de 1995. A Lei nº 11.101 (2005a), que regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária trouxe novidades para o setor aéreo, pois o CBA em seu artigo 187 impediu as empresas aéreas de impetrem concordata.

Serviço público constitui todo serviço prestado pelo Estado (Administração Direta e Indireta) ou por seus delegados, decorrente de um processo de descentralização por delegação ou por colaboração, com a assinatura de contratos de concessão ou de permissão (CRFB, art. 175, e Lei nº 8.987 de 1995). Então é dever do Estado intervir administrativamente para restabelecer, regularizando o seu funcionamento ou retornando a sua prestação “Base da Lei nº 8.079 de 1990 Código do Consumidor, artigo 6º”.

Bresser-Pereira em conferência com a Presidência da República (1995) relata que se verificou que a administração burocrática é lenta, cara, e pouco ou nada orientada para a cidadania. Reconstruir o Estado significava superar definitivamente a crise fiscal e rever as estratégias de intervenção no plano econômico e social, abandonando as intervenções diretas e adotando formas regulatórias. Conjuntamente, seria preciso reformar o aparelho do Estado, e isto significava (1) tornar a administração pública mais flexível e eficiente; (2) reduzir seu custo; (3) garantir ao serviço público, particularmente aos serviços sociais do Estado, melhor qualidade; e (4) levar o servidor público a ser mais valorizado pela sociedade ao mesmo tempo que ele valorize mais seu próprio trabalho, executando-o com mais motivação. (BRESSER, 1995).

Outros decretos e leis importantes são: o decreto nº 6.780 de 18 de fevereiro de 2009 da Política Nacional da Aviação Civil (PNAC) que regulamenta as diretrizes políticas do setor da aviação civil e a Lei nº 9.491 de 9 de setembro (1997b) do Programa Nacional de Desestatização (PND) que é o decreto lei nº 2.594 de 15 de maio de 1998. Estas leis foram importantes no atual cenário da mudança de gestão ocorrida no setor aeroportuário, no que tange os aeroportos de Viracopos na cidade de Campinas no estado de São Paulo e também do aeroporto internacional de Guarulhos, da região metropolitana de São Paulo; além do aeroporto internacional de Brasília JK, localizado no Distrito Federal. Todos foram leiloados em 06 de dezembro de 2012. O aeroporto de Guarulhos Cumbica foi concedido ao consórcio Invepar e o, de Brasília ao grupo Inframerica, conforme a Lei de Licitações nº 8.666 de 1993, pois toda vez que se deseja conceder ou permitir a particular a prestação de serviços públicos ou o uso de bens públicos, ou de locação de imóveis, ou de contratação, ou de realização de obras e serviços, ou de publicidade, ou de compra ou de alienação, terá que haver licitação. A Lei de Licitações trata todos os concorrentes com igualdade e busca sempre para o Poder Público a melhor proposta, com as ponderações da Lei Complementar nº 123 de 2006 (Lei nº 8.666 de 1993, artigos 1º, 2º e 117). Logo a utilização de áreas do aeroporto por empresas aéreas é dispensada de licitação, cujas benfeitorias são incorporadas ao imóvel, que é restituído após o final do contrato, cuja duração deve ser suficiente para amortizar os investimentos realizados, conforme o artigo 40 do CBA (BRASIL, 1986). Já o uso do espaço por lojas comerciais é oneroso e deve haver licitação prévia, vedada à aplicação do regime geral das locações urbanas. Em ambos os casos, o regime adotado é o de concessão de uso de bem público, que é remunerada por “preços específicos”, no que tange o CBA (BARCELOS, 2014).

A Política Nacional de Aviação Civil (PNAC) corresponde ao conjunto de diretrizes e estratégias que nortearão o planejamento das instituições responsáveis pelo desenvolvimento da aviação civil brasileira, estabelecendo objetivos e ações estratégicas para esse setor e integrando-se ao contexto das políticas nacionais brasileiras (BRASIL, 2009).

O texto introdutório à lei da Política Nacional da Aviação tem como principal propósito assegurar à sociedade brasileira o desenvolvimento do sistema de aviação civil amplo, seguro, eficiente, econômico, moderno, concorrencial, compatível com a sustentabilidade ambiental, integrado às demais modalidades de transporte e alicerçado na capacidade produtiva e de prestação de serviços nos âmbitos nacional, sul-americano e mundial (BRASIL, 2009).

A Lei nº 9.491, (1997b) do Programa Nacional de Desestatização (PND) alterou procedimentos relativos à política nacional de desestatização, revogando a Lei nº 8.031, de 12 de abril de 1990. Esta lei deu outras providências tais como a reordenação da posição estratégica do Estado na economia, a qual transferiu à iniciativa privada atividades indevidamente exploradas pelo setor público; a qual permitiu a retomada de investimentos nas empresas e nas atividades que viessem a ser transferidas à iniciativa privada; e a qual permitiu que a Administração Pública concentrasse seus esforços nas atividades em que a presença do Estado fosse fundamental para a consecução das prioridades nacionais. Todavia, se desestatiza a gestão, não o serviço, ele mesmo por si só continua sendo um serviço público, porém de execução privada.

Podem ser objeto de desestatização, empresas, inclusive instituições financeiras, controladas direta ou indiretamente pela União, instituídas por lei ou ato do Poder Executivo; serviços públicos objeto de concessão, permissão ou autorização; entre outros, conforme explana o artigo 2º da referida lei do PND (BRASIL, 1997b).

Conforme artigo 2º § 1º da lei do PND (BRASIL, 1997b) considera-se desestatização:

- a) a alienação, pela União, de direitos que lhe assegure, diretamente ou através de outras controladas, preponderância nas deliberações sociais e o poder de eleger a maioria dos administradores da sociedade;
- b) a transferência, para a iniciativa privada, da execução de serviços públicos explorados pela União, diretamente ou através de entidades controladas, bem como daqueles de sua responsabilidade;

- c) a transferência ou outorga de direitos sobre bens móveis e imóveis da União, nos termos desta Lei (Incluído pela Medida Provisória nº 2.161-35, de 2001)<sup>30</sup>.

O decreto mais recente que dispõe sobre as condições de exploração pela iniciativa privada da infraestrutura aeroportuária, por meio de concessão é o Decreto nº 7.624 de 22 de novembro de 2011. Este decreto dispõe sobre a coordenação das atividades públicas nos aeroportos, o qual instituiu a Comissão Nacional de Autoridades Aeroportuárias (CONAERO) e instituiu as Autoridades Aeroportuárias. Os órgãos públicos nos aeroportos são os Achados e Perdidos, o Juizado da Infância e da Juventude, Juizado Especial do Tribunal de Justiça, os Correios, o Ministério da Agricultura a Polícia Federal, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), a Polícia Civil, a Receita Federal, a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeronáutica (INFRAERO).

Destacam-se ainda os acórdãos no Tribunal de Contas da União (TCU) 2420, que tratam sobre os chamados “apagões aéreos” (BARCELOS, 2014). Salienta-se também a Emenda nº 101, do Regulamento Brasileiro da Aviação Civil (RBAC) nº 119, bem como o Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica (RBHA), e as demais regulamentações brasileiras que encontram-se disponíveis nas páginas oficiais da ANAC.

#### **2.6.4 Do Direito Aeronáutico Internacional**

A aviação civil comercial internacional obedece a acordos bilaterais e tem como objetivos assegurar o melhor rendimento econômico no mercado internacional, fomentar o turismo receptivo e contribuir para um melhor intercâmbio político, econômico e cultural (BARCELOS, 2014).

O primeiro ato internacional foi a Convenção de Varsóvia que visava unificar certas regras relativas ao transporte aéreo internacional. Esta dispôs sobre o contrato de transporte aéreo internacional para passageiros, bagagens e cargas e estabeleceu limites de responsabilidade do transportador nos casos de acidentes aéreos, atrasos e danos a bagagens. Também foi limitada à responsabilidade do transportador com o Protocolo de Haya de 1955, com o Acordo de Montreal de 1966, com a Convenção da Guatemala de 1971 e com os Protocolos de Montreal I, II, III e IV de 1975. A Convenção para unificação de certas regras

---

<sup>30</sup> Informações disponíveis em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/MPV/2161-35.htm#art21c](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/MPV/2161-35.htm#art21c)

relativas a danos causados pelas aeronaves a terceiros na superfície foi aprovada em Roma em 1933, e seu Protocolo Adicional aprovado em Bruxelas em 1938, o qual estabeleceu a obrigatoriedade da cobertura de seguro para esses sinistros. A Convenção para unificação de certas regras relativas ao sequestro preventivo de aeronaves foi aprovada também em Roma em 1933. No entanto a Convenção relativa ao reconhecimento internacional dos direitos sobre aeronaves foi aprovada em Genebra em 1948, a qual tratou dos direitos de propriedade sobre aeronaves e de sua eventual apreensão, em casos de alienação fiduciária, hipoteca ou leasing. A proteção contra ataques e interferências ilícitas a vôos, a aeroportos e a instalações de auxílio à navegação aérea foram objeto das convenções aprovadas em Tóquio em 1963, em Haya em 1970, em Montreal em 1971 e com protocolo suplementar em 1988 (PINTO, 2008).

As convenções internacionais e os acordos bilaterais são aprovados pelo Congresso Nacional por meio de decretos legislativos e são promulgados por decreto do presidente da República. O principal documento internacional ocorreu na Convenção da Aviação Civil Internacional de Chicago de 1944, promulgado pelo Decreto nº 21.713 de 1946, que estabeleceu as bases da aviação internacional. Os 19 anexos<sup>31</sup> contêm normas e procedimentos recomendados que foram incorporados ao direito brasileiro por meio do Regulamento Brasileiro de Aviação Civil (RBAC), sendo detalhados por Instruções Suplementares (IS), os quais foram aprovados pela resolução da ANAC nº 30 de 2008. Os anexos são (BRASIL, 1946):

- Os anexos da Convenção de Chicago foram os seguintes:
- Anexo 1 – Licenças de pessoal;
- Anexo 2 – Regras do ar;
- Anexo 3 – Serviço meteorológico para a navegação aérea internacional;
- Anexo 4 – Cartas aeronáuticas;
- Anexo 5 – Unidades de medida utilizadas nas operações aéreas e terrestres;
- Anexo 6 – Operações com aeronaves;
- Anexo 7 – Marcas de nacionalidade e de matrícula das aeronaves;
- Anexo 8 – Aeronavegabilidade;
- Anexo 9 – Facilitação;
- Anexo 10 – Telecomunicações aeronáuticas;
- Anexo 11 – Serviços de tráfego aéreo;
- Anexo 12 – Busca e salvamento;
- Anexo 13 – Investigação de acidentes aéreos;
- Anexo 14 – Aeródromos;
- Anexo 15 – Serviços de informação aeronáutica;
- Anexo 16 – Proteção ambiental;
- Anexo 17 – Segurança aérea contra atos ilícitos;
- Anexo 18 – Transporte de mercadorias perigosas;
- Anexo 19 – Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional;

---

<sup>31</sup> O artigo nº 37 da Convenção de Chicago estabelecia 18 anexos, porém a recomendação nº 2/5 da Conferência de 2010 da OACI para a Segurança de Alto Nível propôs o desenvolvimento de um 19 anexo, dedicado exclusivamente à gestão da segurança, que passou a vigorar em 14 de novembro de 2013.

A Convenção de Chicago de 7 de dezembro de 1944 criou a Organização da Aviação Civil Internacional (OACI), ou *International Civil Aviation Organization* (ICAO) com sede em Montreal, no Canadá, para desenvolver os princípios e as técnicas da navegação aérea internacional, para favorecer os estabelecimentos e para estimular o desenvolvimento do transporte aéreo internacional. A OACI possui sete escritórios regionais, atuando em nove regiões: a) para a Ásia e o Pacífico com sede em Bangkok na Tailândia; b) para o Oriente Médio com sede na cidade do Cairo do Egito; c) para a África Central e Ocidental com sede em Dacar no Senegal; d) para a América do Sul na cidade de Lima no Peru; e) para a América do Norte, Central e Caribe na Cidade do México no México; f) para a África Oriental e Setentrional o escritório fica sediado em Nairóbi no Quênia; e g) para a Europa e Atlântico Norte a sede fica em Paris na França. A OACI em outubro de 1944 tornou-se uma agência especializada da ONU, desde então esta Convenção já foi revisada oito vezes, sendo que a última ocorreu no ano de 2006.

As condições de prestação do serviço de transporte aéreo entre os países são feitas através de acordos de serviços aéreos bilaterais e multilaterais, no âmbito dos quais são negociadas as chamadas “liberdades do ar”, que são os direitos atribuídos às empresas de um país poder operar no território de outro país. Esta convenção foi promulgada no Brasil pelo decreto lei nº 21.713 de 27 de agosto de 1946.

Os objetivos específicos da OACI (1944) são os seguintes (art. 44):

- a) assegurar o desenvolvimento seguro e ordeiro da aviação civil internacional do mundo;
- b) incentivar a técnica de desenhar aeronaves e sua operação para fins pacíficos.
- c) estimular o desenvolvimento de aerovias, de aeroportos e facilidade de navegação aérea na aviação civil internacional;
- d) satisfazer às necessidades dos povos do mundo no tocante a transporte aéreo seguro, regular, eficiente e econômico;
- e) evitar o desperdício de recursos econômicos causados por competição desarrazoável;
- f) assegurar que os direitos dos Estados contratantes sejam plenamente respeitados, e que todo o Estado contratante tenha uma oportunidade equitativa de operar empresas aéreas internacionais;
- g) evitar a discriminação entre os Estados contratantes;
- h) contribuir para a segurança dos vôos na navegação aérea internacional;
- i) fomentar, de modo geral, o desenvolvimento de todos os aspectos da aeronáutica civil internacional.

São as seguintes as liberdades do ar (ICAO, 2004):

- 1º. Sobrevôo;
- 2º. Escala técnica para reabastecimento ou manutenção;
- 3º. Transporte de passageiros e carga do país de nacionalidade da aeronave para o outro país contratante;
- 4º. Transporte de passageiros e carga do outro país contratante para o país de nacionalidade da aeronave;

- 5º. Transporte de passageiros e carga entre o outro país contratante e um terceiro país, no âmbito de um serviço destinado ou proveniente do país de nacionalidade da aeronave;
- 6º. Transporte de passageiros e carga entre o outro país contratante e um terceiro país, com escala no país de nacionalidade da aeronave;
- 7º. Transporte de passageiros e carga entre o outro país contratante e um terceiro país, sem escala, destinação ou proveniência no país de nacionalidade da aeronave;
- 8º. Transporte de passageiros e carga no interior do outro país contratante, no âmbito de um serviço destinado ou proveniente do país de nacionalidade da aeronave;
- 9º. Transporte de passageiros e carga no interior do outro país contratante, sem conexão com qualquer outro serviço internacional.

O Código Brasileiro Aeronáutico (BRASIL, 1986) limitava a participação estrangeira em 1/5 (um quinto) do capital volante das empresas, segundo artigo 181. Este determinava, ainda, que sua direção fosse confiada exclusivamente a brasileiros, porém após a Medida Provisória nº 714, publicada em 2 de março de 2016, transformado em lei ordinária em 25 de julho de 2016 através da lei nº 13.319 de 2016 pela ex-presidente da República Dilma Rousseff alterou o artigo 181 do Código Aeronáutico Brasileiro que passa a autorizar o aumento da participação de capital estrangeiro em empresas de linha aérea de 20% para até 49% do capital com direito a voto, a medida também abriu a possibilidade para que acordos de reciprocidade sejam firmados e com isso empresas internacionais possam deter até 100% do capital votante de uma empresa aérea no Brasil, basta para tanto que o país de origem do investidor reconheça os mesmos direitos à uma empresa brasileira.

As demais modalidades que permitem somente o controle e a direção de brasileiros (art. 182), também teve sua regulamentação alterada, agora a direção da empresa não precisa mais ser de exclusividade brasileira. Em ambos os casos, a empresa deverá enviar à ANAC semestralmente as relações completas de seus acionistas e das transferências de ações (art. 185). O registro dos atos constitutivos das empresas aéreas depende de prévia aprovação da ANAC (art. 184). Esta seção do CBA é atualmente amplamente debatida pela comissão do novo código brasileiro aeronáutico, para ser modificado através de Medidas Provisórias a fim de passar a participação de empresas estrangeiras para 100% do capital volante da empresa na concessão ou autorização dos serviços aéreos públicos. Além dos atos constitutivos e do capital social da empresa, o pedido de “autorização de funcionamento jurídico” deve ser instruído com o “plano básico dos serviços” a serem executados, contendo a “rede de linhas” para início das atividades; a especificação das aeronaves a serem empregadas e a forma de aquisição; o “planejamento estratégico do empresário”, contemplando as fases de

implantação, consolidação e expansão e um “estudo de viabilidade econômica”. Todo Título VI do CBA trata dos Serviços Aéreos.

Por outro lado, a Lei nº 4.131, de 1962, disciplina a aplicação do capital estrangeiro e as remessas de valores para o exterior. Essa Lei considera estrangeiros os capitais “pertencentes a pessoas físicas ou jurídicas residentes, domiciliadas ou com sede no exterior” no artigo 1º e determina que lhes seja “dispensado tratamento jurídico idêntico ao concedido ao capital nacional em igualdades de condições, sendo vedadas quaisquer discriminações não previstas na presente lei” em seu artigo 2º. Conclui-se, portanto, não é considerado estrangeiro o capital pertencente à empresa com sede no Brasil, independentemente da nacionalidade de seus acionistas.

A Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA) ou (*International Air Transport Association*) é uma associação com 275 empresas aéreas filiadas, com sede em Montreal no Canadá. Esta é responsável pelas tarifas aéreas internacionais e pelos *slots* (horários de vôos consignados pelas empresas aéreas).

A cabotagem é vista como concorrência desleal. A operação de linhas domésticas por empresas estrangeiras é vedada pelo CBA, pois este procura preservar as empresas nacionais, as quais enfrentariam condições econômicas mais adversas que as estrangeiras, nas áreas como tributação, nas taxas de juros e nos preços de combustíveis. Além de ser considerada por muitos uma ameaça a soberania nacional do país. Esta regra é padrão internacional, embora não seja uma exigência do direito internacional. Alguns tratados têm criado, no entanto, áreas de “céus abertos”, em que empresas de quaisquer países signatários podem prestar serviços nos demais países. É o que ocorre, por exemplo, na União Européia (BARCELOS, 2014).

### **2.6.5 Das leis específicas**

Na sequência destacamos algumas leis, a fim de esclarecer os meandros desta pesquisa, como a lei nacional de desestatização, a lei de concessões, a lei de licitações, as parcerias público privadas (PPP's) e os mais recentes programas público de investimentos (PPI's) e as Resoluções do Fator X perante as medidas tarifárias cabíveis.

A luz da Lei nº 8.987 de 1995, lei das concessões, o artigo 6º elenca os princípios, os quais são requisitos a prestação de serviços como à continuidade, a generalidade, a eficiência, a modicidade e a cortesia. Infere-se, portanto que a prestação de serviços não é em função do interesse exclusivo de um usuário, mas sim, no interesse da coletividade, e que o prestador de

serviço deve atender aos padrões de qualidade e quantidade, respeitadas as condições técnicas e de segurança da prestação dos serviços, sem onerar excessivamente o usuário. A referida lei em seu artigo 15 estabelece a modalidade de licitação de concorrência à forma de concessão e os seus critérios de julgamento.

Di Pietro (2004) conceitua o serviço público no Brasil como sendo toda a atividade material que a lei atribui ao Estado para que exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente as necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público. O concessionário de serviço público responde por suas ações perante terceiros de acordo com os mesmos critérios e princípios que regem a responsabilidade objetiva do Estado, conforme o artigo 37 § 6º da CRFB.

A prestação de serviços públicos ocorre de três formas, através de:

1. Serviços Centralizados que são aqueles em que o Poder Público presta diretamente por meios de seus órgãos e agentes, em seu nome e aos demais, de sua responsabilidade pelos próprios órgãos do Poder Público.
2. Serviços Descentralizados que são aqueles em que o Poder Público transfere ou repassa sua titularidade ou sua execução por outorga ou por delegação, a entidades da Administração Direta ou Indireta, como autarquias, fundações públicas ou privadas empresas públicas e sociedades de economia mista, sendo realizada por: outorga, em que ocorre titularidade e execução em definitivo e por delegação em que há execução por meio de (Concessão, Permissão e Autorização) de modo transitório.

Segundo o artigo 175º da CRFB (1988) é permitido à prestação direta ser feita pelo Poder Público, e a prestação indireta ser executada pelas delegatárias, ou seja, em regimes de concessão ou permissão.

3. Serviços Descontinuados são aqueles em que a Administração Pública executa de forma centralizada e os distribui entre vários órgãos de sua competência e mesma entidade, facilitando a sua realização, conclusão e acompanhamento pelo usuário.

Lei nº 9.491 de 9 de setembro de 1997 do Programa Nacional de Desestatização (PND) é o decreto lei nº 2.594 de 15 de maio de 1998, segundo Brasil (1997b e 1998) declara em seu artigo 1º incisos I a VI seus objetivos fundamentais a destacar o inciso I em que trata da posição estratégica do Estado na economia, transfere à iniciativa privada as atividades indevidamente exploradas pelo setor público. E o inciso III o qual permite a retomada de investimentos nas empresas e atividades que vierem a ser transferidas à iniciativa privada.

Aonde se subsidia a idéia de um Programa de Parcerias de Investimentos, as PPI's anunciadas em 2016 pelo presidente Michel Temer, a fim de melhorar a infraestrutura e a capacidade de investimentos do Brasil.

A Lei Federal nº 11.079 de 2004, durante o mandato do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, editou as normas gerais para licitação e contratação das Parcerias Público-Privadas, ela inaugura as PPPs no Brasil, as quais foram inspiradas na fórmula inglesa das *Private Finance Initiative (PFI)*.

Sundfeld (2007) salienta que a idéia do que seria a PPP teve início em 1990 com o programa de Reforma do Estado, mais precisamente, no período da presidência de Fernando Henrique Cardoso. Nesta ocasião, ocorreram privatizações de empresas estatais, serviços públicos foram flexibilizados, além, da diminuição do monopólio estatal.

A Reforma do Estado ocorre no primeiro mandato do governo FHC, o qual aprova uma série de emendas constitucionais eliminando o monopólio estatal, inicialmente nas aéreas de energia e comunicações, sob o comando de Luís Carlos Bresser Pereira. A administração federal passa a ter um caráter amplamente reformista passando a chamar-se Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). O então ministro Bresser Pereira, como é mais conhecido, a partir do diagnóstico de que a burocracia pública brasileira era altamente ineficiente, continha distorções fiscais e ainda estava impregnada de algumas práticas patrimonialistas e corporativas; propõe uma ampla reforma para implantar o que denominou administração pública gerencial. Os princípios orientadores contidos no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, lançado pelo MARE em 1995, inspiravam-se nas principais ideias difundidas nos debates sobre a nova gestão pública, em curso em vários países desenvolvidos, especialmente na Inglaterra, e seus pilares eram: flexibilidade, orientação para resultados, administração voltada para o cidadão e *accountability*/controle social (BRESSER, 1998). O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e a emenda constitucional da reforma administrativa tomaram como base as experiências recentes dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Passamos de um modelo patrimonialista para o modelo gerencialista. A reforma da administração pública seria executada em três dimensões: (1) uma dimensão institucional-legal, através da qual se modificam as leis e se criam ou modificam instituições; (2) uma dimensão cultural, baseada na mudança dos valores burocráticos para os gerenciais; e (3) uma dimensão-gestão (BRESSER, 1996).

Assim, o Plano Diretor estabeleceu como elementos centrais: a distinção de três áreas de atuação do Estado: a primeira, de atividades exclusivas (que envolvem o poder do Estado

e, portanto, devem permanecer nas mãos do Executivo Federal); a segunda área, de atividades sociais e científicas que não são de responsabilidade exclusiva do Estado, e devem ser transferidas para um setor público não-estatal (que ele denomina organizações sociais); e a terceira, de produção de bens e serviços para o mercado, que deve ser privatizada (BRESSER, 1998). Bresser-Pereira conclui que o bom funcionamento do sistema capitalista depende não apenas de livres mercados, mas também de um forte (embora reduzido) aparato de Estado, bem como de uma crescente equidade na distribuição da renda (1998).

Todavia, só a partir de 2002, durante o segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso, e, posteriormente, a de Luiz Inácio Lula da Silva, é que as PPP's passaram a ganhar força. Di Pietro (2006) define a parceria público-privada como o contrato administrativo de concessão que tem por objeto: (a) a execução de serviço público precedido ou não de obra pública, remunerada mediante tarifa paga pelo usuário e contraprestação pecuniária do parceiro público, ou (b) a prestação de serviço de que a Administração Pública seja a usuária direta ou indireta, com ou sem execução de obra e fornecimento e instalação de bens, mediante contraprestação do parceiro público.

Além disso, as PPP's podem ser definidas em sentido amplo e em sentido restrito. Em sentido amplo segundo SUNFELD (2007, p. 53),

...parcerias público-privada são os múltiplos vínculos negociais de trato continuado estabelecidos entre a Administração Pública e particulares para viabilizar o desenvolvimento, sob a responsabilidade destes, de atividades com algum coeficiente de interesse geral. Neste sentido, as parcerias se distinguem dos contratos que, embora também envolvendo Estado e particulares, ou não geram relação contínua ou não criam interesses comuns juridicamente relevantes (ex.: a simples venda, pelo menor preço, de bem dominical sem utilidade para a Administração).

Ainda segundo Sunfeld (2007, p. 53), o espectro das PPP's inclui:

... contratos muito conhecidos, como a concessão de serviço público regida pela lei nº 8.987 de 1995 (Lei de Concessões – LC) – que encarrega o particular de gerir lucrativamente um empreendimento público, sob a regulação estatal – e os mais recentes contratos de gestão com Organizações Sociais (OS) e termos de parceria com Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Pode-se mencionar também os diversos mecanismos, contratuais ou não, que viabilizam o uso privado de bem público, de forma onerosa ou gratuita, em atividade com alguma relevância social (instalação de nova indústria ou de escola comunitária, uso de marca de universidade pública por entidade de professores para venda de serviços de consultoria, etc.).

A Lei Federal das PPP's (BRASIL, 2004) instituiu no seu artigo 2º dos §1º e §2º as modalidades da Parceria Público-Privada, sendo elas, a concessão administrativa e a concessão patrocinada. Conforme esta lei a concessão patrocinada é a concessão de serviços públicos ou de obras públicas com a contraprestação pecuniária do ente público e, adicional

de tarifa a ser cobrada dos usuários pelo parceiro privado do seu artigo 2º §1º. Neste caso o modelo de concessão se torna tripartite entre a relação de direitos e deveres do Poder Público concedente, entre a concessionária privada e entre os usuários, característica esta da concessão de serviços públicos. E a Concessão Administrativa quando não é possível ou conveniente cobrar do usuário pelo serviço de interesse público prestado pelo parceiro privado. Por isso, a remuneração da empresa é integralmente feita pelo poder público, conforme o artigo 2º do §2º.

As vedações legais as PPP's insere-se no artigo 2º §4º. Proibindo contratação inferior a dez milhões de reais<sup>32</sup> nas duas modalidades de concessões. Estabelece um prazo não inferior a cinco anos e, não superior a trinta e cinco anos para ser executada; há proibição ainda, quanto ao objeto do contrato a lei proíbe a realização de PPP que tenha como objeto apenas o fornecimento de mão-de-obra, o fornecimento e instalação de equipamentos ou a execução de obra pública, segundo o artigo 2º do §4º inciso III (BRASIL, 2004).

As PPP's como as PPI's visam o interesse público se encaixando em vários segmentos como transportes, saúde e educação. São alguns exemplos os Programas de PPP na infraestrutura do transporte da Colômbia (US\$ 20b) e do metrô de Lima, linha dois, no Peru. No Brasil, o metrô de Salvador, a ampliação da rodovia paulista Tamoios e a rodovia mineira MG-050 são alguns exemplos.

Outra lei importante a destacar é a lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Conforme o artigo 1º esta lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União e dos demais entes.

Destaque para o artigo 54 que trata dos contratos administrativos no que tange o direito público e privado, as diferentes organizações de que trata esta lei regulam-se pelas suas cláusulas e pelos preceitos de direito público, aplicando supletivamente os princípios da teoria geral dos contratos e as disposições de direito privado (BRASIL, 1993):

§1º Os contratos devem estabelecer com clareza e precisão as condições para sua execução, expressas em cláusulas que definam os direitos, obrigações e responsabilidades das partes, em conformidade com os termos da licitação e da proposta a que se vinculam.

---

<sup>32</sup> Lei nº 13.529 de 04 de dezembro de 2017 alterou o valor de vinte milhões de reais para celebração do contrato das PPPs reduzindo-o para dez milhões.

§2º Os contratos decorrentes de dispensa ou de inexigibilidade de licitação devem atender aos termos do ato que os autorizou e da respectiva proposta.

A resolução de nº 374, de 28 de janeiro de 2016, estabelece, para os anos de 2016 a 2020, o valor do fator X no reajuste das tarifas aeroportuárias aplicáveis aos aeroportos públicos que não estejam sob condições tarifárias específicas definidas em ato de autorização ou contrato de concessão, conforme o disposto na Resolução nº 350, de 19 de dezembro de 2014.

### **2.6.6 Competências dos Órgãos da Aviação no Brasil**

A gestão da aviação civil encontra-se distribuída entre os seguintes órgãos: Conselho de Aviação Civil (CONAC), Departamento de Controle do Tráfego Aéreo (DECEA), Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO). Além do Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA) e do Sistema de Aviação Civil. As especificidades de cada órgão se encontra abaixo:

*Conselho de Aviação Civil (CONAC)* - O Decreto nº 3.564, de 17 de agosto de 2000, dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Conselho definindo-o como “órgão de assessoramento do presidente da República para a formulação da política de ordenação da aviação civil” em seu artigo 1º. A autoridade do CONAC foi reforçada pela Lei nº 11.182 (2005b), segundo a qual “a ANAC, no exercício de suas competências, deve observar e implementar orientações, diretrizes e políticas estabelecidas pelo Conselho de Aviação Civil” conforme o artigo 3º. As demais competências estabelecem as diretrizes para a representação do Brasil em convenções, acordos, tratados e atos de transporte aéreo internacional com outros países ou organizações internacionais da aviação civil; e propõem o modelo de concessão de infraestrutura aeroportuária, os quais são submetidos à apreciação do presidente da República. O Conselho é composto por oito ministros e pelo Chefe da Casa Civil e do Comandante da Aeronáutica. Além de presidi-lo, o Ministro de Estado dos Transportes, Portos e Aviação Civil presidirá o Conselho podendo “deliberar nos casos de urgência e relevante interesse, ad referendum dos demais membros”, conforme o artigo 3º § 2º. A secretaria do Conselho é elaborada pela Secretaria Nacional de Aviação Civil pertencente ao

Ministério de Estado dos Transportes, Portos e Aviação Civil, anteriormente organizada pelo Ministério da Defesa.

A secretaria executiva do CONAC que foi constituída pela Secretaria de Aviação Civil do Ministério da Defesa, instituída pelo Decreto nº 6.223, de 2007, que substituiu o Departamento de Política de Aviação Civil (DEPAC) e contava com três Departamentos o de Política de Aviação Civil, o de Infraestrutura Aeroportuária Civil e o de Infraestrutura de Navegação Aérea Civil, foi extinta em 12 de maio de 2016, devida a reforma ministerial realizada pelo então presidente interino Michel Temer, logo após a sua posse.

*Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC)* - é uma autarquia especial, sendo uma pessoa jurídica de Direito Público, por outorga legal recebeu a titularidade e execução de atividades da aviação brasileira. É vinculada ao Ministério da Defesa, dotada de independência administrativa, autonomia financeira e ausência de subordinação hierárquica. Seus dirigentes possuem mandato fixo. Esta possui competência para regular e fiscalizar as atividades de aviação civil e da infraestrutura aeronáutica e aeroportuária conforme os artigos 1º, 2º e 4º respectivamente da Lei nº 11.182 (2005b).

As competências gerais da ANAC encontram-se desdobradas em 49 atribuições específicas, das quais três atribuições foram revogadas, e dentre estas se destaca as seguintes (BRASIL, 2005b):

- representar o País junto aos organismos internacionais de aviação civil;
- negociar acordos sobre transporte aéreo internacional;
- promover a implementação das normas e recomendações internacionais de aviação civil, observados os acordos, tratados e convenções internacionais de que seja parte a RFBR;
- regular e fiscalizar os serviços aéreos prestados por empresas estrangeiras;
- regular a designação de empresa aérea brasileira para operar no exterior;
- regular e fiscalizar os serviços aéreos, os produtos e processos aeronáuticos, a formação e o treinamento de pessoal especializado, os serviços auxiliares, a segurança da aviação civil, a facilitação do transporte aéreo, a habilitação de tripulantes, as emissões de poluentes e o ruído aeronáutico, os sistemas de reservas, a movimentação de passageiros e carga e as demais atividades aeronáuticas;
- expedir regras sobre segurança em área aeroportuária e a bordo de aeronaves civis;
- conceder, permitir ou autorizar a exploração de serviços aéreos;
- homologar e certificar atividades de competência do sistema de segurança de vôo da aviação civil;
- administrar o Registro Aeronáutico Brasileiro;
- regular as autorizações de horários de pouso e decolagem de aeronaves civis, observadas as condicionantes do sistema de controle do espaço aéreo e da infraestrutura aeroportuária disponível;
- regular e fiscalizar a infraestrutura aeronáutica e aeroportuária, com exceção dos sistemas de controle do espaço aéreo e de investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos;

- aprovar os planos diretores de aeroportos e os planos aeroviários estaduais;
- conceder ou autorizar a exploração da infraestrutura aeroportuária;
- estabelecer regime tarifário de exploração da infraestrutura aeroportuária;
- homologar, registrar e cadastrar os aeródromos;
- fiscalizar a observância dos requisitos técnicos na construção, reforma e ampliação de aeródromos e aprovar sua abertura ao tráfego;
- expedir normas de segurança de voo, desempenho e eficiência, a serem cumpridas pelas prestadoras de serviços aéreos e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária;
- expedir certificados de aeronavegabilidade;
- regular e autorizar os aeroclubes e as escolas de aviação civil;
- homologar produtos e processos aeronáuticos;
- integrar o Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos – SIPAER;
- aplicar as sanções cabíveis por infrações à legislação;
- arrecadar, administrar e aplicar suas receitas;

O poder normativo da Agência é exercido por sua Diretoria, composta por um Diretor-Presidente e quatro Diretores, que são nomeados pelo presidente da República, após aprovação pelo Senado Federal. As “atividades de aviação civil” são objetos do Título VI do Código Brasileiro da Aeronáutica (CBA), a “infraestrutura aeronáutica” é objeto do Título III do CBA, a “infraestrutura aeroportuária” é tratada no CBA como “sistema aeroportuário”, que compõe a infraestrutura aeronáutica e é objeto do Capítulo II do Título III da referida Lei.

A viabilidade das competências da ANAC foi obtida pela transferência do acervo técnico e patrimonial, pelas transferências das obrigações, dos direitos e das receitas do Departamento de Aviação Civil (DAC), do Instituto de Aviação Civil (IAC), da Comissão de Estudos Relativos à Navegação Aérea Internacional (CERNAI), do Instituto de Fomento e Coordenação Industrial (IFI) e do Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial (CTA), conforme consta no artigo 5º do Decreto nº 5.731, de 20 de março de 2006.

*Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA)* - é responsável pelo controle do espaço aéreo, que tem sua estrutura fixada pelo Decreto nº 6.834 de 30 de abril de 2009, que aprova a Estrutura Regimental do Ministério da Aeronáutica. Compete-lhe “planejar, gerenciar, e controlar as atividades relacionadas com controle do espaço aéreo, com a proteção ao voo, com o serviço de busca e salvamento e com as telecomunicações aeronáuticas do Comando da Aeronáutica; e apoiar a Junta de Julgamento da Aeronáutica em suas funções.”, conforme consta no artigo 19.

O DECEA atua através do SISCEAB (Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro), que abrange toda a Circulação Aérea Nacional (CAN). O mesmo ainda atua como

elo em outros Sistemas, como exemplo o Sistema de Aviação Civil (SAC). O DECEA<sup>33</sup> exerce sua função por intermédio da atuação de quatro Centros Integrados de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo (CINDACTA), por um Serviço Regional de Proteção ao Voo (SPRV), por cinco Centros de Controle de Área (ACC), por quarenta e sete Centros de Controle de Aproximação (APP), por cinquenta e nove Torres de Controle de Aeródromo (TWR), e ainda por setenta e nove Destacamentos de Controle do Espaço Aéreo (DTCEA).

Sob a égide do Departamento de Controle do Espaço aéreo (DECEA), constam também os seguintes sistemas:

- a) Sistema de Proteção ao Voo (SPV);
- b) Sistema de Telecomunicações do Comando da Aeronáutica (STMA);
- c) Sistema de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo (SISDACTA);
- d) Sistema de Busca e Salvamento (SISSAR) e,
- e) Sistema de Informática e Comando da Aeronáutica (SIMAER).

Os objetivos do SISCEAB (2010) são os seguintes:

- a) proporcionar condições seguras e eficientes para a Circulação Aérea Geral (CAG), no espaço aéreo sob jurisdição brasileira, conforme estabelecido nas normas nacionais e nos acordos e tratados internacionais assumidos pelo Brasil;
- b) proporcionar condições seguras e eficientes para a Circulação Operacional Militar (COM), de acordo com as disposições do Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER);
- c) garantir a coordenação, a harmonia de interesses, o emprego integrado dos meios e, primordialmente, a segurança e a máxima eficiência das operações aéreas civis e militares;
- d) prover a vigilância do espaço aéreo em proveito do Sistema de Defesa Aeroespacial Brasileiro (SISDABRA), de acordo com as disposições em vigor; e
- e) prover o suporte às ações de comando e controle às manobras, exercícios e operações realizadas pela Força Aérea Brasileira.

Cabe salientar que o DECEA pertence ao Comando da Aeronáutica (COMAER), antigo Ministério da Aeronáutica (MAER), subordinado atualmente ao Ministério da Defesa. Assim como a Força Aérea Brasileira (FAB) é o "braço-armado" da Aeronáutica brasileira, tendo atualmente no Brasil quatro unidades aéreas; o Comando militar da força é exercido pelo Comando da Aeronáutica (COMAER), ao qual estão subordinados três Comandos-Gerais, três departamentos e diversos outros órgãos relacionadas com o funcionamento e administração da aviação brasileira, tanto civil como militar, além dos órgãos de pesquisa e desenvolvimento aeroespacial (BRASIL, 2009).

---

<sup>33</sup> Informações da função do DECEA. Disponível em: <http://www.fab.mil.br/noticias/mostra/24421/>

As bases aéreas estão organizadas através de uma divisão regional no território brasileiro, onde cada região (num total de sete) esta subordinada a um Comando Aéreo Regional (COMAR), (BRASIL, 2009). São eles:

- **I COMAR**, com sede em Belém e jurisdição sobre os estados do Pará, Amapá e Maranhão.
- **II COMAR**, com sede em Recife e jurisdição sobre os estados do Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia.
- **III COMAR**, com sede no Rio de Janeiro e jurisdição sobre os estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo.
- **IV COMAR**, com sede em São Paulo e jurisdição sobre os estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul.
- **V COMAR**, com sede em Canoas e jurisdição sobre os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.
- **VI COMAR**, com sede em Brasíliae jurisdição sobre o Distrito Federal e os estados de Goiás, Mato Grosso e Tocantins.
- **VII COMAR**, com sede em Manaus e jurisdição sobre os estados do Amazonas, Roraima, Acre e Rondônia.

*Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO)* – sua constituição foi autorizada pela Lei nº 5.862 de 1972, num processo de desmilitarização dos aeroportos, foi fundada em 1973, é uma empresa pública federal que tem por finalidade “implantar, administrar, operar e explorar industrial e comercialmente a infraestrutura aeroportuária que lhe for atribuída” (art. 2º). Sediada em Brasília, está presente em todos os estados brasileiros, reunindo uma força de trabalho de cerca de 32.000 profissionais, entre empregados concursados (13.135) e terceirizados (18.925) - dados de julho de 2013. O atual presidente da República do Brasil quer que ao término de 2018 o número de funcionários seja reduzido em função das novas privatizações dos aeroportos antes administrados pela estatal. A INFRAERO administra desde grandes aeroportos brasileiros até alguns tão pequenos que ainda não recebem voos comerciais regulares, mas que são aeroportos que têm como função representar a soberania nacional em áreas longínquas. Ao todo até março de 2016 eram 60 aeroportos, 72 Estações Prestadoras de Serviços de Telecomunicações e de Tráfego Aéreo e 24 terminais de logística de carga. Após o último leilão com a concessão dos aeroportos de Porto Alegre, Fortaleza, Salvador e Florianópolis o número de aeroportos administrados pela estatal do governo baixou para 56 aeroportos em 2018. Além disso, a INFRAERO possui um Conselho Deliberativo. As competências da INFRAERO são descritas no artigo 3º da sua referida lei de criação (BRASIL, 1972):

- Artigo 3º Para o cumprimento de sua finalidade compete à INFRAERO:
- I - superintender técnica, operacional e administrativamente as unidades da infraestrutura aeroportuária;
  - II - criar agências, escritórios ou dependência em todo o território nacional;
  - III - gerir a participação acionária do Governo Federal nas suas empresas subsidiárias;

IV - promover a captação de recursos em fontes internas e externas, a serem aplicados na administração, operação, manutenção, expansão e aprimoramento da infraestrutura aeroportuária;

V - preparar orçamentos-programa de suas atividades e analisar os apresentados por suas subsidiárias, compatibilizando-os com o seu, considerados os encargos de administração, manutenção e novos investimentos, e encaminhá-los ao Ministério da Aeronáutica, para justificar a utilização de recursos do Fundo Aeroviário;

VI - representar o Governo Federal nos atos, contratos e convênios existentes e celebrar outros, julgados convenientes pelo Ministério da Aeronáutica, com os Estados da Federação, Territórios Federais, Municípios e entidades públicas e privadas, para os fins previstos no artigo anterior;

VII - promover a constituição de subsidiárias para gerir unidades de infraestrutura aeroportuária cuja complexidade exigir administração descentralizada;

VIII - executar ou promover a contratação de estudos, planos, projetos, obras e serviços relativos às suas atividades;

IX - executar ou promover a contratação de estudos, planos, projetos, obras e serviços de interesse do Ministério da Aeronáutica, condizentes com seus objetivos, para os quais forem destinados recursos especiais;

X - celebrar contratos e convênios com órgãos da Administração Direta e Indireta do Ministério da Aeronáutica, para prestação de serviços técnicos especializados;

XI - promover a formação, treinamento e aperfeiçoamento de pessoal especializado, necessário às suas atividades;

XII - promover e coordenar junto aos órgãos competentes as medidas necessárias para instalação e permanência dos serviços de segurança, polícia, alfândega e saúde nos aeroportos internacionais, supervisionando-as e controlando-as para que sejam fielmente executadas;

XIII - promover a execução de outras atividades relacionadas com a sua finalidade.

Destaque as leis nº 12.648, de 17 de maio de 2012, que trata no artigo 1º da destinação à aplicação em melhoramentos, ao reaparelhamento, a reforma, a expansão e a depreciação de instalações aeroportuárias; e a nº 12.462 de 4 de agosto de 2011 que institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC). Expedidas pela ex-presidente Dilma Rousseff, apresentaram como preocupação a realização de melhoramentos nos serviços de infraestrutura aeroportuária.

A luz das mudanças em gestão aeronáutica, uma das principais medidas no início do ano de 2014 foi à concessão dos aeroportos do Galeão (RJ) e o de Confins (MG), leiloados na BOVESPA no dia 22 de novembro de 2013. O maior acionista do aeroporto internacional do Galeão privado foi o grupo empresarial Odebrecht. Atualmente este grupo está envolvido e sendo investigado por vários escândalos de lavagem de dinheiro e corrupção (anos 2015 em diante), fato amplamente divulgado na imprensa nacional e internacional, o que acabou por comprometer a administração do aeroporto e o pagamento da concessionária ao governo brasileiro. Por outro lado, o governo federal estuda retirar a INFRAERO da administração do aeroporto do Galeão passando a ser 100% privatizado.

Os principais aeroportos do País passam a serem concedidos, portanto, a parceria das empresas privadas, com o objetivo de ampliar e aperfeiçoar a infraestrutura aeroportuária brasileira, promovendo melhorias no atendimento e nos níveis de qualidade dos serviços

prestados aos usuários do transporte aéreo no Brasil. Há, ainda, aeroportos administrados por Estados e Municípios, sendo que em alguns casos a gestão foi repassada também as empresas privadas. Entretanto, há também, diversos aeródromos pequenos portes de uso civil, administrados pela Aeronáutica<sup>34</sup>.

*Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA)* - é organizado pelo Comando da Aeronáutica, previsto pelo Decreto nº 6.834 de 30 de abril de 2009 e complementado pelo Decreto nº 9.077 de 8 de junho de 2017, que tem por finalidade planejar, gerenciar, controlar e executar as atividades relacionadas com a prevenção e investigação de acidentes aeronáuticos. O CENIPA tem como principal lema prevenir acidentes futuros, sem se falar em dolo ou culpa dos envolvidos, por isso é o órgão central do Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (SIPAER).

*Centro de Medicina Aeroespacial (CEMAL)* - é uma organização que existia antes mesmo da própria criação do Ministério da Aeronáutica, realizando Inspeções de Saúde iniciais e periódicas de aeronavegantes civis e militares. Somente, em 1971, através do Decreto nº 68.648, o Instituto de Seleção, Controle e Pesquisa recebeu a atual denominação. O CEMAL é a organização do Comando da Aeronáutica (COMAER) subordinada à Diretoria de Saúde da Aeronáutica (DIRSA) que tem por finalidade realizar estudos e pesquisas no campo pericial, voltados para a Medicina Aeroespacial.

Esta organização, com foco precipuamente pericial, mantém sob controle a saúde física e psíquica do pessoal de voo – civil e militar – de qualquer categoria ou modalidade da aviação.<sup>35</sup>

*Sistema de Aviação Civil* - foi instituído pelo Decreto nº 65.144 de 1969. O artigo 1º nos § 3º e § 4º ressalta que o SAC é constituído pelo conjunto dos “órgãos ou elementos executivos” do Ministério da Defesa e dos “elementos estranhos” que “por força de convênios, contratos ou concessões, explorem os serviços públicos correlacionados com a aviação civil”. Já o artigo 2º trata da atividade de "Aviação Civil" para os fins deste Decreto,

---

<sup>34</sup> <http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-o-planalto/releases/governo-anuncia-programa-de-investimento-em-aeroportos>

<sup>35</sup> Informações do CEMAL. Disponível em: <http://www2.fab.mil.br/cemal/index.php/missao-visao-e-valores>

que envolve tarefas, realizadas em proveito da Aviação Civil Pública e Privada e da operação dos Aeroportos Civis.

## 2.7 ENTIDADES PÚBLICAS NACIONAIS PARTICIPANTES

As Entidades Públicas Participantes são responsáveis também pelo bom andamento da prestação do serviço aeroportuário, cada qual em sua respectiva área de atuação, são elas: a Vigilância Agropecuária Internacional (VIGIAGRO), a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (EBCT), o Serviço ao Migrante, os Juizados Especiais do Tribunal de Justiça, o Juizado da Infância e da Juventude, a Receita Federal, a Polícia Federal, as Polícias Civis e Militares.

*Sistema de Vigilância Internacional (VIGIAGRO)* – é ligado à Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), atua em todas as dez fronteiras brasileiras com outros países, aduanas especiais, além de portos e aeroportos. A função principal dos agentes é fiscalizar todo e qualquer produto agropecuário que entra ou saia do Brasil, como frutas, carnes, peixes, grãos, plantas e queijos.

*Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)* – é vinculada ao Ministério da Saúde criada pela Lei nº 9.782, de 26 de janeiro 1999, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) é uma autarquia sob regime especial que tem como responsabilidade, entre outras, garantir o controle sanitário de portos, aeroportos e fronteiras, bem como a proteção à saúde do viajante, dos meios de transporte e dos serviços submetidos à vigilância sanitária. A Agência fiscaliza o cumprimento de normas sanitárias e a adoção de medidas preventivas e de controle de surtos, epidemias e agravos à saúde pública, além de controlar a importação, exportação e circulação de matérias primas e mercadorias sujeitas à vigilância sanitária, cumprindo, assim, a legislação brasileira, o Regulamento Sanitário Internacional e outros atos subscritos pelo Brasil.

*Departamento de Polícia Federal (DPF)* – é diretamente subordinado ao Ministério da Justiça e Negócios Interiores, faz a superintendência dos serviços de polícia marítima, aérea e de fronteira. No âmbito da aviação civil, controla os Postos de Fiscalização do Tráfego Internacional, emite o passaporte a brasileiros e é também responsável pela emissão ou renovação da cédula de identidade estrangeira.

*Receita Federal (RF)* – é responsável pela fiscalização aduaneira nos aeroportos, a Secretaria da Receita Federal do Brasil, órgão subordinado ao Ministério da Fazenda, é responsável pela administração dos tributos de competência da União, inclusive os previdenciários, e aqueles incidentes sobre o comércio exterior, abrangendo parte significativa das contribuições sociais do País. Além de auxiliar o Poder Executivo Federal na formulação da política tributária brasileira, a Receita Federal atua para prevenir e combater a sonegação fiscal, o contrabando, o descaminho, a pirataria, a fraude comercial, o tráfico de drogas e de animais em extinção e outros atos ilícitos relacionados ao comércio internacional.

*Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (EBCT)* - os correios nos aeroportos têm função de integração e de inclusão social. Papel indispensável para o desenvolvimento nacional, através do serviço de universalização dos serviços postais.

*Juizados Especiais do Tribunal de Justiça* - o atendimento no Juizado Especial localizado em aeroportos é gratuito e tem como objetivo solucionar questões que envolvam valores de até 20 salários mínimos, sem a necessidade de advogado. Nesses juizados, são conciliadas, processadas e julgadas causas relacionadas à violação, furto e extravio de bagagens; atraso e cancelamento de voos; *overbooking*; dever de informação e direitos do passageiro.

*Juizado da Infância e da Juventude* - o Tribunal de Justiça presente aqui nos aeroportos, em especial este da Vara da Infância, atende a população na orientação, no encaminhamento e nas autorizações de viagens para crianças e adolescentes.

*Polícia Civil (PC)* – a atribuição da Delegacia do Aeroporto Internacional é prestar a segurança e atendimento ao público peculiar dos aeroportos. São realizadas atividades como elaboração de Boletins de Ocorrência, atendimento preliminar e encaminhamento em casos de prisão em flagrante. A delegacia do aeroporto, também auxilia na expedição de documentos necessários para o embarque, além de dar apoio as Polícias Federal e Militar, quando solicitado.

*Polícia Militar (PM)* - atua nos aeroportos em combate a crimes comuns no perímetro de sua atuação, como polícia ostensiva, em que haja prejuízo a União.

## 2.8 ESTRUTURA AEROPORTUÁRIA

O Título III do Código Brasileiro Aeronáutico (CBA), em seu artigo 25 define o sistema aeroportuário brasileiro (BRASIL, 1986).

Art. 25 Constitui infraestrutura aeronáutica o conjunto de órgãos, instalações ou estruturas terrestres de apoio à navegação aérea, para promover-lhe a segurança, regularidade e eficiência, compreendendo<sup>36</sup>.

O artigo 26 descreve que o sistema aeroportuário é constituído pelo conjunto de aeródromos brasileiros, com todas as pistas de pouso, pistas de táxi, pátio de estacionamento de aeronave, terminal de carga aérea, terminal de passageiros e as respectivas facilidades (BRASIL, 1986).

Aeródromo é toda área destinada ao pouso, decolagem e movimentação de aeronaves, conforme descrito no artigo 27 do Código Brasileiro de Aviação (CBA). Ao redor dos aeródromos há zonas de proteção, no interior das quais o uso do solo está sujeito a restrições quanto a edificações, instalações e “tudo o mais que possa embarçar as operações de aeronaves ou causar interferência nos sinais dos auxílios à radio navegação ou dificultar a visibilidade de auxílios visuais”, como consta no artigo 43 (BRASIL, 1986).

Os aeródromos são classificados em civis (destinado ao uso de aeronaves civis) e militares (destinado ao uso de aeronaves militares), conforme artigo 28 (BRASIL, 1986).

Os aeródromos civis são classificados em públicos e privados, conforme artigo 29. Sua operação e exploração constituem atividade da União, que as pode realizar diretamente ou delegar aos Estados e Municípios, mediante convênio, ou à iniciativa privada, por concessão ou autorização. No estado de São Paulo foi construído o primeiro aeródromo público privado em seu Rodoanel, realizado por investimentos totalmente privados do grupo Botelho (BARCELOS, 2014).

O CBA em seu artigo 36 determina que os aeródromos públicos sejam construídos, mantidos e explorados (BRASIL, 1986):

- I. Diretamente pela União;

---

<sup>36</sup> A distribuição do sistema aeroportuário já foi citada no presente trabalho no item 2.2.3 que trata do Direito Aeronáutico Nacional em dez incisos enumerados em romanos (I-X).

- II. Por empresas especializadas da Administração Federal Indireta ou suas subsidiárias vinculadas ao Ministério da Aeronáutica;
- III. Mediante convênio com os Estados ou Municípios; e
- IV. Por concessão ou autorização.

Os aeródromos civis privados são construídos, mantidos e operados por seus proprietários, conforme artigo 35 e não podem ser explorados comercialmente, segundo o artigo 30 e somente poderão ser utilizados com permissão de seu proprietário (BRASIL, 1986).

Dados oficiais da ANAC, de abril de 2017 revelam que existem 657 aeródromos públicos e 1806 aeródromos privados. Dos públicos 14 estão concedidos a iniciativa privada. O movimento de 98% de embarques e desembarques aéreos no país dos 199 milhões dos passageiros estão concentrados em 65 aeroportos, quer sejam eles internacionais, nacionais ou regionais. E com um volume médio de 1,5 milhões de toneladas de cargas transportadas por ano. Torna o Brasil a 2ª nação do mundo em número de aeroportos, perdendo somente para os Estados Unidos.

Nenhum aeródromo civil poderá ser utilizado sem estar devidamente cadastrado, como consta no artigo 30 do CBA e no seu § 1º onde os aeródromos públicos e privados serão abertos ao tráfego através de processo, respectivamente, de homologação e registro (BRASIL, 1986).

Os aeródromos privados só poderão ser utilizados com permissão de seu proprietário, sendo vedada à exploração comercial. Para tanto, leiam-se os artigos 31 e o 32 do CBA, (BRASIL, 1986):

Artigo 31 Consideram-se:

- I - Aeroportos os aeródromos públicos, dotados de instalações e facilidades para apoio de operações de aeronaves e de embarque e desembarque de pessoas e cargas;
- II - Helipontos os aeródromos destinados exclusivamente a helicópteros;
- III - Helipontos os helipontos públicos, os dotados de instalações e facilidades para apoio de operações de helicópteros e de embarque e desembarque de pessoas e cargas.

Artigo 32. Os aeroportos e helipontos serão classificados por ato administrativo que fixará as características de cada classe.

Parágrafo único. Os aeroportos destinados às aeronaves nacionais ou estrangeiras na realização de serviços internacionais, regulares ou não regulares, serão classificados como aeroportos internacionais (artigo 22).

A administração dos aeródromos públicos que são sede de unidades militares são definidas em regulamentação especial, conforme consta no artigo 33 (BRASIL, 1986).

Nenhum aeródromo será construído sem prévia autorização da autoridade aeronáutica. Os aeródromos privados serão construídos, mantidos e operados por seus proprietários,

obedecidas às instruções, normas e planos da autoridade aeronáutica, conforme o artigo 30 do CBA (BRASIL, 1986).

O patrimônio aeroportuário é equiparado a bens públicos federais. Caso o aeroporto venha a ser desativado, os bens empregados na sua construção são restituídos aos proprietários, com as respectivas acessões, segundo o CBA em artigo 38 e parágrafos (BRASIL, 1986).

A nova Resolução<sup>37</sup> editada pela ANAC em consulta pública realizada em 2008 substitui a Portaria nº 774/GM-2, de 1997 conferiu maior liberdade para o administrador aeroportuário e as empresas negociarem, de modo que os preços pactuados já deverão levar em conta a localização e a edificação das áreas. Explana no artigo 2º as áreas aeroportuárias são classificadas em:

- I – áreas operacionais:
  - a) – essenciais;
  - b) – administrativas indispensáveis; e
  - c) – apoio operacional.
- II – áreas comerciais.

A classificação proposta caracteriza melhor as atividades, inclusive quanto a responsabilidade. Desta forma, as essenciais são prestadas usualmente pelas empresas de transporte aéreo e pelo administrador aeroportuário; ex.: *check-in*, proteção ao voo, navegação aérea, abrigo de aeronave, etc. O apoio operacional prestado usualmente por empresas auxiliares; ex.: abastecimento de combustíveis, carga e descarga de aeronaves, manutenção de aeronaves, etc. Os serviços administrativos indispensáveis prestados por instituições de fiscalização; ex.: Polícia, Receita Federal, ANVISA etc.

As áreas aeroportuárias supra mencionadas são subclassificadas de acordo com sua classificação em: I – Área Terminal de Passageiros (ATP); II – Área Edificada Externa (AEEX); e III – Área Não Edificada (ANE). O uso das áreas aeroportuárias depende da celebração de contratos de concessão de uso, mediante o pagamento de “preços específicos”. Esses preços são fixados segundo a categoria do aeroporto (1ª, 2ª, 3ª ou 4ª), a classificação da área ocupada (ATP, AEEX ou ANE), o tipo atividade a ser desenvolvida e a metragem do empreendimento.

---

<sup>37</sup><http://www.anac.gov.br/participacao-social/audiencias-e-consultas-publicas/consultas-publicas-encerradas/2008/cons09/1-relatorio-de-analise-consulta-publica-2008-areas-aeroportuarias.pdf>

Em suma, este capítulo desenvolveu um breve resumo sobre a qualidade dos serviços aeroportuários, sobre a história da aviação, sobre a legislação e sobre a estrutura da aviação civil brasileira. A seguir, os objetivos e métodos do estudo.

### 3 OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

Sistematizar os indicadores de qualidade de desempenho operacional dos serviços prestados aos usuários de 15 aeroportos brasileiros, no período 2013-2016.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Contextualizar a aviação civil brasileira, a partir dos marcos regulatórios que criaram os aeroportos militares, a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeronáutica (INFRAERO) e a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), a legislação, incluindo os graus de investimento público e privado;
- b) Descrever os 48 indicadores de qualidade de desempenho operacional preconizados pela Secretária de Aviação Civil (SAC) segundo os aeroportos de categoria I: Cuiabá (CGB), Manaus (MAO) e Natal (NAT); de categoria II: Campinas (VCP), Confins (CNF), Curitiba (CWB), Fortaleza (FOR), Porto Alegre (POA), Recife (REF), Santos Dumont (SDU), Salvador (SSA); e, de categoria III: São Paulo (GRU), Rio de Janeiro (GIG), Brasília (BSB) e Congonhas (CGH); e,
- c) Sistematizar os indicadores de qualidade de desempenho operacional dos aeroportos selecionados em índices, via os modelo de gestão administrativa (pública e privada).

## 4 MÉTODOS

Este trabalho está dividido em três fases. A primeira envolveu a coleta de dados sobre os aeroportos brasileiros que constam nas fontes oficiais presentes nas páginas da Secretaria da Aviação Civil (SAC), da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

Incluiu também a coleta de informações em impressos diversos, como livros, jornais e revistas de grande circulação. Assim como visitas realizadas pela autora nos aeroportos em estudo, a fim de constatar as mudanças ocorridas nos itens estudados, na qualidade do desempenho dos serviços aeroportuários prestados aos usuários.

A segunda fase constituiu na elaboração de planilhas contendo os dados que configuraram os relatórios gerais trimestrais (disponíveis na página oficial da Secretaria da Aviação Civil – SAC), referente aos indicadores de desempenho operacional em aeroportos; bem como nos relatórios de desempenhos operacionais dos aeroportos, disponíveis no site oficial da ANAC e da INFRAERO.

Os dados secundários deste estudo foram retirados de pesquisa conduzida pela Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC/PR), pelo Comitê Técnico de Desempenho Operacional e pela Praxian Consultoria Ltda., empresa contratada pela SAC/PR mediante licitação pública, para a coleta de dados. O motivo para a realização destas pesquisas trimestrais foi a preocupação com a construção de medidas voltadas para a avaliação de indicadores de desempenho nas operações aeroportuárias e de ações visando melhorias na prestação de serviços aeroportuários aos passageiros e sua satisfação. A entrevista foi presencial, por meio de questionário padrão dos 48 indicadores de desempenho, com os passageiros no embarque e desembarque nacional e internacional, considerando-se um intervalo de confiança de 95% e erro amostral máximo de 5%. Foi realizada, no período de 2013 a 2016, nos 15 aeroportos em estudo e com uma média de 13.000 entrevistados a cada trimestre no ano. Os passageiros entrevistados pela SAC-PR avaliaram os indicadores atribuindo valores de 1 a 5 para cada um deles, sendo 1 a menor nota possível e 5 a maior. Neste trabalho foi mantida a escala Likert de cinco pontos utilizada em pesquisas de satisfação, conforme sugerem Albrecht e Bradford (1992), onde 1 = plenamente insatisfeito, 2 = insatisfeito parcialmente, 3 = regular/indiferente, 4 = satisfeito parcialmente, e 5 = plenamente satisfeito.

Foram estudados um total de 15 aeroportos, subdivididos por categoria de número de passageiros em:

a) Categoria de até 5 milhões de passageiros/ano (3 aeroportos): SBCY - Aeroporto Int. Marechal Rondon - Cuiabá (MT), SBEG - Aeroporto Int. Eduardo Gomes - Manaus (AM), e SBNT - Aeroporto Int. Augusto Severo - Natal (RN).

b) Categoria de 5 a 15 milhões de passageiros/ano (8 aeroportos): SBFZ - Aeroporto Int. Pinto Martins - Fortaleza (CE), SBSV - Aeroporto Int. Luís Eduardo Magalhães - Salvador (BA), SBRF - Aeroporto Int. Gilberto Freire - Recife (PE), SBCT - Aeroporto Int. Tancredo Neves - Confins (MG), SBKP - Aeroporto Int. de Viracopos - Campinas (SP), SBRJ - Aeroporto Santos Dumont - Rio de Janeiro (RJ), SBCT - Aeroporto Int. Afonso Pena - Curitiba (PR), SBPA - Aeroporto Int. Salgado Filho - Porto Alegre (RS).

c) Categoria mais de 15 milhões de passageiros/ano (4 aeroportos): SBBR - Aeroporto Int. Juscelino Kubitschek - Brasília (DF), SBGL - Aeroporto Int. do Galeão - Rio de Janeiro (RJ), SBGR - Aeroporto Int. Gov. André Franco Montoro - Guarulhos (SP), SBSP - Aeroporto de Congonhas - São Paulo (SP).

Foram estruturados gráficos e tabelas referentes aos indicadores de desempenho aeroportuários oriundos da percepção dos passageiros entrevistados entre os anos de 2013 a 2016 nos 15 aeroportos supracitados, os quais seguem o padrão internacional da Organização Internacional da Aviação Civil (OACI - Apêndice B), além da identificação do perfil dos passageiros, conforme Apêndice C.

Os dados dos indicadores de desempenho foram sistematizados segundo as cinco dimensões de qualidade para uma melhor avaliação dos resultados. Tal decisão se deu pelo grande número de dados a serem manejados. Para cada um dos 48 indicadores de desempenho se teria quatro resultados trimestrais por ano, pelo quadriênio. Desta forma, se optou por apresentar os dados com base no total anual e por uma reconfiguração dos 48 indicadores de desempenho respeitando as dez dimensões da qualidade, gerando dez índices de desempenho intermediários, quais sejam: Tangibilidade, Confiabilidade, Responsabilidade, Competência, Cortesia, Credibilidade, Segurança, Acesso, Comunicação e Custos. Em um segundo momento, houve uma reclassificação dos dez índices intermediários segundo as cinco dimensões da qualidade, gerando cinco índices de desempenho (Tangibilidade, Confiabilidade, Agilidade, Garantia e Empatia).

No Quadro 13 se encontra detalhado este processo: na primeira e segunda colunas estão os seis setores originários da pesquisa SAC-PR com os 48 indicadores de avaliação de desempenho aeroportuário, respectivamente. O setor de aeroporto possui 20 indicadores, o setor de aeroporto comercial possui 12 indicadores, o setor de companhias aéreas possui 7 indicadores, o setor de órgãos públicos tem 6 indicadores, o setor de transportes tem 2 indicadores e a satisfação geral do aeroporto é única. Na terceira coluna estão os 48 indicadores de desempenho de qualidade dos serviços aeroportuários, reagrupados segundo as 10 dimensões de qualidade (quarta coluna) e para as 5 dimensões (quinta coluna). Este processo de sintetização foi aplicado aos 15 aeroportos estudados.

Os valores dos dados dos 48 indicadores de desempenho de satisfação dos usuários obtidos nas quatro avaliações/ano SAC-PR<sup>38</sup>, que gerou uma média final, foram calculados em uma planilha eletrônica, MS Excel ®.

A terceira fase da pesquisa envolveu o manejo dos dados obtidos nas 1ª e 2ª fases do estudo, levando em consideração a dimensão da qualidade de cada indicador, a média obtida, a categoria e o modelo de gestão empregado em cada aeroporto. Como os questionários aplicados aos usuários empregou uma escala Likert de cinco pontos, os valores variaram de 1 a 5, se empregando essencialmente estatísticas descritivas no manejo dos dados (média e frequência).

Por fim, por este estudo empregar dados secundários de acesso público, não houve necessidade de encaminhamento para comitê de ética.

---

<sup>38</sup> Dados disponíveis em: <http://www.aviacao.gov.br/relatorio-geral-dos-indicadores>. Acesso em 17 de dez de 2017.

Quadro13 – Manejo dos Indicadores de desempenho e sua transformação em dez índices intermediários e, destes, aos cinco índices finais.

Setor	Indicador de Avaliação do Aeroporto - Originais	Indicadores Reagrupados	10 DIM.	5 DIM.		
Aeroporto	1. Disponibilidade de carrinhos de Bagagem	Disponibilidade de carrinhos de Bagagem	Tangibilidade	Tangibilidade.		
	2. Disponibilidade do meio-fio	Disponibilidade de tomadas				
	3. Tempo de fila da inspeção de segurança	Disponibilidade de sanitários				
	4. Rigor da inspeção de Segurança	Limpeza dos sanitários				
	5. Cordialidade dos funcionários da inspeção de segurança	Disponibilidade de assentos na sala de embarque				
	6. Facilidade de encontrar o caminho no aeroporto	Limpeza geral do Aeroporto				
	7. Painéis de informação de voos	Conforto na sala de embarque				
	8. Distância caminhada no terminal de passageiros	Conforto térmico do aeroporto				
	9. Cordialidade dos funcionários do aeroporto	Conforto acústico do aeroporto				
	10. Disponibilidade de tomadas	Instalações de estacionamento de veículos				
	11. Qualidade da Internet / Wi-Fi	Quantidade e qualidade de lanchonetes/restaurantes				
	12. Disponibilidade de sanitários	Disponibilidade de bancos/caixas eletrônicos/casas de câmbio				
	13. Limpeza dos sanitários	Quantidade e qualidade de estabelecimentos comerciais				
	14. Disponibilidade de assentos na sala de embarque	Qualidade Sala VIP				
	15. Sensação de proteção e segurança	Satisfação geral do passageiro				
Aeroporto	16. Limpeza geral do Aeroporto	Painéis de informação de voos	Confiabilidade	Confiabilidade		
	17. Conforto na sala de embarque	Informação nas esteiras de restituição de bagagem				
	18. Conforto térmico do aeroporto	Facilidade para realizar conexões				
Aeroporto Comercial	19. Conforto acústico do aeroporto	Eficiência dos funcionários do <i>check-in</i>	Responsabilidade	Agilidade		
	20. Informação nas esteiras de restituição de bagagem	Cordialidade dos funcionários da inspeção de segurança	Competência			
	21. Instalações de estacionamento de veículos	Cordialidade dos funcionários do aeroporto	Cortesia			
	22. Custo do estacionamento	Cordialidade dos funcionários de lanchonetes/restaurantes				
	23. Quantidade e qualidade de lanchonetes/restaurantes	Cordialidade dos funcionários do <i>check-in</i>				
	24. Valor dos produtos de lanchonetes/restaurantes	Cordialidade dos funcionários do comércio				
	25. Tempo de fila nas lanchonetes/restaurantes	Cordialidade dos funcionários da emigração				
	26. Cordialidade dos funcionários de lanchonetes/restaurantes	Cordialidade dos funcionários da imigração				
	27. Disponibilidade de bancos/caixas eletrônicos/ casas de câmbio	Cordialidade dos funcionários da aduana				
	28. Quantidade e qualidade de estabelecimentos comerciais	Qualidade da Internet / Wi-Fi			Credibilidade	Garantia
	29. Valor dos produtos comerciais	Rigor da inspeção de Segurança			Segura	
	30. Tempo de fila nos estabelecimentos comerciais	Sensação de proteção e segurança				

	31. Cordialidade dos funcionários do comércio	Integridade da bagagem			
	32. Qualidade Sala VIP	Disponibilidade do meio-fio	Acesso	Empatia	
Companhias Aéreas	33. Tempo de fila no <i>check-in</i> (autoatendimento)	Facilidade de encontrar o caminho no aeroporto			
	34. Tempo fila no <i>check-in</i> (guichê)	Distância caminhada no terminal de passageiros			
	35. Eficiência dos funcionários do <i>check-in</i>	Transporte público			Comunicação
	36. Cordialidade dos funcionários do <i>check-in</i>	Disponibilidade de táxi			
	37. Facilidade para realizar conexões	Tempo de fila da inspeção de segurança			
	38. Velocidade da restituição de bagagem	Tempo de fila nas lanchonetes/restaurantes			
	39. Integridade da bagagem	Tempo de fila nos estabelecimentos comerciais			
Órgãos Públicos	40. Tempo de fila na emigração	Tempo de fila no <i>check-in</i> (autoatendimento)			
	41. Cordialidade dos funcionários da emigração	Tempo fila no <i>check-in</i> (guichê)			
	42. Tempo de fila na imigração	Velocidade da restituição de bagagem			
	43. Cordialidade dos funcionários da imigração	Tempo de fila na emigração			
	44. Tempo de fila da aduana	Tempo de fila na imigração			
	45. Cordialidade dos funcionários da aduana	Tempo de fila da aduana	Custos		
Transporte	46. Transporte público	Custo do estacionamento			
	47. Disponibilidade de táxi	Valor dos produtos de lanchonetes/restaurantes			
Satisfação Geral	48. Satisfação geral do passageiro	Valor dos produtos comerciais			

Fonte: autora

## A PESQUISA E OS RESULTADOS

### 5.1 BREVE HISTÓRICO DOS 15 AEROPORTOS BRASILEIROS EM ESTUDO

A infraestrutura da aviação no Brasil data do início do século XX passando pelas três fases conforme descreveu Arai (1996), pelas histórias da Primeira e da Segunda Guerras Mundiais, pela ditadura dos anos 60, pela expansão e pelas necessidades apresentadas no mercado brasileiro, pelos momentos de retração econômica, e claro pela constante influência da política nacional.

#### 5.1.1 Região Sul do Brasil

O aeroporto internacional Salgado Filho, localizado em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul de nomenclatura IATA POA e ICAO SBPA, começou em um campo ocupado pelo Estado de uso da Brigada Militar para atividades paramilitares no combate às revoluções da época, que pertencia a uma das propriedades de Jerônimo de Ornelas, porém mais tarde a área fora desapropriada. Com uma infraestrutura simples, localizado no campo da várzea do Rio Gravataí havia uma pista sem pavimento com seiscentos metros de comprimento, onde um galpão servia para abrigar as oficinas e outro a hangaragem<sup>39</sup> das aeronaves. Em 15 de setembro de 1923, foi construído o primeiro aeroporto de Porto Alegre, sob a ocupação da aviação da Brigada Militar, que durou até janeiro de 1924, quando esta cedeu e arrendou os aviões e o aeródromo à escola de aviação civil de Orestes Dionísio Barroni. Logo veio a primeira companhia aérea do Brasil iniciar suas operações utilizando-se do hidroavião Dornier J, apelidado de Atlântico, sendo um dos mais modernos à época da companhia Varig, tinha capacidade somente para nove passageiros, seu voo de estreia foi numa navegação de Porto Alegre a Rio Grande, no estado do Rio Grande do Sul. Em 1937, teve início o processo de desapropriações de terrenos adjacentes à área ocupada pelo Aeródromo de São João para sua futura ampliação e a construção do Aeroporto de Porto Alegre e, neste período, foi construído o primeiro terminal de passageiros. Na contramão do que ocorria na região Nordeste do Brasil com a Segunda Guerra Mundial, o Ministério da Aeronáutica determinou a redução do ritmo das obras do aeroporto, deslocando o material e pessoal para a construção da Base Aérea de Gravataí, atual Base Aérea de Canoas. Em 12 de outubro de 1951, o aeroporto

---

<sup>39</sup> Hangaragem termo utilizado pelos aeronautas para guardar, estacionar as aeronaves no hangar, o qual é uma construção semelhante a um galpão destinado a guardar as aeronaves.

passou a ser designado Aeroporto Internacional Salgado Filho, em homenagem a Joaquim Pedro Salgado Filho, senador e ministro da Aeronáutica<sup>40</sup> (BRASIL, 2017). Em 7 de janeiro de 1974, a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeronáutica (INFRAERO) assumiu a administração, operacionalidade e exploração comercial e industrial do aeroporto. Em 1982, novos recursos foram destinados à ampliação do terminal de passageiros, pois a demanda aeroportuária já alcançava índices elevados de movimento. Em 1986, foram destinadas áreas para a construção dos novos terminais de carga e para a manutenção das empresas VASP, Transbrasil, SATA e Empresa de Correios e Telégrafos (BRASIL, 2017).

Em 13 de setembro de 2016, o presidente Michel Temer decidiu conceder o aeroporto de Porto Alegre, juntamente com outros três aeroportos do Brasil, para a iniciativa privada. Durante um leilão realizado na sede do banco Bovespa a empresa Fraport ofereceu 382 milhões de reais para obter a administração do aeroporto.

O aeroporto internacional Afonso Pena nomenclatura IATA CWB e ICAO SBCT está situado no estado do Paraná em São José dos Pinhais no entorno de sua capital a cidade de Curitiba. A atual área que pertence ao aeroporto Afonso Pena se constituiu em parte da área da Colônia Afonso Pena, ali implantada no início do século XX em homenagem ao sexto presidente da República, Afonso Pena (1906 a 1909). Nessa ocasião, o Governo Federal desapropriou a área de uma fazenda, no município de São José dos Pinhais, de propriedade de Matias Mendes. Dividiu-a em pequenas chácaras e ali assentou uma colônia de imigrantes poloneses e alemães (incentivados pela política de colonização para a agricultura), efetuando-se a ocupação no início deste século (ANCAB, 2018)<sup>41</sup>. Devido à entrada do Brasil na Segunda Guerra Mundial, o Ministério da Guerra, através dos órgãos responsáveis pela aviação (que dariam origem ao atual Ministério da Aeronáutica), nos anos de 1940 a 1942 efetuou um minucioso levantamento da área dessa colônia, em função dos ventos dominantes. A área correspondente ao antigo Aeroporto Afonso Pena foi desapropriada para a construção das pistas de pouso, com o mesmo traçado hoje existente. A construção original do Aeroporto Afonso Pena aconteceu no período de maio de 1944 a abril de 1945, tendo como executores o Ministério da Aeronáutica em cooperação com o Departamento de Engenharia do Exército Norte-Americano. A Base Aérea Afonso Pena, como era então conhecida, tinha como

---

<sup>40</sup> Todas as informações da história do aeroporto de internacional Salgado Filho de Porto Alegre encontravam-se no site da INFRAERO, na parte de história dos aeroportos, após a concessão a Fraport a página foi desativada.

<sup>41</sup> ANCAB é a Associação Nacional de Concessionárias de Aeroportos Brasileiros fundada em agosto de 2006 que reúne empresas comerciais que operam nos aeroportos brasileiros, tanto nas áreas de alfandegadas (*Duty Free*) quanto nas áreas do mercado interno (*Duty Paid*). Seu objetivo agregar suas instituições visando a melhor satisfação do usuário. Informações disponíveis em: <http://www.ancab.com.br/site/>. Acesso em: 25 de mar. de 2018.

finalidade básica servir de ponto estratégico para as operações aliadas durante a Segunda Guerra Mundial. Devido ao fato de ter sido construído nos últimos meses da guerra, o aeroporto foi pouco utilizado, prevalecendo posteriormente o uso pela aviação civil. Foram construídas a estação de passageiros, a torre de controle entre várias adequações e melhorias realizadas. A partir de 1974, através da Portaria n.º 120 Gm-5, de 03 de dezembro de 1973, o Aeroporto Afonso Pena passou a ser administrado pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária. Em 1977, foi concluída a ampliação do terminal de passageiros, quadruplicando sua capacidade de atendimento, proporcionando mais conforto aos usuários e empresas áreas. Em 1996, com a construção do novo aeroporto, passou a ser internacional. Mesmo com todas as remodelações e ampliações efetuadas, as obras não foram suficientes para atender à demanda crescente de passageiros e cargas. O Comando da Aeronáutica instalou na cabeceira da Pista 15 o ILS<sup>42</sup> - MARK 20 de Categoria II, o que permite pousos e decolagens com visibilidade horizontal de 200 metros e teto de 100 pés. Este equipamento começou a operar em 8 de agosto de 2002, aumentando a disponibilidade operacional do aeródromo. No aeroporto de Porto Alegre, este mesmo sistema só começou a operar em 21 de junho de 2014<sup>43</sup> (BRASIL, 2017).

### 5.1.2 Região Sudeste do Brasil

Em 1936, foi planejado o Aeroporto de Congonhas depois que uma enchente do Rio Tietê alagou e interditou por vários meses o Aeroporto do Campo de Marte. A construção de um novo aeroporto foi a solução para o problema. O aeroporto de Congonhas recebeu este nome em homenagem ao Visconde de Congonhas do Campo, Lucas Antônio Monteiro de Barros (1823-1851), primeiro governante da Província de São Paulo, após a Independência do Brasil em 1822. Congonhas é conhecido como um nome de um tipo de erva-mate muito

---

<sup>42</sup>ILS – *Instrument Landing System* em português: Sistema de Pouso por Instrumento é um sistema de aproximação por instrumentos, que dá uma orientação precisa ao avião que esteja na fase de aproximação final duma determinada pista, permitindo assim um número maior de pax em condições adversas. Os três aeroportos que operam no Brasil atualmente na cat. II são os de Guarulhos, Porto Alegre e Curitiba. Há três categorias:

Cat I: Altura de decisão (mínima): 60 m / Visibilidade: Entre 800 e 550 m

Cat II: Altura de decisão (mínima): 30 m / Visibilidade: Não menos que 300 m

Cat III: A: Altura de decisão (mínima): 30 m / Visibilidade: 175 m

B: Altura de decisão (mínima): 15 m / Visibilidade: 175 m

C: Teto zero / Visibilidade zero

Informações disponível em: <https://www.decea.gov.br/ils>. Acesso em: 18 de fev. de 2018.

<sup>43</sup>Disponível em: <<http://www4.infraero.gov.br/aeroportos/aeroporto-internacional-de-curitiba-afonsopena/sobre-o-aeroporto/historico>>. Acesso em dez. 20 de 2017.

comum em Minas Gerais, na região onde se situa Congonhas do Campo, cidade natal de Monteiro de Barros (ANCAB, 2018).

Mais tarde o Governo do estado de São Paulo incorporou áreas complementares através de desapropriações e, em 1940, estabeleceu que todas as atividades exercidas no novo aeroporto seriam dirigidas por um administrador nomeado pelo Governo. Já 1957, o Aeroporto Internacional de São Paulo – Congonhas, de nomenclatura IATA CGH e ICAO SBSP já era o terceiro aeroporto do mundo em volume de carga aérea. Por isso, nessa época começaram os estudos para a implantação de um novo aeroporto em São Paulo e alterações no terminal de passageiros de Congonhas. Desses estudos surgiu o Aeroporto de Viracopos, em Campinas (BRASIL, 2017).

O Aeroporto Internacional de Viracopos-Campinas, nomenclatura IATA VCP e ICAO SBKP, teve sua construção iniciada na década de 1950 pelo governador Adhemar Pereira de Barros e foi inaugurado em 19 de outubro de 1960. Existem duas versões sobre a origem do nome Viracopos. A primeira conta que no início do século surgiu um desentendimento entre o pároco do bairro e seus habitantes, numa noite de festa. Houve bebedeiras e brigas que resultaram na quebra das barracas da quermesse da Igreja, derrubadas durante a confusão. A palavra usada pelo padre nos sermões, para se referir ao acontecimento, era “Viracopos”. Outra versão conta que no sítio hoje ocupado pelo aeroporto havia um bar onde tropeiros se encontravam para “virar copos”, descansar e trocar informações sobre viagens. “Viracopos” deu nome ao bairro e, posteriormente, ao aeroporto. Durante a Revolução de 1932, os paulistas usavam o local como campo de operações aéreas, sendo a pista construída à base de enxadas e picaretas, de lá, partiam para Minas Gerais (ANCAB, 2018).

Localizado a 14 quilômetros do centro de Campinas e a 99 quilômetros da cidade de São Paulo, o Aeroporto Internacional de Viracopos tem acesso pelas rodovias Santos Dumont, Bandeirantes e Anhanguera, em um dos mais importantes polos tecnológicos do país, é um Terminal de Logística de Carga de Importação e Exportação. Em 19 de outubro de 1960, através da Portaria Ministerial nº 756, Viracopos foi elevado à categoria de Aeroporto Internacional e homologado para aeronaves a jato puro. Ao longo dos anos, várias reformas foram realizadas no aeroporto para que pudesse acompanhar a evolução da aviação. A partir de 1978, a INFRAERO começou a administrar o Terminal de Cargas e, em 1980, recebeu do DAESP a administração geral do Aeroporto Internacional de Viracopos/Campinas (ANCAB, 2018). Concedida a iniciativa privada por 30 anos, em 14 de junho de 2012, a nova gestora do Aeroporto Internacional de Viracopos, a Concessionária Aeroportos Brasil ficou com 51% de participação acionária, deixando os 49% restantes com a União. De acordo com o

planejamento da concessionária, o Novo Aeroporto de Viracopos foi concebido a partir do conceito de “aeroporto cidade” e sua expansão prevê ainda hotéis, shopping *center* e centro de convenções.

Até 1981 o aeroporto de Congonhas foi administrado pelo Departamento Aeroviário do estado de São Paulo (DAESP). Desde então a INFRAERO assumiu seu comando. E em 1990, Congonhas tornou-se o aeroporto mais movimentado do país. O fluxo de passageiros e aeronaves cresceu sistematicamente, o que tornou necessário reformá-lo para atender o aumento da demanda. A INFRAERO iniciou as obras do edifício garagem, em 2000, com a participação do poder público municipal, que foi inaugurado em 2005 com 60 mil m<sup>2</sup> e cinco pavimentos, melhorias seguiram sendo feitas pela estatal desde então (BRASIL, 2017)<sup>44</sup>.

Para aumentar a concorrência entre aeroportos na região de São Paulo, em 1980, começaram as obras do novo sistema aeroportuário de São Paulo/Guarulhos, de nomenclatura IATA GRU e ICAO SBGR. Em 1985, concluída a primeira fase do projeto, foi inaugurado o Aeroporto, mas a ideia de construir um terceiro aeroporto na região de São Paulo era antiga. Construída no início da década de 1940, a Base Aérea de São Paulo foi criada em 1941. Sua finalidade era defender todo o estado de São Paulo, o maior centro industrial do país, no período em que o mundo estava abalado pela Segunda Guerra Mundial. Para tanto, em 1940, as famílias Samuel Ribeiro e Guinle doaram para o governo uma grande área da Fazenda Cumbica para a construção da Base Aérea de São Paulo. A partir da década de 1960, políticas voltadas à industrialização do país forçavam o processo de criação de uma infraestrutura aeroportuária que motivasse a fundação de empresas nacionais e multinacionais, condições imprescindíveis ao desenvolvimento econômico no período, e também motivassem os interesses da aviação comercial e militar conveniente ao Governo Militar daquele período. O novo Aeroporto de São Paulo/Guarulhos deveria ser, portanto, implantado o quanto antes, possibilitando o desenvolvimento econômico-operacional do principal aeroporto internacional do Brasil. Outra corrente, porém defendia que era inviável a construção do aeroporto no sítio de Cumbica, devido às constantes cerrações na região que já afetavam as operações da Base Aérea. A neblina ocorre devido à proximidade da Serra da Cantareira e de várias áreas alagadas pelo rio Baquirivu-Guaçu. A decisão de construir o novo aeroporto foi tomada na gestão do ex-presidente Ernesto Geisel, mas a elaboração do projeto ficou para o próximo governo. O presidente seguinte, João Figueiredo, manteve o ministro da Aeronáutica, o

---

<sup>44</sup> Informações disponíveis em <http://www4.infraero.gov.br/aeroportos/aeroporto-de-sao-paulo-congonhas/sobre-o-aeroporto/historico/> Acesso em: 17 dez. de 2017.

Brigadeiro Délio Jardim de Matos, e colocou-o a frente da administração da obra. Paulo Maluf, então governador do estado de São Paulo, iniciou uma série de discussões com o ministro da Aeronáutica e o ex-presidente Figueiredo, nas quais defendeu que São Paulo não teria condições financeiras de arcar com sua parte no projeto. O acordo que tinha sido firmado em 1976, não pode ser cumprido e a Aeronáutica arcou com 92% dos recursos e o Estado com o restante do investimento. Em 1977, após diversas negociações, decidiu-se que o melhor lugar para a construção do Aeroporto Internacional era Cumbica. A partir daí, diferentes medidas foram tomadas pelo governo do estado de São Paulo, entre elas, a desapropriação de áreas para a instalação do aeroporto que seria compartilhado com a Base Aérea de São Paulo. Em maio de 1979, o Ministério da Aeronáutica criou a Comissão Coordenadora do Projeto Sistema Aeroportuário da Área Terminal de São Paulo (COPASP). O Plano Diretor do Aeroporto Internacional de São Paulo/Guarulhos foi elaborado pela IESA (Internacional de Engenharia S/A) entre agosto de 1980 e janeiro de 1981 e foi aprovado em 1983. Em 20 de janeiro de 1985, o Boeing 747 - 200 da Varig pousou em Guarulhos inaugurando oficialmente o aeroporto, no qual estava presente neste cerimonial o governador na época do estado de São Paulo André Franco Montoro, que acabou por receber seu nome. Em 6 de fevereiro de 2012 o complexo aeroportuário foi concedido à iniciativa privada para o consórcio Invenpar e a *Airports Company South Africa*, em que a INFRAERO permaneceu com 49% de participação<sup>45</sup> (GRU, 2017).

A história do Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro, da Ilha do Governador, tem como base a antiga aviação naval e começou em 1924, com a instalação da escola de aviação. Fundada em 1916, a Escola de Aviação Naval teve suas primeiras instalações na Ilha das Enxadas, em 1924, posteriormente transferidas para local mais amplo a vizinha Ponta do Galeão. Dali saíram os primeiros Correios Aéreos Navais, em 1935. A partir de 1945, o Galeão passou a ser, oficialmente, Aeroporto Internacional, uma vez que os antigos hidroaviões foram pouco a pouco substituídos nas rotas internacionais por aviões maiores, dotados de rodas, que precisavam de pistas em terra para pouso e decolagem. Desde os anos da Segunda Guerra Mundial, o Galeão foi além de movimentada base aérea brasileira, servindo de campo de pouso para aviões internacionais. Naquela época o acesso ao aeroporto fazia-se através de lancha, desde a estação de hidros até a ponte de desembarque do Galeão. A

---

<sup>45</sup>Informações disponíveis em <http://www.aeroporto-guarulhos.net/historia-do-aeroporto-guarulhos>. Acesso em: 17 dez. de 2017.

recepção continuou precária até 1950, quando o local para embarque e desembarque transferiu-se para o outro lado da base, onde hoje funcionam escritórios de companhias cargueiras (AN CAB, 2018).

O aeroporto do Galeão foi inaugurado somente em 1º de fevereiro de 1952 e só em 20 de janeiro de 1977 tornou-se internacional, de nomenclatura IATA GIG e ICAO SBGL. A obra, realizada pela Construtora Odebrecht, foi um marco no Brasil e se consagrou como um dos principais projetos de tecnologia dos anos de 1970 no país para a construção do aeroporto. A ampliação do Terminal de Passageiros nº 1 já era uma preocupação para o evento da ECO 92, pois o aeroporto iria receber pessoas e delegações do mundo inteiro. Um novo terminal, um dos mais modernos da América Latina, com capacidade de atender oito milhões de passageiros ao ano, foi inaugurado em 20 de julho de 1999, mais que duplicando a capacidade do Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro, que a partir daí passou a se denominar Aeroporto Internacional Tom Jobim<sup>46</sup>. Em agosto de 2014, as atividades de operação, manutenção e ampliação foram transferidas da INFRAERO para o consórcio RIOgaleão, que investiu novamente em obras de infraestrutura e melhorias nos serviços do Aeroporto, em uma concessão de 25 anos (RIOGALEÃO, 2018).

O aeroporto internacional Santos Dumont nomenclatura IATA SDU e ICAO SBRJ começou com a proposta de implantar um aeroporto no aterro do calabouço. As obras começaram em 1934, em terreno cedido pela Prefeitura do Distrito Federal ao Ministério da Viação e Obras Públicas. As primeiras tentativas de voo regular no aeroporto do Rio de Janeiro foram frustradas. A Vasp inaugurou o serviço com aviões Junkers 52 ligando o Rio a São Paulo, mas infelizmente as duas aeronaves se acidentaram. A primeira quase caiu ao mar e a segunda, ao pousar, colidiu com carroças usadas na movimentação de terra na provisória pista de Congonhas. Os dois incidentes acabaram por adiar a inauguração, que ocorreu somente em 30 de novembro de 1936, passando de Aeródromo do Calabouço para Aeroporto Santos Dumont. Primeiro aeroporto civil do país, o Aeroporto Santos Dumont é administrado pela INFRAERO desde 1987. Foi administrado anteriormente pelo Departamento de Aviação Civil (DAC) e posteriormente pela Aeroportos do Rio de Janeiro Sociedade Anônima (ARSA). O prédio do Aeroporto Santos Dumont<sup>47</sup>, projetado pelo escritório dos irmãos Marcelo e Milton Roberto, quando ganharam um concurso nacional, foi inaugurado em 1945

---

<sup>46</sup>Informações disponíveis em: <http://www.riogaleao.com/institucional/o-aeroporto/> Acesso em: 17 mar. de 2018.

<sup>47</sup>Informações disponíveis em: <http://www4.infraero.gov.br/aeroportos/aeroporto-do-rio-de-janeiro-santos-dumont/sobre-o-aeroporto/historico/> Acesso em: 15 dez. de 2017.

pelo ex-presidente Getúlio Vargas e tombado em 1998 pelo Instituto de Patrimônio Artístico e Cultural (INEPAC), por sua arquitetura moderna, destacando-se os painéis de Cadmo Fausto, retratando o sonho mitológico de Ícaro realizado por Alberto Santos Dumont com o 14-Bis e a aviação moderna, além do busto de Alberto Santos Dumont, uma escultura do artista plástico francês Hugues Desmazieres (BRASIL, 2017).

No estado de Minas Gerais o aeroporto internacional de Belo Horizonte Confins/Tancredo Neves de nomenclatura IATA CNF e ICAO SBCF nasceu de contingências inadiáveis para o transporte aéreo da região metropolitana. No início da década de 1970, com o avanço tecnológico da indústria aeronáutica, colocando nos céus sofisticadas aeronaves de passageiros e cargas, ficou evidente que a infraestrutura aeroportuária existente não suportaria a demanda nos anos seguintes. O Ministério da Aeronáutica, em parceria com o Governo do estado de Minas Gerais, iniciou estudos<sup>48</sup> para viabilizar a construção de um aeroporto de nível internacional. Assim, em 3 de julho de 1978, foi criada a Comissão Coordenadora do Projeto Aeroportuário de Belo Horizonte (COPAER/BH), que elaborou o projeto e efetuou a construção através da consorciada Andrade Gutierrez-Mendes Junior entre os anos de 1979 a 1983. A pista foi inaugurada em 15 de julho de 1982, com o pouso do avião Bandeirante, trazendo do Aeroporto da Pampulha o governador Francelino Pereira, e os ministros Eliseu Resende, dos Transportes, e Délio Jardim de Mattos, da Aeronáutica. Somente em março de 1984, o aeroporto foi oficialmente inaugurado, quando o primeiro voo de passageiros foi realizado pela extinta VASP entre Belo Horizonte e Brasília. Em 1986, por meio da Lei Federal nº 7534, passou a se chamar Aeroporto Internacional Tancredo Neves. Em 2013, o Governo Federal promoveu o leilão para a concessão do Aeroporto Internacional Tancredo Neves e o consórcio AeroBrasil, composto pelo grupo CCR, *Munich Airport* e *Zurich Airport*, foi o vencedor (ANCAB, 2018).

### 5.1.3 Região Nordeste do Brasil

Os aeroportos do Nordeste foram locais de importância logística para o governo dos

---

<sup>48</sup>O aeroporto está localizado em uma região famosa por seu importante acervo científico-cultural, de Lagoa Santa compreendendo as descobertas paleontológicas e arqueológicas do cientista dinamarquês Peter Wilhelm Lund, por isso muitos ativistas preocuparam-se com as perdas científicas que poderiam se ter na região ante a construção do aeroporto. Recentemente, o mais antigo crânio de ser humano (mulher) das Américas, apelidado “Luzia”, com cerca de 11,5 mil anos, foi encontrado no sítio da Lapa Vermelha, localizado a cerca de 2.700m da cabeceira 16 da pista principal de pouso e decolagem do aeroporto.

Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial devido à proximidade com o continente europeu. Os aviões decolavam dos EUA, pousavam em aeroportos nordestinos e seguiam para a Europa. Assim, não faltavam suprimentos aos aliados norte-americanos na guerra.

O Aeroporto Internacional de Salvador Deputado Luís Eduardo Magalhães de nomenclatura IATA SSA e ICAO SBSV é um dos mais antigos da região nordeste fundado em 1925, e reconstruído em 1941 pela Panair do Brasil, filial da Panair dos EUA, devido a necessidade de guerra, conforme declarado pelos governos brasileiro e norte americano. Seu nome original era Santo Amaro do Ipitanga e a pista de pouso estava localizada dentro de um famoso bambuzal, que servia de camuflagem. Em 1955, passou a se chamar aeroporto Dois de Julho, em referência à independência da Bahia. E em 1998, mudou ao atual nome, o que causou revolta por parte do povo baiano, especialmente naqueles contrários ao carlismo. Em 2000, passou por uma reforma, trazendo o conceito de *aeroshopping*, implantado pela INFRAERO.

O Aeroporto Internacional de Salvador Deputado Luiz Eduardo Magalhães foi concedido à iniciativa privada em leilão realizado em 16 de março de 2017. A vencedora do processo foi a concessionária *Vinci Airports*, que a partir de janeiro de 2018 passou a operar o aeroporto por 30 anos<sup>49</sup> (VINCIAIRPORTS, 2018).

O aeroporto internacional de Fortaleza Pinto Martins de nomenclatura IATA FOR e ICAO SBFZ remontam da pista de 1930 do Alto da Balança, qual foi utilizada até o ano de 2000 pelo aeroclube do estado do Ceará. Este serviu de base de apoio às Forças Aliadas durante a Segunda Guerra Mundial, época em que a segunda pista de pousos e decolagens foi construída (AEROPORTOSBRASIL, 2017)<sup>50</sup>. O primeiro terminal de passageiros e o pátio de aeronaves foram construídos em 1966. Administração do Aeroporto foi transferida à INFRAERO<sup>51</sup>, em 7 de janeiro de 1974, conforme publicado na Portaria nº 120/GM5, de 3 de dezembro de 1973, quando uma série de obras de ampliação do complexo aeroportuário foi realizada (BRASIL, 2017).

Através de uma parceria entre a INFRAERO, governo federal e governo estadual, foi construído o novo terminal de passageiros na área sul do aeroporto, inaugurado em fevereiro de 1988, pelo governador Tasso Jereissati na época, sendo classificado como aeroporto internacional pela Portaria 393 GM5, de 9 de junho de 1997 (AEROPORTOSBRASIL,

---

<sup>49</sup>Informações disponíveis em: <https://brasil.vinci-airports.com/en/salvador-airport>. Acesso em: 30 de mar. de 2018.

<sup>50</sup> Informações disponíveis em: [http://www.aerportosdobrasil.com.br/ceara\\_ce/pinto\\_martins\\_ce/historia.php](http://www.aerportosdobrasil.com.br/ceara_ce/pinto_martins_ce/historia.php). Acesso em: 18 de dez de 2017.

<sup>51</sup>Informações disponíveis em: [www4.infraero.gov.br](http://www4.infraero.gov.br). Acesso em 2 de jul. de 2017.

2017). O Aeroporto Internacional de Fortaleza Pinto Martins foi concedido à iniciativa privada em leilão realizado em março de 2017. A vencedora do processo foi a concessionária *Fraport AG Frankfurt Airport Services*<sup>52</sup>, que a partir de janeiro de 2018 passou a operar o aeroporto pelos próximos 30 anos (FRAPORT, 2018).

O Aeroporto Internacional do Recife Guararapes Gilberto Freyre possui a nomenclatura IATA REC e ICAO SBRF. No estado de Pernambuco, está localizado na divisa com o município de Jaboatão dos Guararapes e seu nome é uma alusão ao fato histórico da Batalha dos Guararapes. Sua construção antecede a Segunda Guerra Mundial, sendo que o conflito serviu para melhorar a estrutura da Base Aérea do Recife e, conseqüentemente, do próprio aeroporto. A nome do aeroporto foi alterado em 27 de dezembro de 2001, pela Lei nº 10.361, que instituiu a denominação de Aeroporto Internacional do Recife Guararapes Gilberto Freyre, antes só Guararapes. No início de 1950, foi dado o pontapé inicial das obras de construção do Aeroporto. Após a conclusão do novo aeroporto, a primeira aeronave brasileira a utilizar oficialmente o aeroporto foi um DC-3, da Real Aerovias, que conduziu o ex-presidente Juscelino Kubitschek para a inauguração das instalações, em 18 de janeiro de 1958. Em 7 de janeiro de 1974, o aeroporto passou a ser administrado pela INFRAERO. E em 1979, foi celebrado um convênio entre o Ministério da Aeronáutica e o estado de Pernambuco, com a intervenção da INFRAERO, para desenvolvimento de projetos e execução de obras de reforma (BRASIL, 2017).

O Aeroporto Internacional Governador Aluizio Alves de nomenclatura IATA NAT e ICAO SBSG situado na cidade de Natal no estado do Rio Grande do Norte foi construído durante a Segunda Guerra Mundial com a finalidade de preparar uma base para operações de uma unidade tática de envergadura, a fim de enfrentar qualquer ameaça à segurança do hemisfério ocidental, servindo de base de apoio às forças aliadas. De 1943 a 1945, o aeroporto foi usado em conjunto pelo Exército e Marinha dos Estados Unidos, pela *Royal Air Force*, pelas linhas comerciais e pela Força Aérea Brasileira. A manutenção e segurança das instalações eram feitas pelo Exército dos Estados Unidos no Atlântico Sul (USAFSA). No dia 31 de março de 1980, o Ministério da Aeronáutica transferiu à INFRAERO a missão de administrar o aeroporto. Nesta mesma data foram inauguradas as reformas realizadas nas instalações do terminal de passageiros, dando segmento a mais três reformas até 1996, a fim de modernizar o complexo aeroportuário agregando novos itens de conforto e segurança para

---

<sup>52</sup>Informações disponíveis em: <http://www.fortaleza-airport.com.br/pt>. Acesso em: 10 de mar. de 2018.

atender ao número crescente de usuários. Continuamente o aeroporto é utilizado para treinamento pela Força Aérea Brasileira (FAB) (ANCAB, 2018).

Em fevereiro de 2008, o decreto nº 6373 incluiu o aeroporto no Programa Nacional de Desestatização. No dia 28 de novembro de 2011, com a presença da ex-presidenta da República Dilma Rouseff, foi assinado o contrato de concessão do aeroporto ao Consórcio Inframerica, por 25 anos, passando a ser o primeiro aeroporto 100% administrado pela iniciativa privada. Em dezembro de 2013, o Exército finaliza as obras que estavam sob sua responsabilidade, a fim de separar a aviação militar da civil. O aeroporto tem modificada sua denominação do nome de Aeroporto Augusto Severo por força da lei nº 12.920, de 24 de dezembro de 2013, o nomeando como Aeroporto Internacional do Rio Grande do Norte São Gonçalo do Amarante Governador Aluísio Alves em homenagem a Aluísio Alves, político potiguar que ocupou vários cargos públicos, entre eles o de governador do Estado no período de 1961 a 1965 (BRASIL, 2017).

#### **5.1.4 Região Centro-Oeste do Brasil**

Em 1930, a Empresa de Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul (antiga Sindicato Condor), subsidiária da Lufthansa, operou uma linha pioneira que ligava Corumbá à Cuiabá, capital de Mato Grosso. Essa linha aérea foi, inicialmente, subvencionada pelo Governo Estadual e, mais tarde, transformou-se na etapa final da rota São Paulo, Três Lagoas, Campo Grande, Corumbá, Cuiabá explorada pela mesma empresa, fazendo com que Cuiabá entrasse definitivamente para a história da aviação civil brasileira. O trecho Corumbá - Cuiabá era realizado nos hidroaviões monomotores *Junkers* de fabricação alemã que decolavam do rio Paraguai e pousavam no rio Cuiabá. Em 1938 o engenheiro civil Cássio Veiga de Sá, deu início ao projeto de construção do Aeródromo de Cuiabá. O campo de aviação, localizado na atual Vila Militar, foi inaugurado em 1939 com o primeiro pouso do trimotor *Junker – 52* da Empresa de Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul. A pista de pousos e decolagens foi inaugurada em 1956 (BRASIL, 2017). Conta-se que em 1963, de passagem por Cuiabá, a então primeira-dama do Brasil, Maria Tereza Goulart, esposa do ex-presidente João Goulart, deparando-se com as precárias condições das instalações do terminal de passageiros, solicitou ao ex-presidente que providenciasse a construção de um terminal aéreo, digno de uma capital. Assim, em 1964, foi construído o novo terminal de passageiros que foi entregue ao público no mesmo ano.

Em maio de 1965, o aeroporto ganhou o nome do desbravador e militar brasileiro de origens indígenas, Marechal Rondon. A INFRAERO assumiu a administração do Aeroporto de Cuiabá – Marechal Rondon, em 1974, dando início à execução de várias obras para atender as necessidades do complexo aeroportuário. Somente 22 anos mais tarde, no ano de 1996 o Aeroporto de Cuiabá Marechal Rondon de nomenclatura IATA CGB e ICAO SBCY alcançou a categoria de internacional e, em 2009, a INFRAERO modernizou o complexo aeroportuário<sup>53</sup> (BRASIL, 2017).

O Aeroporto Internacional de Brasília Presidente Juscelino Kubitschek, de nomenclatura IATA BSB e ICAO SBBR, considerado um importante *hub* doméstico, chamava-se Vera Cruz. Quando Brasília era apenas um projeto, o ex-presidente Juscelino Kubitschek pousou pela primeira vez em Vera Cruz no Planalto Central, no ano de 1956. O trabalho de construção do aeroporto, iniciado em 6 de novembro de 1956, durou pouco mais de seis meses, o terminal de passageiros foi construído em madeira e serviu à cidade até 1971 (ANCAB, 2018). A primeira pessoa a sobrevoar e pousar em Brasília, quando a capital brasileira ainda estava em construção, foi a piloto Ada Rogato. A inauguração oficial do aeroporto comercial foi em 3 de maio de 1957. Neste ano, também foram inauguradas as instalações do destacamento Base Aérea, que funcionou em parceria com o aeroporto. Apenas em 1960, três anos depois da inauguração do aeroporto, a cidade de Brasília foi inaugurada. Nos anos de 1980 a 1990, o aeroporto virou atração de brasilienses e turistas, para apreciar a movimentação de aeronaves e tirar fotos (DA SILVA, 2010).

Em 2011 o terminal aéreo brasiliense também foi escolhido para participar da primeira rodada de leilões para concessão dos aeroportos. A Inframerica, empresa que tem como holding a *Corporación America* venceu o leilão. A administração teve início em dezembro de 2012, assim como as obras de reforma e ampliação<sup>54</sup> (BSB, 2018).

### **5.1.5 Região Norte do Brasil**

O maior aeroporto da região Norte é o Aeroporto Internacional de Manaus Eduardo Gomes de nomenclatura IATA MAO e ICAO SBEG. Em 26 de março de 1976, foi inaugurado pelo então presidente da República Ernesto Geisel e no dia 31 do mesmo mês foi homologado e aberto ao tráfego. O nome do aeroporto foi uma homenagem ao famoso

---

<sup>53</sup>Informação disponível em: <http://www4.infraero.gov.br/aeroportos/aeroporto-internacional-de-cuiaba-marechal-rondon/sobre-o-aeroporto/historico/>. Acesso em: 20 de nov. de 2017.

<sup>54</sup> Informações disponíveis em: <https://www.bsb.aero/br/sala-imprensa/aeroporto-de-brasilia-faz-60-anos-e-tem-dia-de-comemoracao/3120/>. Acesso em: 20 de mar. de 2018.

brigadeiro do ar que disputou a presidência da república pelo partido da União Democrática Nacional (UDN), em 1945, com o ex-presidente do Brasil Eurico Gaspar Dutra, e perdeu a época a disputa, mas ficou famoso no Brasil pelo doce de brigadeiro, pois para angariar fundos a sua campanha, eram vendidos docinhos de chocolate, com o slogan: “*Vote no Brigadeiro!*” (BRASIL, 2017)<sup>55</sup>.

Em cumprimento ao Programa de Qualidade iniciado pela INFRAERO em 1996, o Aeroporto Internacional Eduardo Gomes foi o primeiro aeroporto da rede INFRAERO a ser certificado na Norma ISO 9001/94.

## 5.2 INDICADORES DE DESEMPENHO POR AEROPORTO

Na sequência serão apresentados os 15 aeroportos, subdivididos em três categorias:

- a) Categoria I: se refere aos aeroportos de Cuiabá, de Manaus e de Natal que apresentam uma movimentação de passageiros de até 5 milhões no ano;
- b) Categoria II: aeroportos de Campinas, Confins, Curitiba, Fortaleza, Porto Alegre, Recife, Santos Dumont e Salvador, que apresentam uma movimentação de 5 a 15 milhões de passageiros ao ano; e.
- c) Categoria III: aeroportos de Brasília, Guarulhos, Galeão e Congonhas, que possuem uma movimentação de mais de 15 milhões de passageiros ao ano.

Vale lembrar que os 48 indicadores de desempenho foram reagrupados segundo as dez dimensões de qualidade (configurando índices intermediários) e, em um segundo momento, reduzidos a 5 dimensões/índices (ver Quadro 5). Desta forma, abaixo são apresentados os resultados, segundo os cinco índices (Tangibilidade, Confiabilidade, Agilidade, Garantia e Empatia), por categoria de movimentação de passageiros e ano. Os valores apresentados se referem à média atribuída pelos respondentes, conforme a escala Likert, onde 1 = plenamente insatisfeito, 2 = insatisfeito parcialmente, 3 = regular/indiferente, 4 = satisfeito parcialmente, e 5 = plenamente satisfeito.

Os valores dos índices das dimensões de qualidade nos setores expressos em números encontram-se no Apêndice F.

---

<sup>55</sup>Informações disponíveis em: <http://www4.infraero.gov.br/aeroportos/aeroporto-internacional-de-manaus-eduardo-gomes/sobre-o-aeroporto/historico/> Acesso em: 20 de dez. de 2017.

Salientando-se os dez conceitos das dimensões da qualidade de serviços descritos por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985), os quais foram transformados em índices intermediários avaliativos: a Tangibilidade como sendo a qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física do serviço; a Confiabilidade tratando-se da coerência no desempenho do serviço bem como sua constância; a Responsabilidade versando sobre a disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço; a Competência referindo-se as habilidades e conhecimentos necessários dos colaboradores envolvidos; a Cortesia como sendo as boas maneiras, o respeito, a consideração e o contato amigável dos colaboradores envolvidos na prestação do serviço; a Credibilidade abordando a confiança, o crédito, a honestidade e o envolvimento com os interesses do cliente; a Segurança tratando-se do serviço livre de perigos, dúvidas ou riscos; o Acesso aludindo a facilidade de abordagem e contato; a Comunicação como sendo a facilidade de interação entre prestador do serviço e cliente; e o Conhecimento do usuário/cliente (1988) abrangendo o esforço para compreender as necessidades do cliente de forma clara podendo, assim, satisfazê-las.

As dez dimensões da qualidade são mais tarde definidas em cinco (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990; GHOBADIAN; SPELLER; JONES, 1994; STEFANO et al., 2007):

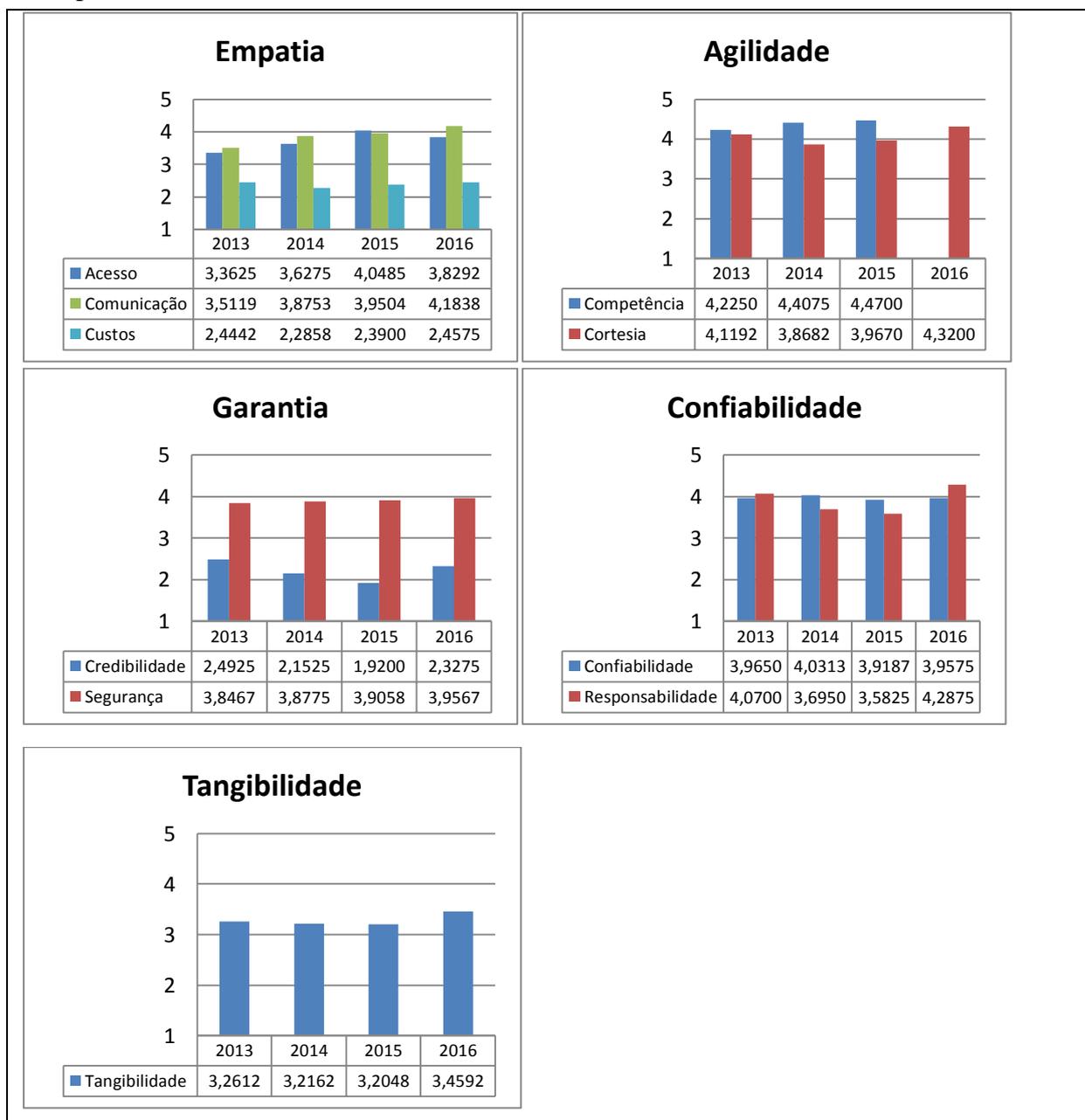
1. Tangibilidade: facilidade e aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação.
2. Confiabilidade: habilidade em fazer o serviço prometido com confiança e precisão.
3. Agilidade: capacidade de resposta, disposição para ajudar o usuário e fornecer um serviço com rapidez de resposta e presteza.
4. Empatia: cuidado em oferecer atenção individualizada aos usuários.
5. Garantia: ofertar serviços correspondentes as exigências dos usuários de maneira fidedigna.

## **5.2.1 Aeroportos Categoria I**

### *5.2.1.1 Aeroporto de Cuiabá (MT) - SBCY - Aeroporto Internacional Marechal Rondon*

Os cinco índices de desempenho para o Aeroporto de Cuiabá, segundo os seus componentes, estão no Gráfico 2, período 2013-2016.

Gráfico 2 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Cuiabá, 2013-2016.



O índice intermediário de desempenho Competência que conforme o Quadro 5 corresponde ao indicador de desempenho aeroportuário eficiência dos funcionários do *check-in* não foi avaliado no aeroporto no ano de 2016, portanto, não foi mensurado.

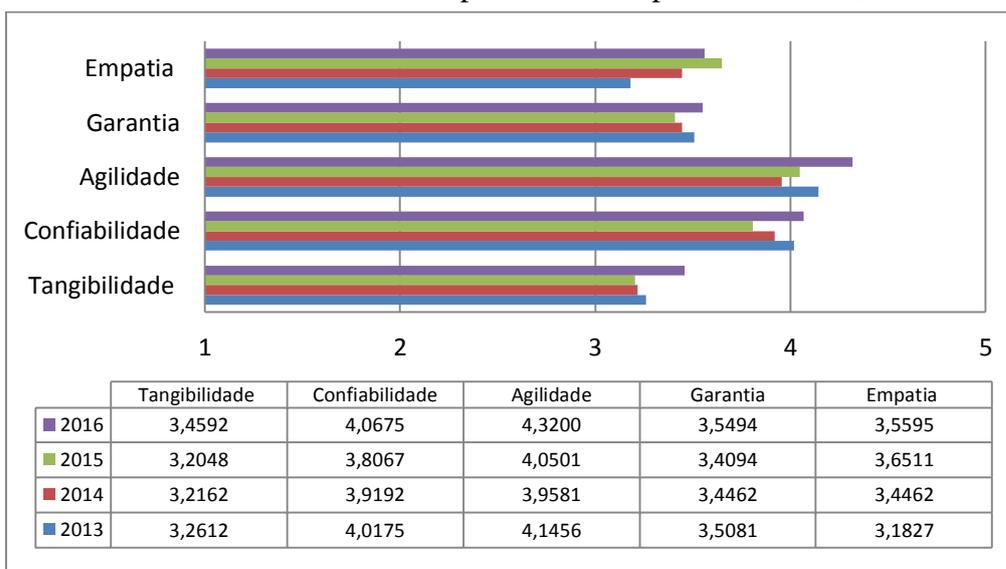
Fonte: elaborado pela autora.

No Gráfico 2, no índice de desempenho Empatia, seu componente Comunicação apresentou um incremento em 2016 se comparado a 2013; o que não ocorreu quanto ao Acesso e Custos que mantiveram-se regular e insatisfatório parcialmente respectivamente. O índice Agilidade apresentou seus dois componentes como satisfatórios ao final do período estudado. O índice Garantia apresentou comportamento dicotômico entre seus componentes, com Credibilidade atingindo o mínimo para parcialmente insatisfatório e Segurança se

mantendo no teto superior de regular/indiferente. O índice Confiabilidade manteve um comportamento homogêneo no período, com seus dois componentes no limite superior do atributo regular/indiferente. O índice Tangibilidade se manteve regular ao longo do período.

O Gráfico 3 apresenta os cinco índices de desempenho do aeroporto de Cuiabá, período 2013 a 2016.

Gráfico 3 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Cuiabá, 2013-2016.

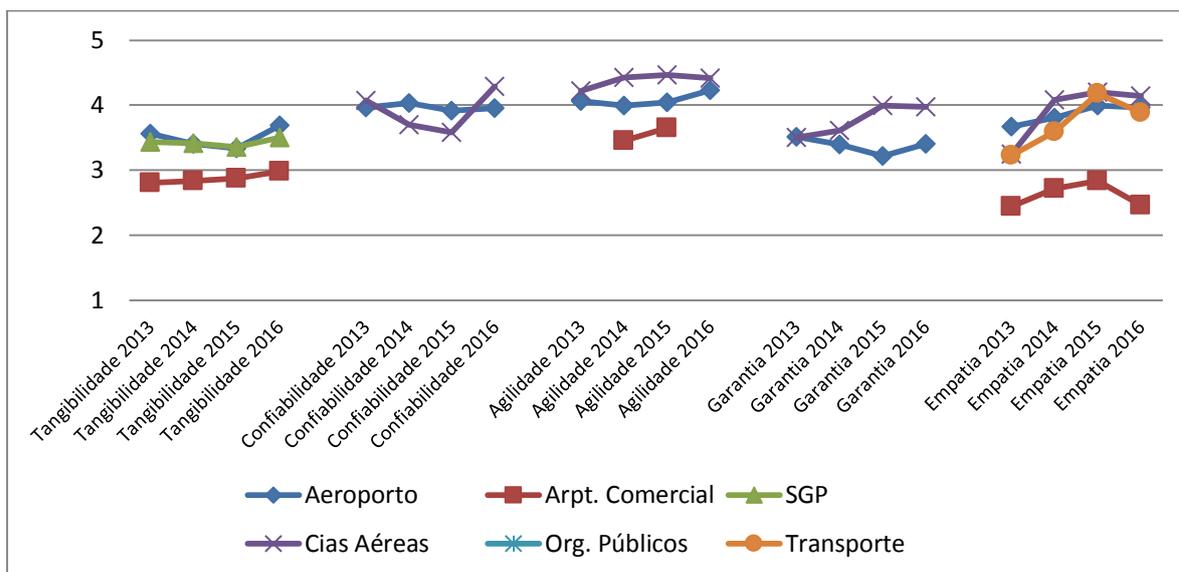


Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se que, à exceção do índice de Empatia, os demais quatro apresentaram incremento positivo em 2016 no período estudado, com médias inferiores no biênio 2014/15. Já Empatia apresentou incremento no triênio 2013/15, com recuo em 2016. No geral, os índices de desempenho Empatia, Garantia e Tangibilidade foram avaliados pelos respondentes das pesquisas trimestrais de satisfação no quadriênio como regulares/indiferentes enquanto Agilidade e Confiabilidade, em 2016, atingiram patamares minimamente satisfatórios.

No Gráfico 4, são apresentados os cinco índices de desempenho segundo setores do Aeroporto de Cuiabá no período de 2013 a 2016. Observa-se que os índices voltados a avaliar as companhias aéreas foram os que apresentaram maior incremento no período, atingindo o patamar satisfatório. Ao passo, os voltados aos aeroportos comerciais foram os de piores avaliações, se mantendo parcialmente insatisfatório (Tangibilidade e Empatia) e regular (Agilidade) no último ano.

Gráfico 4 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Cuiabá, 2013-2016.



Obs.: Artp=Aeroporto; SGP=Satisfação Geral dos Passageiros, Cias=Companhias; Org=Órgãos.

Como o aeroporto de Cuiabá é nacional, não existe o setor de órgãos públicos. Portanto, não é avaliado.

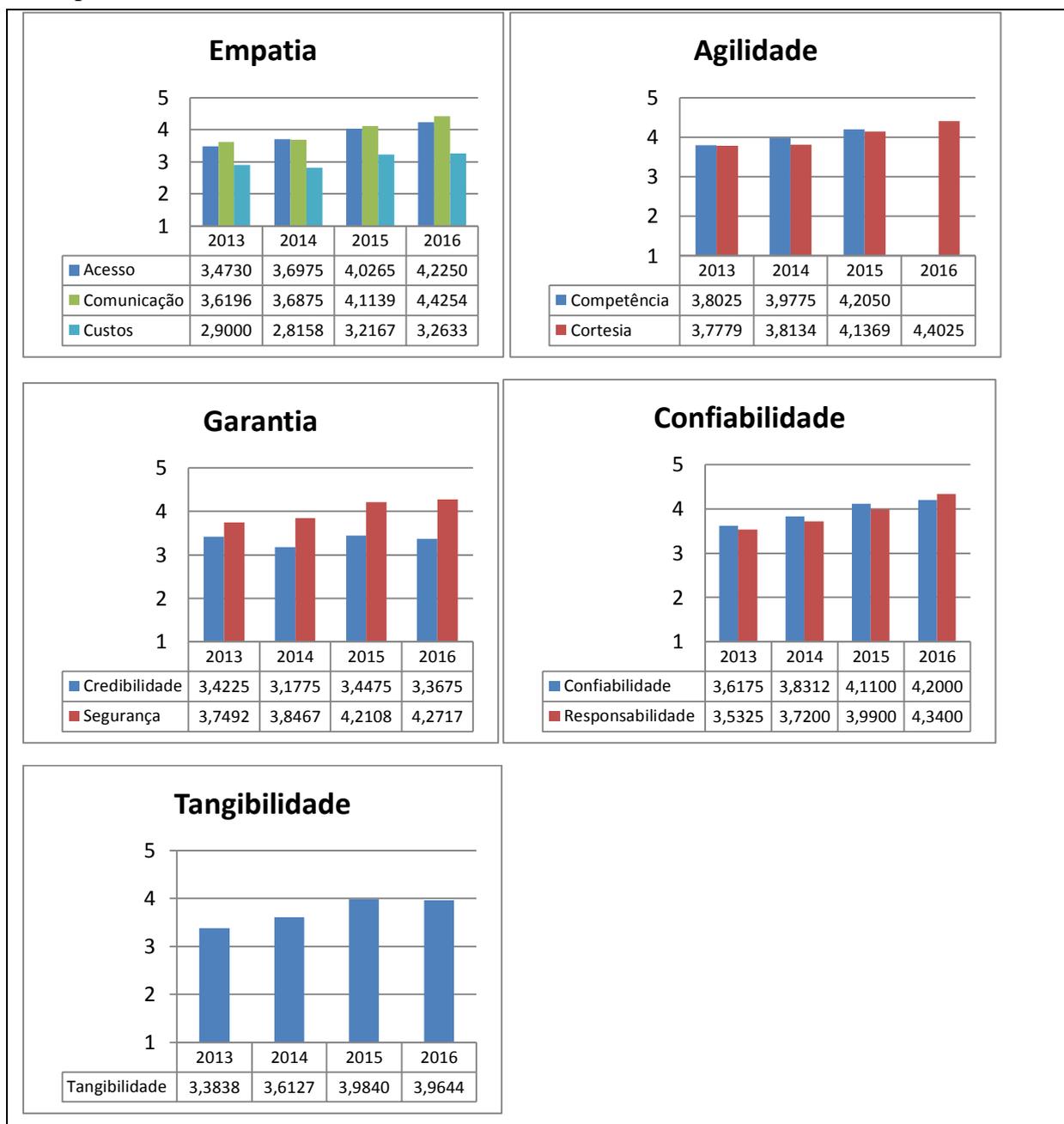
O item que abrange o índice de desempenho Agilidade não foi mensurado no aeroporto nos anos de 2013 e 2016, por isso não consta.

Fonte: elaborado pela autora.

### 5.2.1.2 Aeroporto de Manaus (AM) - SBEG - Aeroporto Internacional Eduardo Gomes

Os cinco índices de desempenho para o Aeroporto de Manaus, segundo os seus componentes, estão no Gráfico 5, período 2013-2016.

Gráfico 5 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Manaus, 2013-2016.



O índice intermediário de desempenho Competência que conforme o Quadro 5 corresponde ao indicador de desempenho aeroportuário eficiência dos funcionários do *check-in* não foi avaliado no aeroporto no ano de 2016, portanto, não foi mensurado.

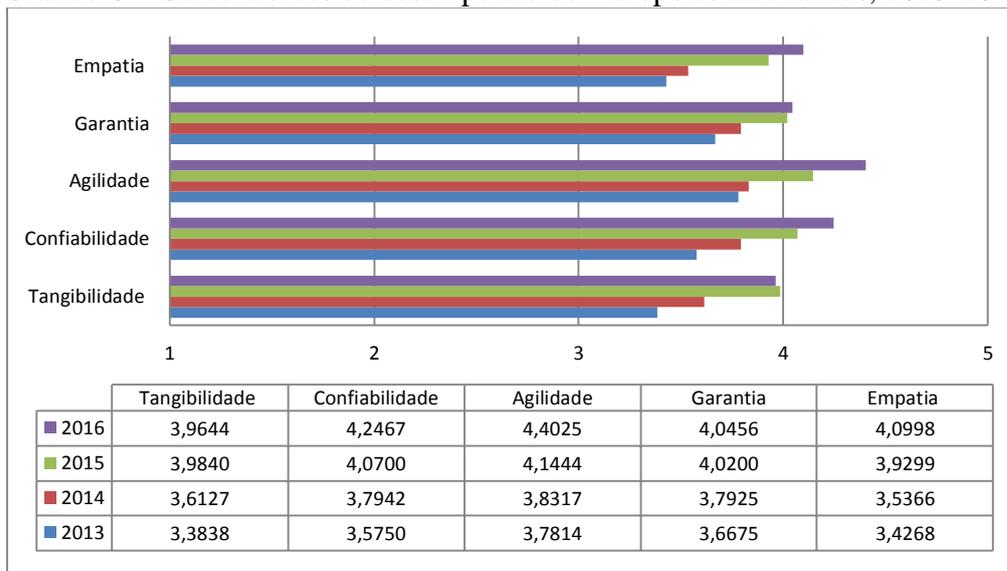
Fonte: elaborado pela autora.

No Gráfico 5 observa-se que os três componentes do índice Empatia apresentaram crescimento constante no quadriênio em estudo, ainda que apenas Acesso e Comunicação atingiram o patamar de parcialmente satisfatório (valores acima de 4,0), mesmo patamar atingido por todos os componentes dos índices Agilidade e Confiabilidade. Os componentes Custos (índice Empatia) e Credibilidade (índice Garantia) se mantiveram no patamar inferior

de regular/indiferente, enquanto que o índice Tangibilidade por pouco não atingiu o patamar de parcialmente satisfatório (média=3,96).

O Gráfico 6 apresenta os cinco índices de desempenho do aeroporto de Manaus entre os anos de 2013 a 2016.

Gráfico 6 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Manaus, 2013-2016.

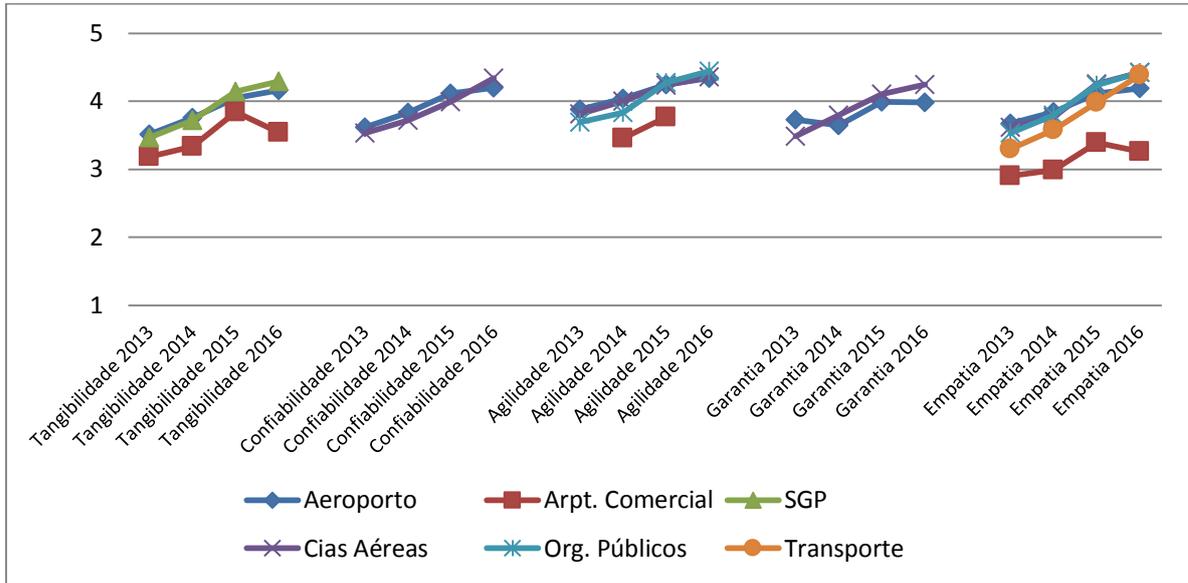


Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se que todos os cinco índices apresentaram crescimento em suas avaliações no período 2013/16, passando de uma média que os situava na categoria de satisfação regular/indiferente para parcialmente satisfatório (acima de 4,0), à exceção do índice Tangibilidade, que ficou *borderline* (3,96).

No Gráfico 7, são apresentados os cinco índices de desempenho segundo setores do aeroporto de Manaus no período de 2013 a 2016. Tem-se que os índices voltados a avaliar os órgãos públicos foram os que apresentaram maior incremento no período, atingindo o patamar satisfatório (4,43). Ao passo, os voltados aos aeroportos comerciais foram piores avaliados, todos enquadrados como satisfação regular/indiferente em 2016.

Gráfico 7 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Manaus, 2013-2016.



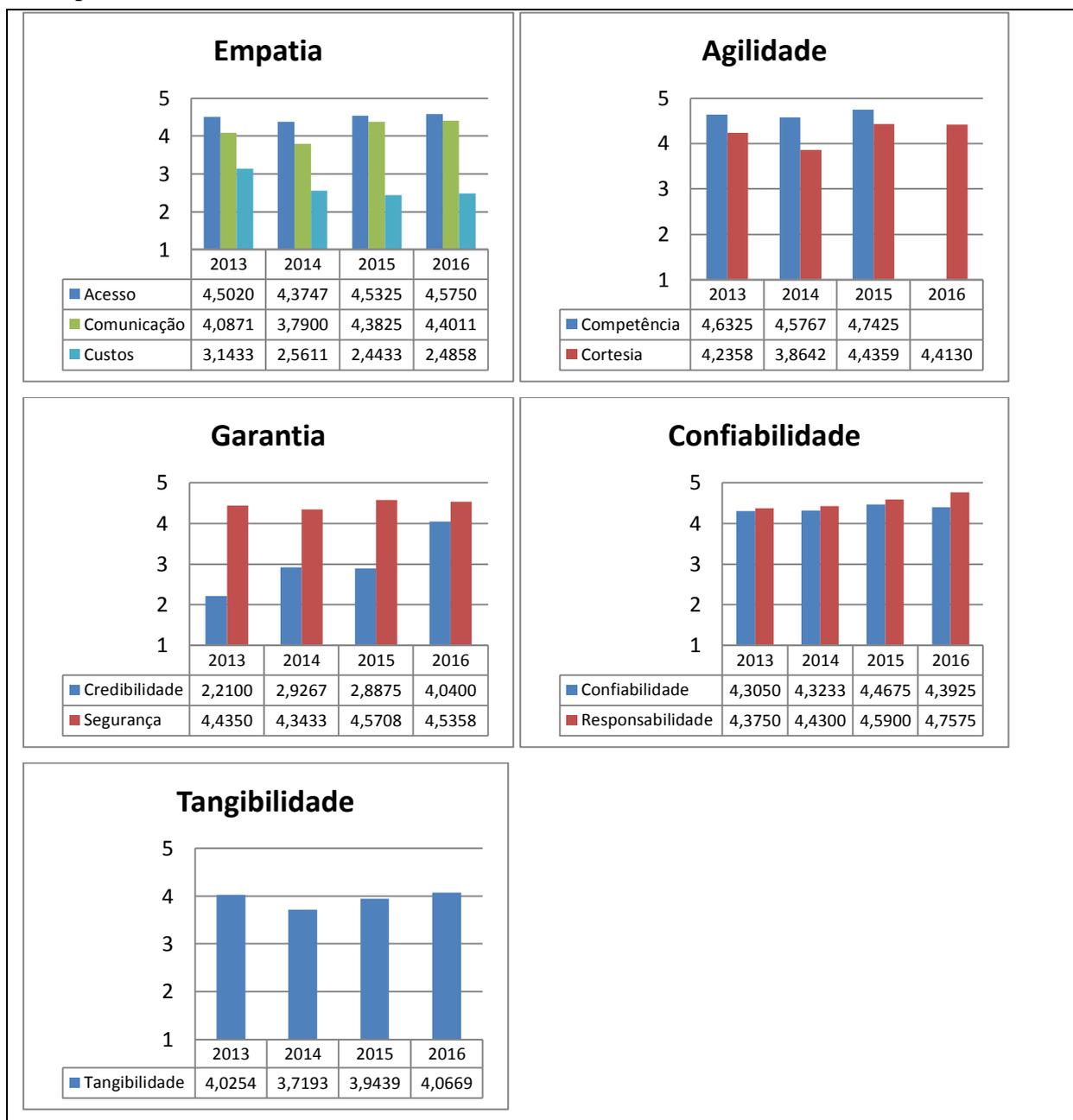
Observação: Artp=Aeroporto; SGP=Satisfação Geral dos Passageiros, Cias=Companhias; Org=Órgãos.  
 O item que abrange o índice de desempenho Agilidade não foi mensurado no aeroporto nos anos de 2013 e 2016, por isso não consta.

Fonte: elaborado pela autora.

5.2.1.3 Aeroporto de Natal (RN) - SBNT - Aeroporto Internacional Augusto Severo

Os cinco índices de desempenho para o Aeroporto de Natal, segundo os seus componentes, estão no Gráfico 8, período 2013-2016.

Gráfico 8 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Natal, 2013-2016.



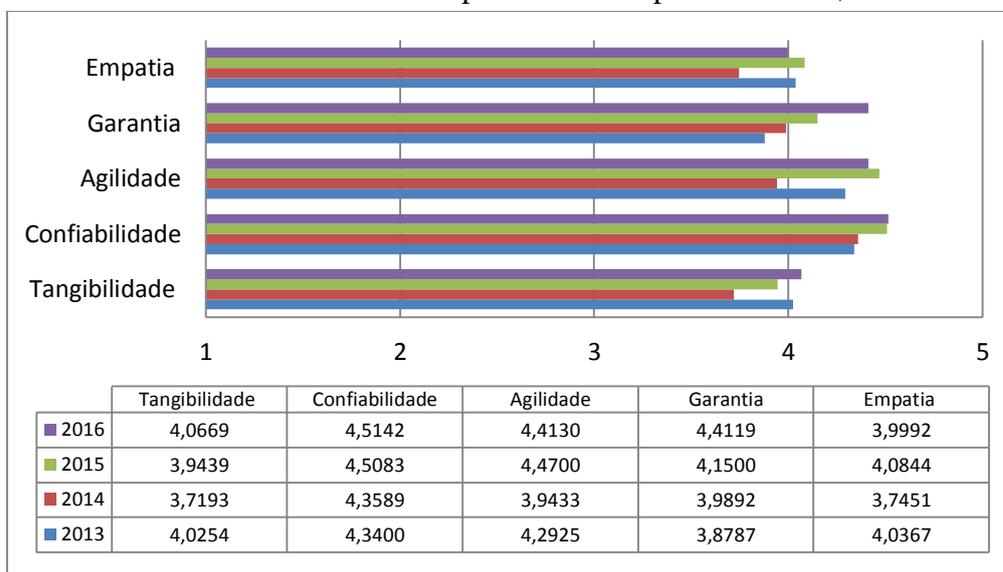
O índice intermediário de desempenho Competência que conforme o Quadro 5 corresponde ao indicador de desempenho aeroportuário eficiência dos funcionários do *check-in* não foi avaliado no aeroporto no ano de 2016, portanto, não foi mensurado.

Fonte: elaborado pela autora.

Chama a atenção no Gráfico 8 que houve uma redução do patamar de avaliação para o componente Custo, do índice de Empatia (de regular para parcialmente insatisfatório), ao passo que o componente Credibilidade, do índice Garantia apresentou incremento positivo no período (de 2,21 para 4,0). Todos os demais componentes dos índices foram considerados como parcialmente satisfatórios (valor acima de 4,0) em 2016.

O Gráfico 9 apresenta os cinco índices de desempenho do aeroporto de Natal entre os anos de 2013 a 2016.

Gráfico 9 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Natal, 2013-2016.

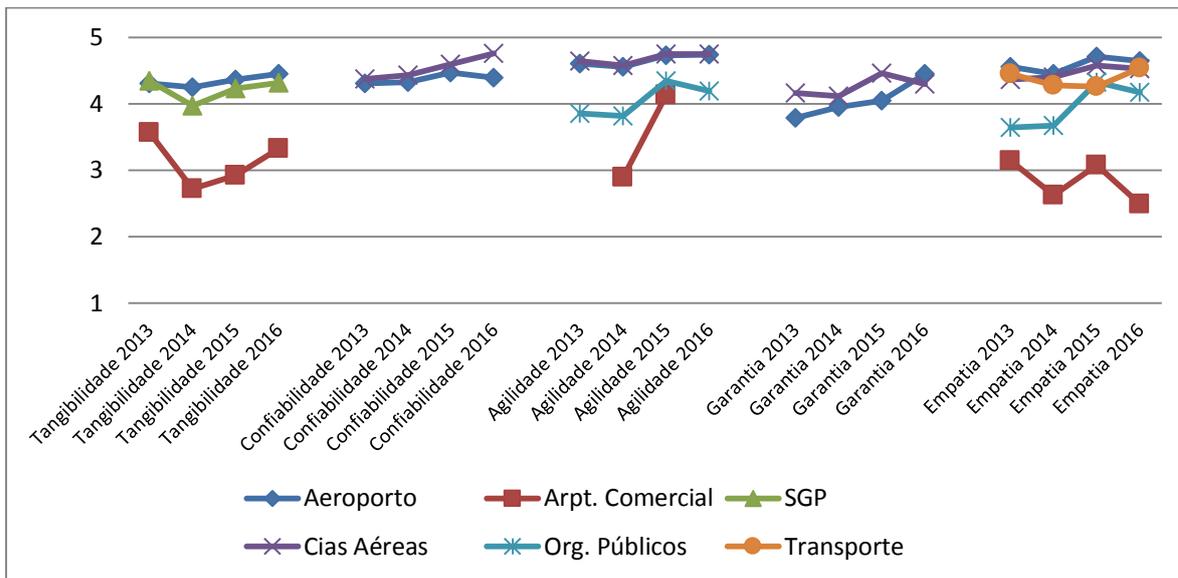


Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se que todos os quatro índices, avaliados como regular/indiferente no triênio 2013/15 atingiram o patamar de parcialmente satisfatório em 2016, a exceção do índice Confiabilidade que se manteve parcialmente satisfatório no período. Saliente-se o incremento positivo do índice Garantia no período (de 3,88 para 4,41).

No Gráfico 10, são apresentados os cinco índices de desempenho segundo setores do Aeroporto de Natal no período de 2013 a 2016. Observa-se que os índices voltados a avaliar as companhias aéreas mantiveram o patamar de parcialmente satisfatório em todo período, ao passo que os voltados aos aeroportos comerciais apresentaram redução da satisfação aferida (Empatia), incremento (Agilidade) ou redução (Tangibilidade).

Gráfico 10 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Natal, 2013-2016.



Observação: Artp=Aeroporto; SGP=Satisfação Geral dos Passageiros, Cias=Companhias; Org=Órgãos.

O item que abrange o índice de desempenho Agilidade não foi mensurado no aeroporto nos anos de 2013 e 2016, por isso não consta.

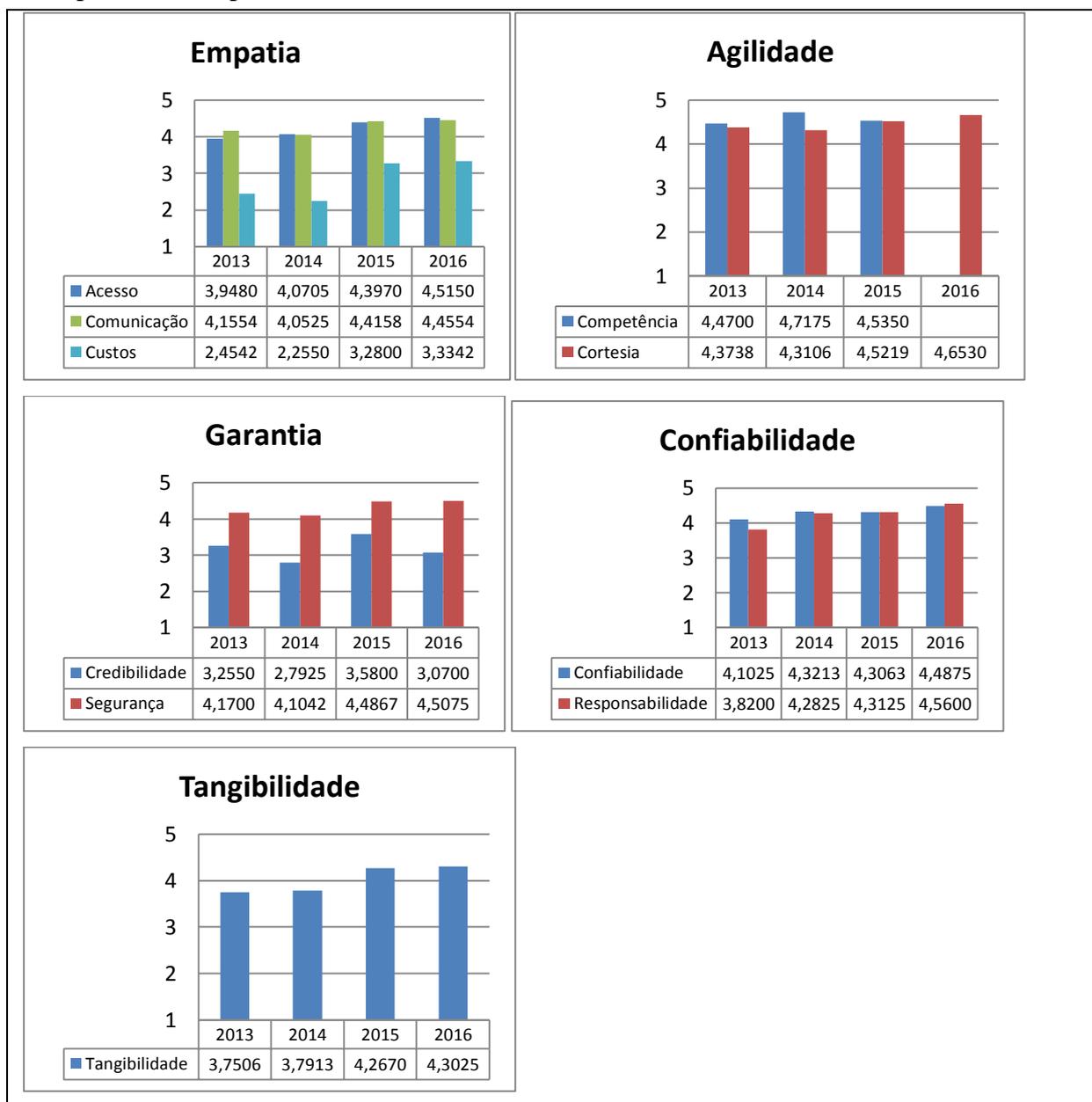
Fonte: elaborado pela autora.

## 5.2.2 Aeroporto Categoria II

### 5.2.2.1 Aeroporto de Campinas (SP) - SBKP - Aeroporto Internacional de Viracopos

Os cinco índices de desempenho para o Aeroporto de Campinas, segundo os seus componentes, estão no Gráfico 11, período 2013-2016.

Gráfico 11 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Campinas, 2013-2016.



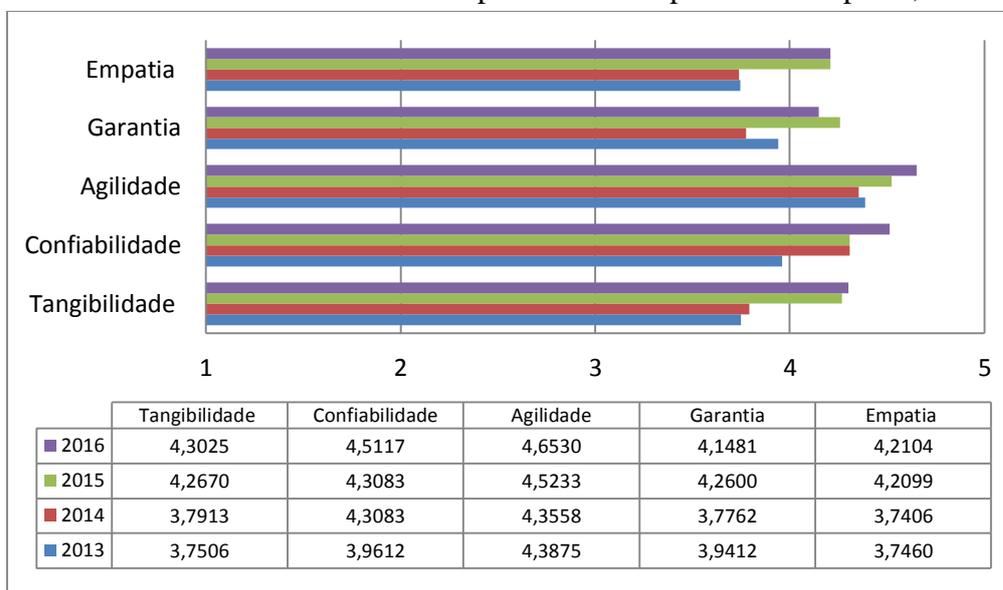
O índice intermediário de desempenho Competência que conforme o Quadro 5 corresponde ao indicador de desempenho aeroportuário eficiência dos funcionários do *check-in* não foi avaliado no aeroporto no ano de 2016, portanto, não foi mensurado.

Fonte: elaborado pela autora.

O Gráfico 11 demonstra que houve incremento do patamar de satisfação para o componente Custo, do índice de Empatia, de parcialmente insatisfatório para regular (3,33), ao passo que o componente Credibilidade, do índice Garantia apresentou valor minimamente regular/indiferente em 2016 (3,07). Todos os demais componentes dos índices foram considerados como parcialmente satisfatórios (valor acima de 4,0) em 2016.

O Gráfico 12 apresenta os cinco índices de desempenho do aeroporto de Campinas entre os anos de 2013 a 2016.

Gráfico 12 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Campinas, 2013-2016

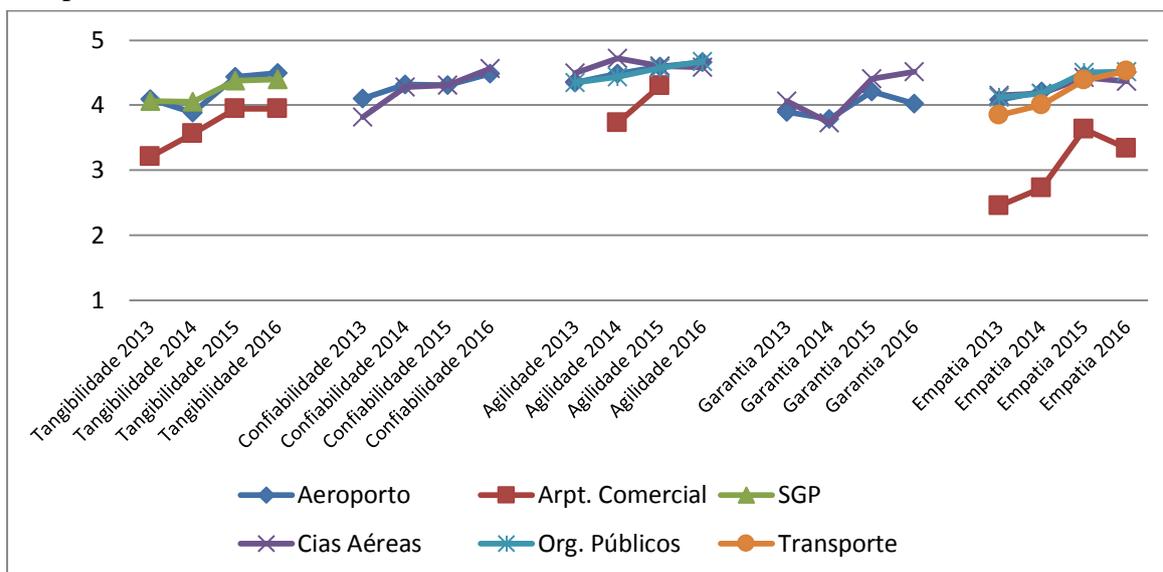


Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que todos os cinco índices apresentaram crescimento em suas avaliações no período 2013/16, passando de uma média que os situava na categoria regular para de parcialmente satisfatório, especialmente o índice de Agilidade (4,65).

No Gráfico 13 são apresentados os cinco índices de desempenho segundo setores do Aeroporto de Campinas no período de 2013 a 2016. Observa-se que os índices voltados a avaliar as companhias aéreas e os órgãos públicos foram os que apresentaram maior incremento no período, atingindo e mantendo um patamar satisfatório (acima 4,55). Ao passo, os voltados aos aeroportos comerciais foram os piores avaliados, mesmo apresentando um incremento nos índices Empatia (3,33) e Tangibilidade (3,94) para 2016.

Gráfico 13 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Campinas, 2013-2016.



Observação: Artp=Aeroporto; SGP=Satisfação Geral dos Passageiros, Cias=Companhias; Org=Órgãos.

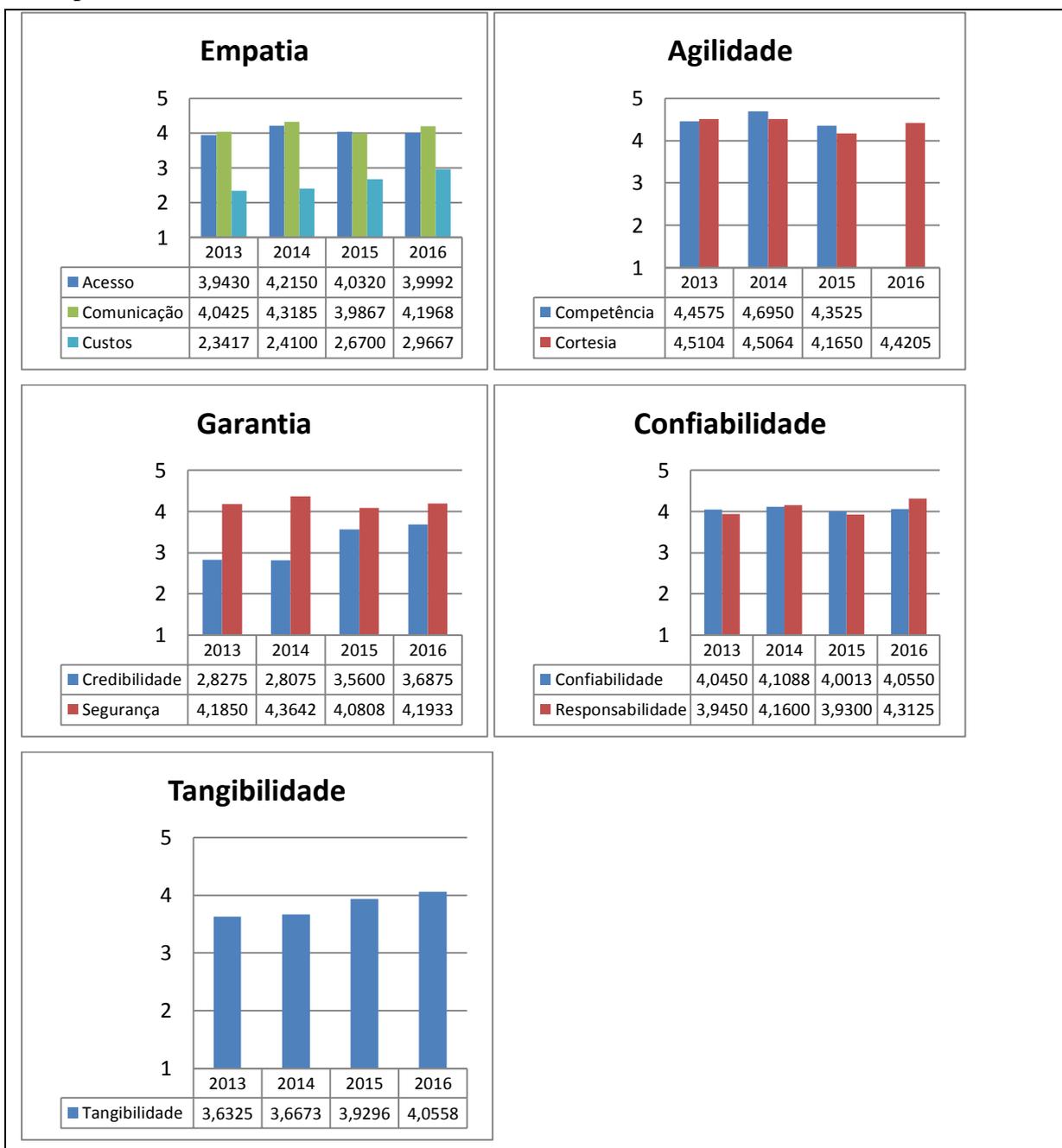
O item que abrange o índice de desempenho Agilidade não foi mensurado no aeroporto nos anos de 2013 e 2016, por isso não consta.

Fonte: elaborado pela autora

#### 5.2.2.2 Aeroporto de Confins (MG) - SBCF - Aeroporto Internacional Tancredo Neves

Os cinco índices de desempenho para o Aeroporto de Confins, segundo os seus componentes, estão no Gráfico 14, período 2013-2016.

Gráfico 14 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Confins, 2013-2016.



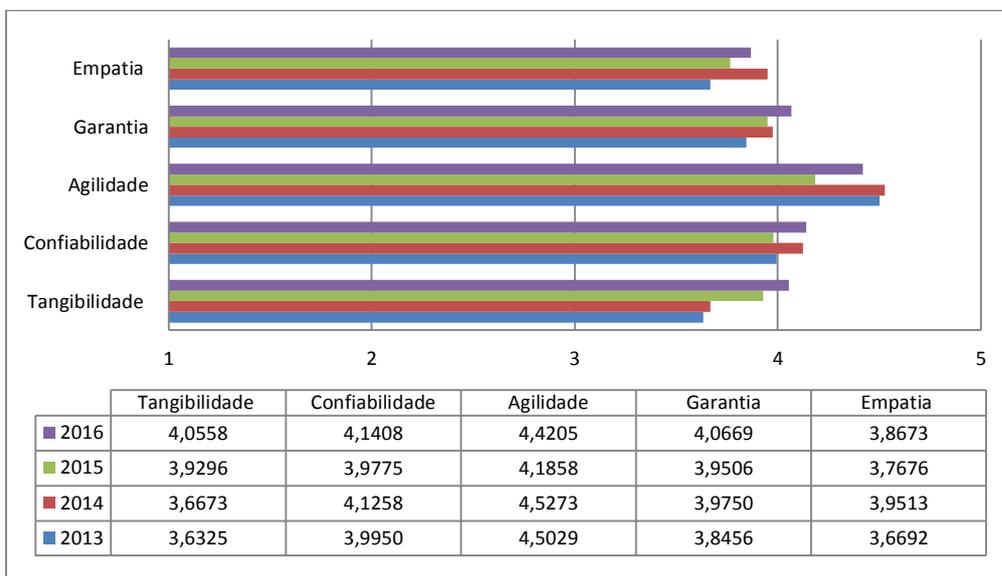
O índice intermediário de desempenho Competência que conforme o Quadro 5 corresponde ao indicador de desempenho aeroportuário eficiência dos funcionários do *check-in* não foi avaliado no aeroporto no ano de 2016, portanto, não foi mensurado.

Fonte: elaborado pela autora.

No Gráfico 14 observa-se que, no índice Empatia, o componente Custos se manteve no patamar de parcialmente insatisfatório no quadriênio (em 2016, atingindo 2,96). À exceção do componente Credibilidade (índice Garantia), todos os demais apresentaram um patamar de satisfação parcial em 2016.

O Gráfico 15 apresenta os cinco índices de desempenho do Aeroporto de Confins entre os anos de 2013 a 2016.

Gráfico 15 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Confins, 2013-2016

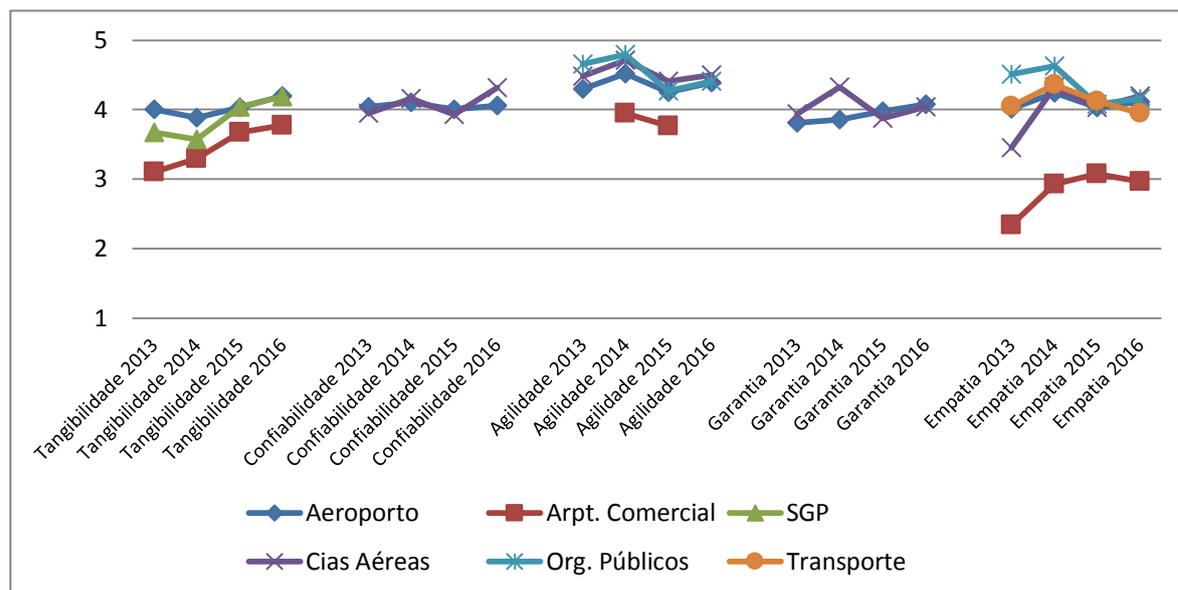


Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que, à exceção do índice de Empatia (3,86), os demais quatro atingiram ou mantiveram uma avaliação parcialmente satisfatória em 2016 se comparados a 2013. Já Empatia apresentou incremento em 2014, com recuo em 2015, mantendo-se num patamar regular no período.

No Gráfico 16, são apresentados os cinco índices de desempenho segundo setores do Aeroporto de Confins no período de 2013 a 2016. Observa-se que os índices voltados a avaliar os órgãos públicos e as companhias aéreas foram os que apresentaram maior incremento no período, mantendo e atingindo respectivamente um patamar parcialmente satisfatório. Ao passo, os voltados aos aeroportos comerciais foram os de piores avaliações, em especial quanto ao índice Empatia (2,97) em 2016.

Gráfico 16 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Confins, 2013-2016.



Observação: Artp=Aeroporto; SGP=Satisfação Geral dos Passageiros, Cias=Companhias; Org=Órgãos.

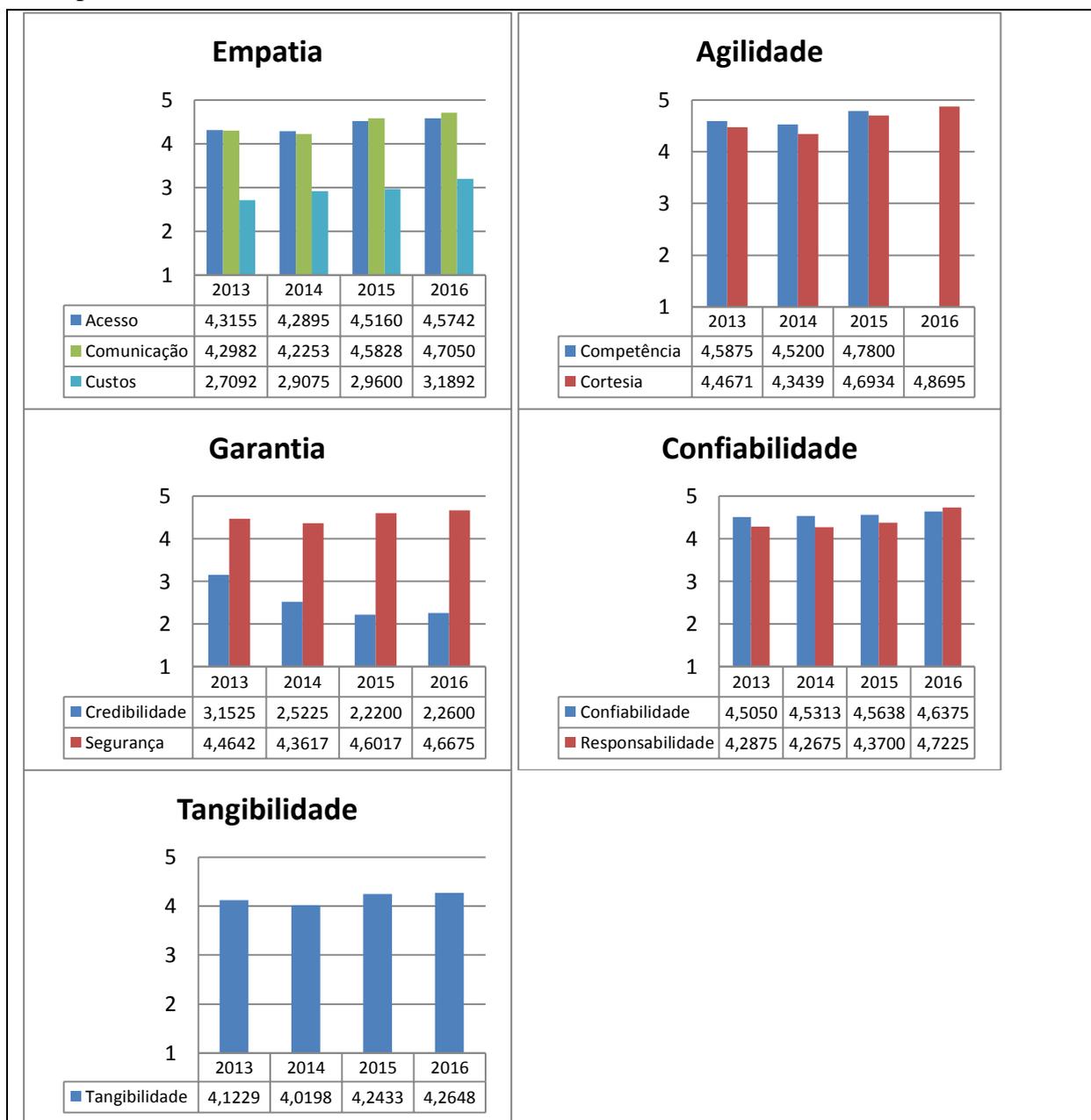
O item que abrange o índice de desempenho Agilidade não foi mensurado no aeroporto nos anos de 2013 e 2016, por isso não consta.

Fonte: elaborado pela autora.

### 5.2.2.3 Aeroporto de Curitiba (PR) - SBCT - Aeroporto Internacional Afonso Pena

Os cinco índices de desempenho para o Aeroporto de Curitiba, segundo os seus componentes, estão no Gráfico 17, período 2013-2016.

Gráfico 17 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Curitiba, 2013-2016.



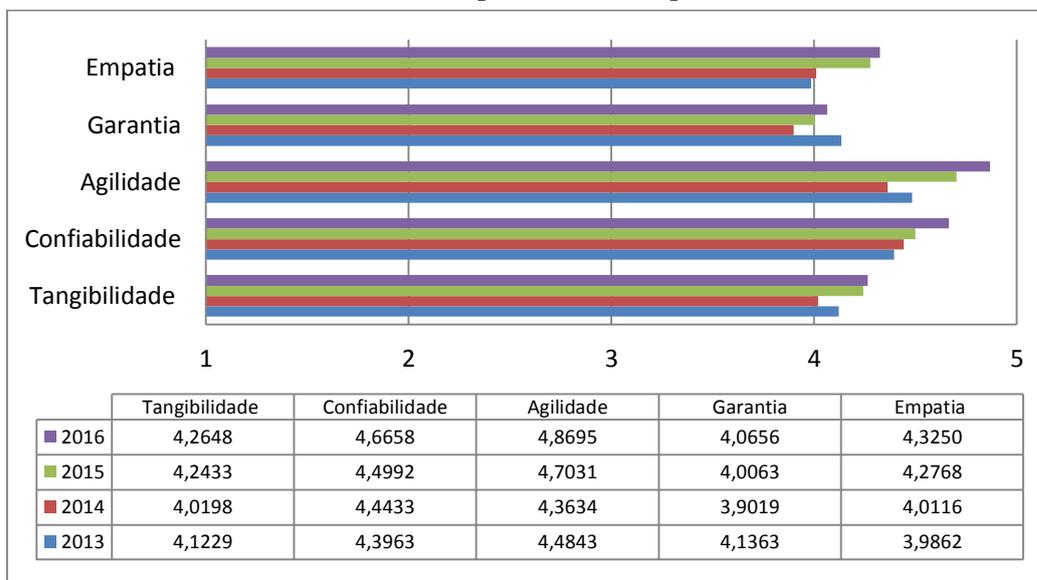
O índice intermediário de desempenho Competência que conforme o Quadro 5 corresponde ao indicador de desempenho aeroportuário eficiência dos funcionários do *check-in* não foi avaliado no aeroporto no ano de 2016, portanto, não foi mensurado.

Fonte: elaborado pela autora.

Chama a atenção no Gráfico 17 que houve uma redução do patamar de avaliação para o componente Credibilidade, do índice de Garantia (de 3,15 para 2,26 em 2016), ao passo que o componente Custos, do índice Empatia, apresentou incremento positivo no período (de 2,70 para 3,18). Todos os demais componentes dos índices foram considerados como parcialmente satisfatórios (valor acima de 4,26) em 2016.

O Gráfico 18 apresenta os cinco índices de desempenho do Aeroporto de Curitiba entre os anos de 2013 a 2016. Observa-se que todos os cinco índices atingiram o patamar de parcialmente satisfatório em 2016.

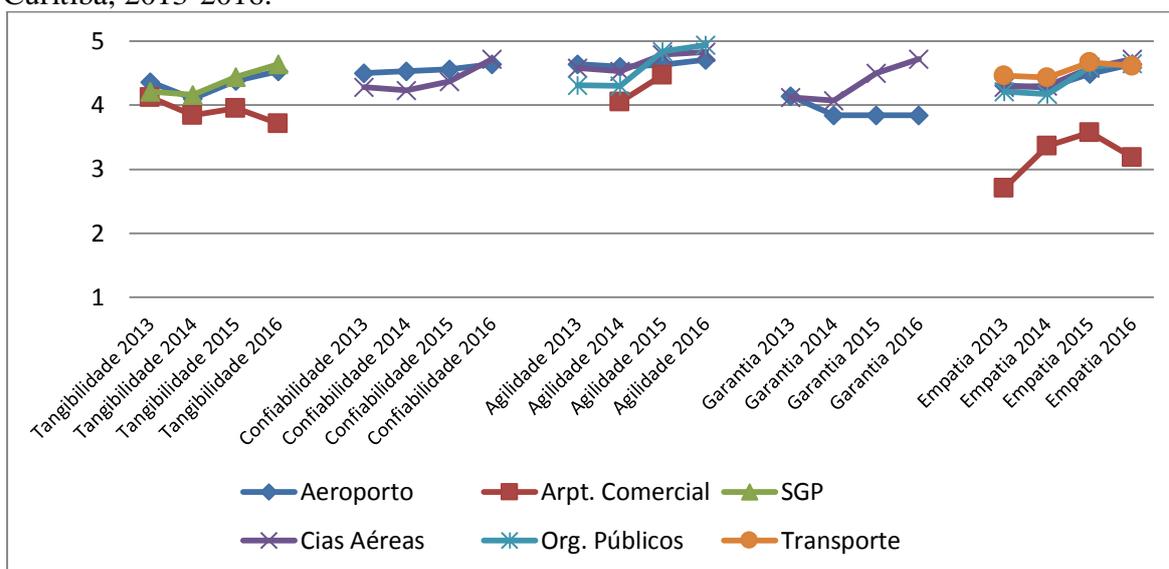
Gráfico 18 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Curitiba, 2013-2016.



Fonte: elaborado pela autora

No Gráfico 19, são apresentados os cinco índices de desempenho segundo setores do Aeroporto de Curitiba no período de 2013 a 2016. Observa-se que os índices voltados a avaliar os órgãos públicos foram os que apresentaram maior incremento no período, com Agilidade atingindo um índice de satisfação de 4,94. Os aeroportos comerciais foram os de piores avaliações, se mantendo entre regular (Empatia, Tangibilidade), e parcialmente satisfatório (Agilidade) no último ano.

Gráfico 19 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Curitiba, 2013-2016.



Observação: Artp=Aeroporto; SGP=Satisfação Geral dos Passageiros, Cias=Companhias; Org=Órgãos.

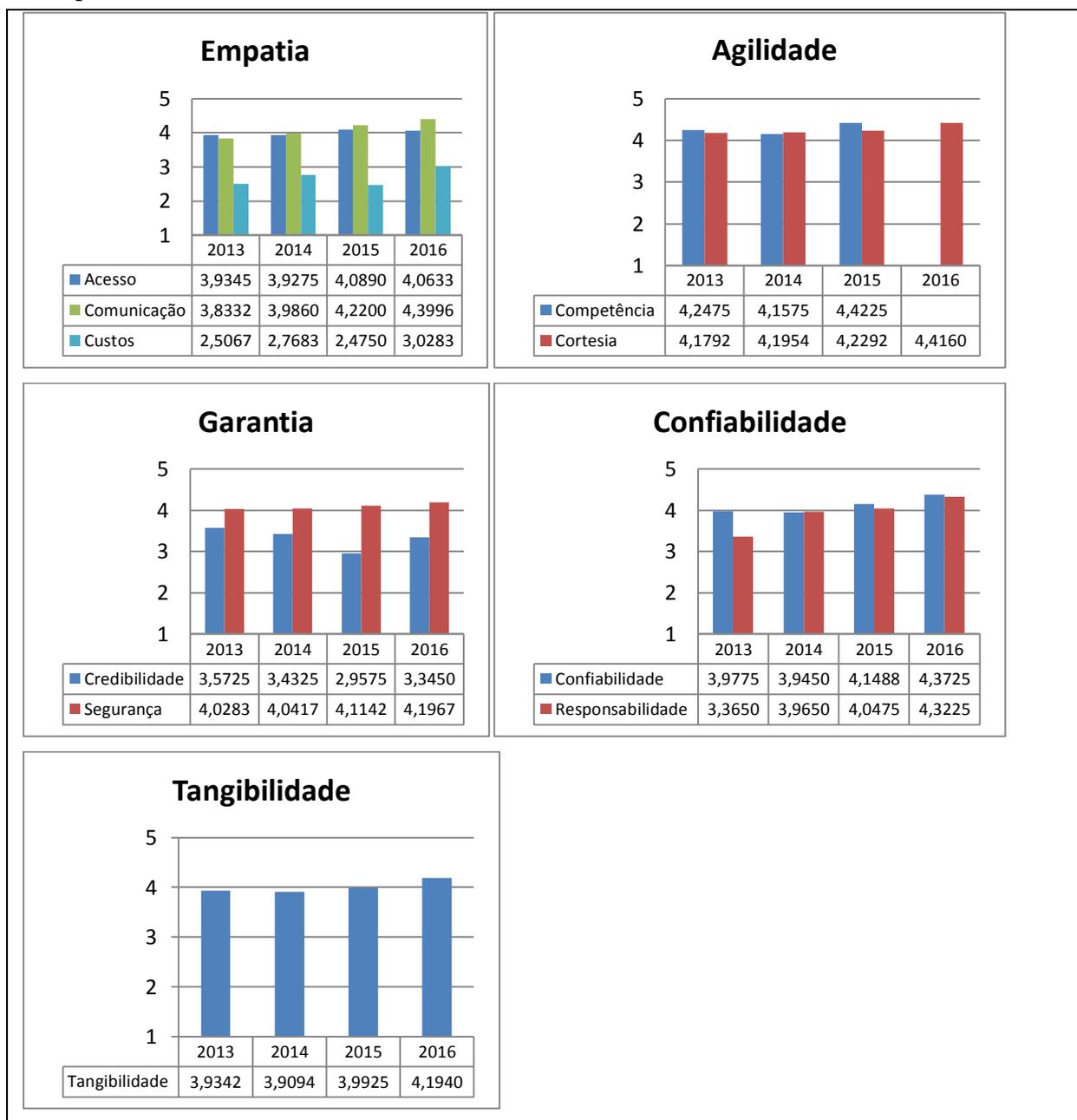
O item que abrange o índice de desempenho Agilidade não foi mensurado no aeroporto nos anos de 2013 e 2016, por isso não consta.

Fonte: elaborado pela autora.

#### 5.2.2.4 Aeroporto de Fortaleza (CE) - SBFZ - Aeroporto Internacional Pinto Martins

Os cinco índices de desempenho para o Aeroporto de Fortaleza, segundo os seus componentes, estão no Gráfico 20, período 2013-2016.

Gráfico 20 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Fortaleza, 2013-2016.



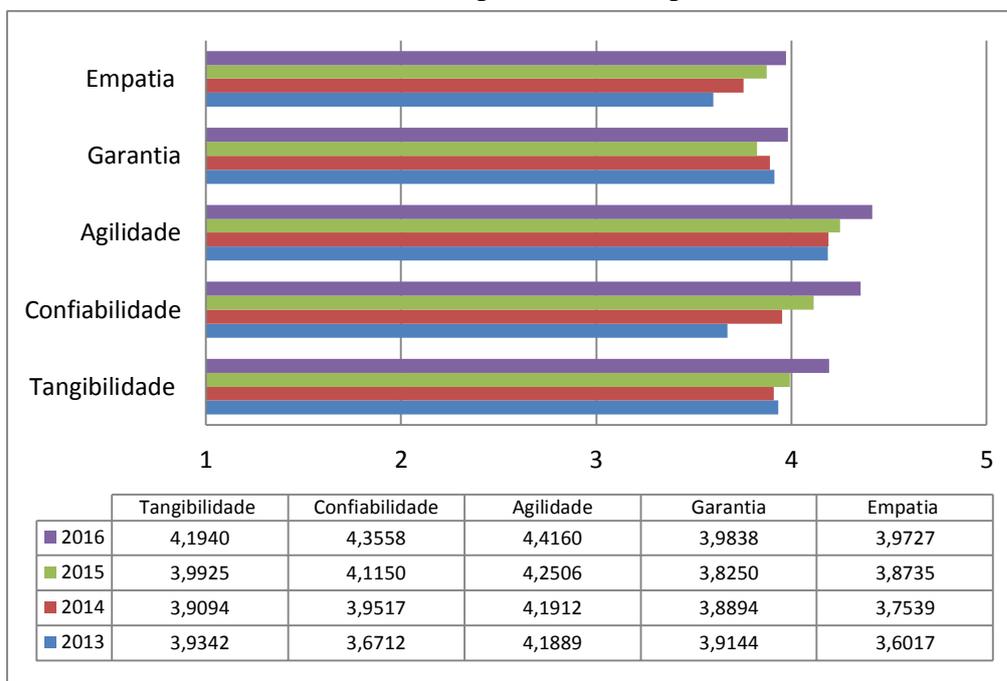
O índice intermediário de desempenho Competência que conforme o Quadro 5 corresponde ao indicador de desempenho aeroportuário eficiência dos funcionários do *check-in* não foi avaliado no aeroporto no ano de 2016, portanto, não foi mensurado.

Fonte: elaborado pela autora.

No Gráfico 20, os componentes Credibilidade (índice de Garantia) e Custos (índice Empatia) apresentaram avaliações “parcialmente insatisfatório” passando a regular/indiferente em 2016. Todos os demais componentes dos índices no período atingiram patamares de aferição acima de 4,0 (parcialmente satisfatórios) em 2016.

O Gráfico 21 apresenta os cinco índices de desempenho do aeroporto de Fortaleza entre os anos de 2013 a 2016.

Gráfico 21 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Fortaleza, 2013-2016.

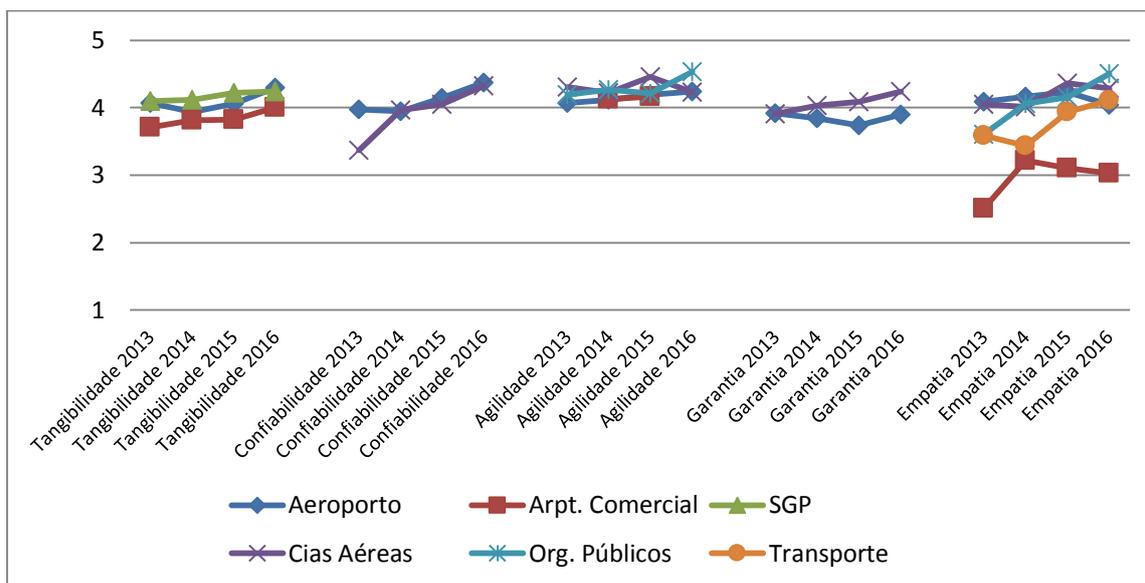


Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que todos os cinco índices apresentaram crescimento em suas avaliações no período 2013/16, Agilidade se manteve parcialmente satisfatória, os demais passaram de uma média que os situava na categoria de satisfação regular/indiferente para parcialmente satisfatório (acima de 4,0), ou ficaram em situação *borderline* à mesma, caso dos índices Garantia e Empatia (3,98 e 3,97 respectivamente).

No Gráfico 22, são apresentados os cinco índices de desempenho segundo setores do Aeroporto de Fortaleza no período de 2013 a 2016. Observa-se que os índices voltados a avaliar os órgãos públicos foram os que apresentaram maior incremento no período, atingindo o patamar parcialmente satisfatório (4,5). Novamente, os voltados aos aeroportos comerciais foram os de piores avaliações, se mantendo regular (Empatia), e parcialmente satisfatório (Tangibilidade e Agilidade) em 2016.

Gráfico 22 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Fortaleza, 2013-2016.



Observação: Artp=Aeroporto; SGP=Satisfação Geral dos Passageiros, Cias=Companhias; Org=Órgãos.

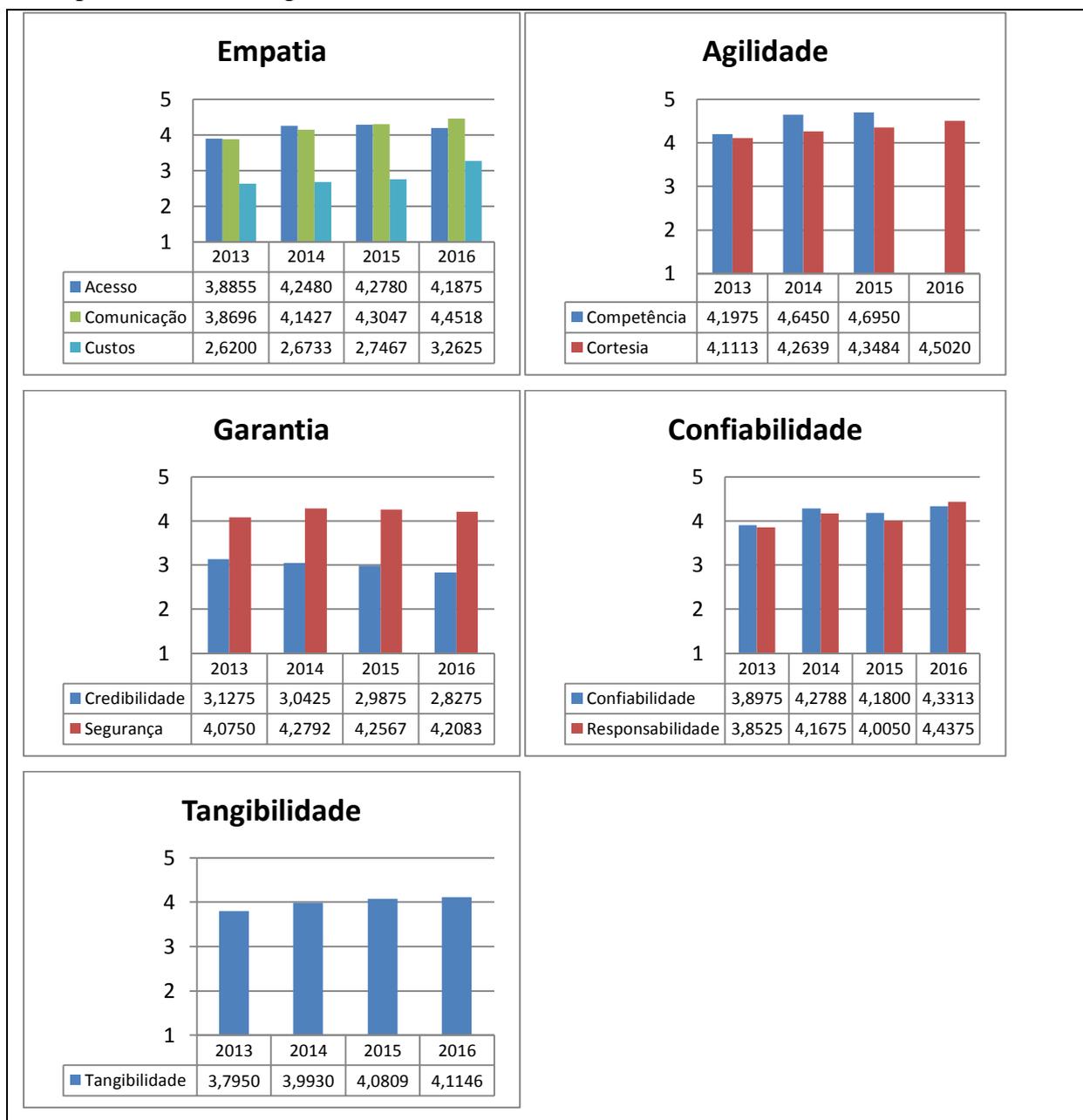
O item que abrange o índice de desempenho Agilidade não foi mensurado no aeroporto nos anos de 2013 e 2016, por isso não consta.

Fonte: elaborado pela autora.

#### 5.2.2.5 Aeroporto de Porto Alegre (RS) - SBPA - Aeroporto Internacional Salgado Filho

Os cinco índices de desempenho para o Aeroporto de Porto Alegre, segundo os seus componentes, estão no Gráfico 23, período 2013-2016.

Gráfico 23 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Porto Alegre, 2013-2016.



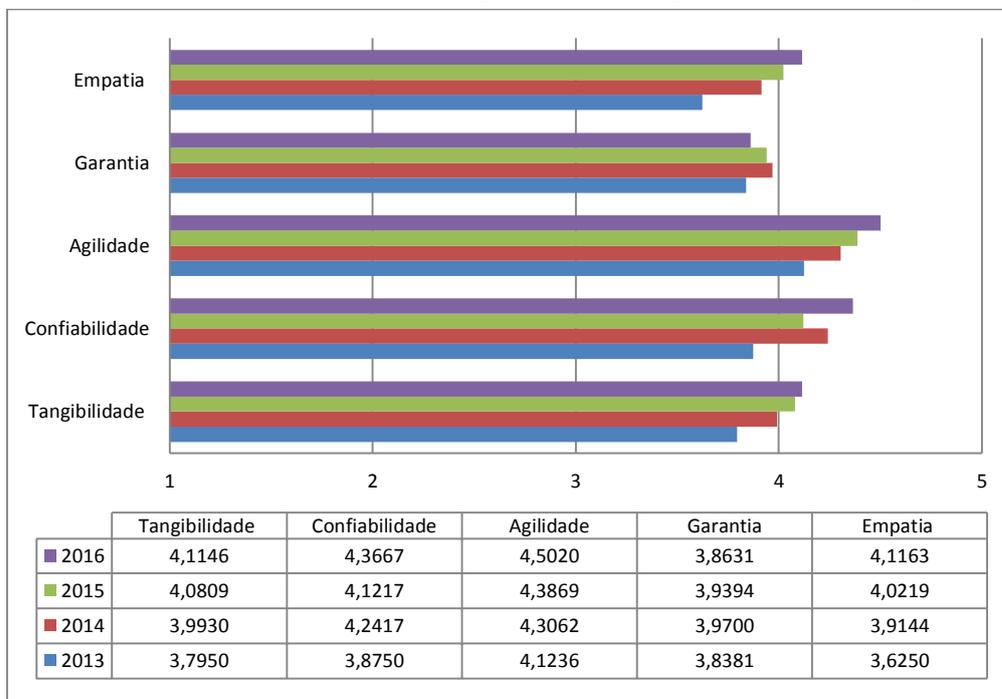
O índice intermediário de desempenho Competência que conforme o Quadro 5 corresponde ao indicador de desempenho aeroportuário eficiência dos funcionários do *check-in* não foi avaliado no aeroporto no ano de 2016, portanto, não foi mensurado.

Fonte: elaborado pela autora.

Chama a atenção no Gráfico 23 que houve uma redução do patamar de avaliação para o componente Credibilidade, do índice de Garantia (de 3,13 para 2,83), ao passo que o componente Custos, do índice Empatia apresentou incremento positivo no período (de 2,62 para 3,26). Todos os demais componentes dos índices foram considerados como parcialmente satisfatórios (valor acima de 4,0) em 2016.

O Gráfico 24 apresenta os cinco índices de desempenho do aeroporto de Porto Alegre entre os anos de 2013 a 2016.

Gráfico 24 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Porto Alegre, 2013-2016.

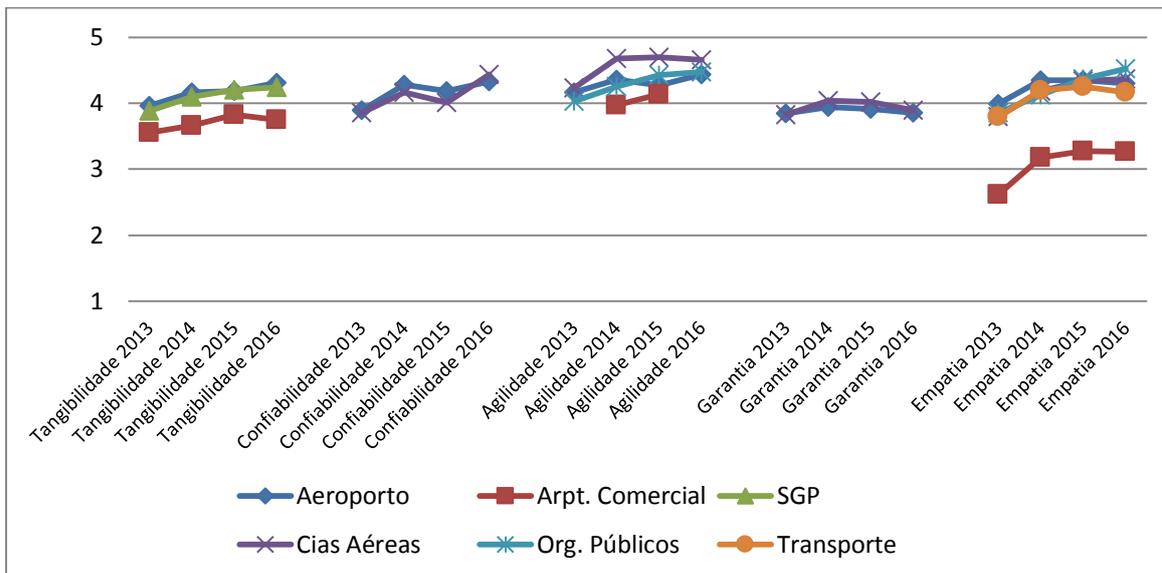


Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que todos os cinco índices apresentaram crescimento em suas avaliações no período 2013/16. À exceção do índice Garantia (3,86), os quatro demais índices atingiram um patamar parcialmente satisfatório (mínimo de 4,11) em 2016.

No Gráfico 25, são apresentados os cinco índices de desempenho segundo setores do Aeroporto de Porto Alegre no período de 2013 a 2016. Observa-se que os índices voltados a avaliar as companhias aéreas foram os que apresentaram maior incremento no período, atingindo o patamar satisfatório. Ao passo, os voltados aos aeroportos comerciais foram os de piores avaliações, se mantendo entre regular (Empatia e Tangibilidade), e parcialmente satisfatório (Agilidade em 4,13) no último ano.

Gráfico 25 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Porto Alegre, 2013-2016.



Observação: Artp=Aeroporto; SGP=Satisfação Geral dos Passageiros, Cias=Companhias; Org=Órgãos.

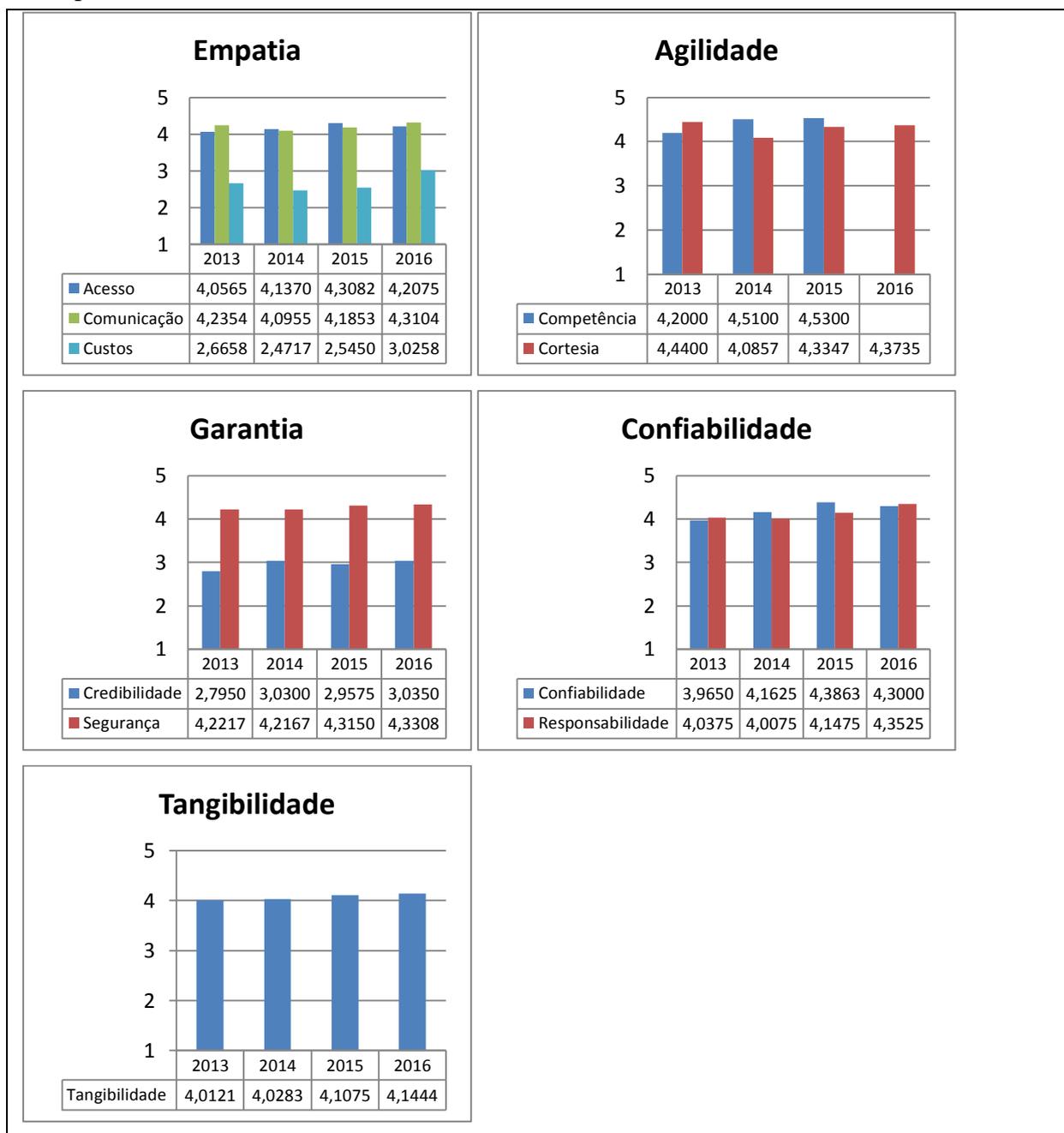
O item que abrange o índice de desempenho Agilidade não foi mensurado no aeroporto nos anos de 2013 e 2016, por isso não consta.

Fonte: elaborado pela autora.

#### 5.2.2.6 Aeroporto de Recife (PE) - SBRF - Aeroporto Internacional Gilberto Freire

Os cinco índices de desempenho para o Aeroporto de Recife, segundo os seus componentes, estão no Gráfico 26, período 2013-2016.

Gráfico 26 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Recife, 2013-2016.



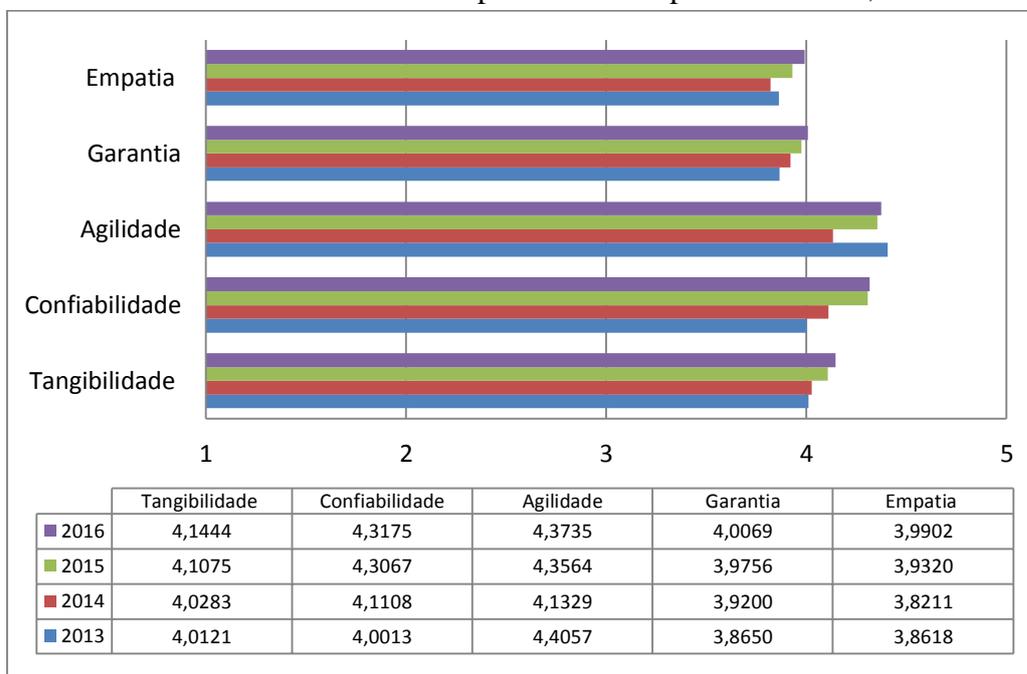
O índice intermediário de desempenho Competência que conforme o Quadro 5 corresponde ao indicador de desempenho aeroportuário eficiência dos funcionários do *check-in* não foi avaliado no aeroporto no ano de 2016, portanto, não foi mensurado.

Fonte: elaborado pela autora.

O Gráfico 26 demonstra que os componentes Credibilidade (índice de Garantia) e Custos (índice Empatia) apresentaram um leve incremento positivo no período chegando a uma avaliação minimamente regular. Todos os demais componentes dos índices foram considerados como parcialmente satisfatórios (valor acima de 4,14) em 2016.

O Gráfico 27 apresenta os cinco índices de desempenho do Aeroporto de Recife entre os anos de 2013 a 2016.

Gráfico 27 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Recife, 2013-2016.

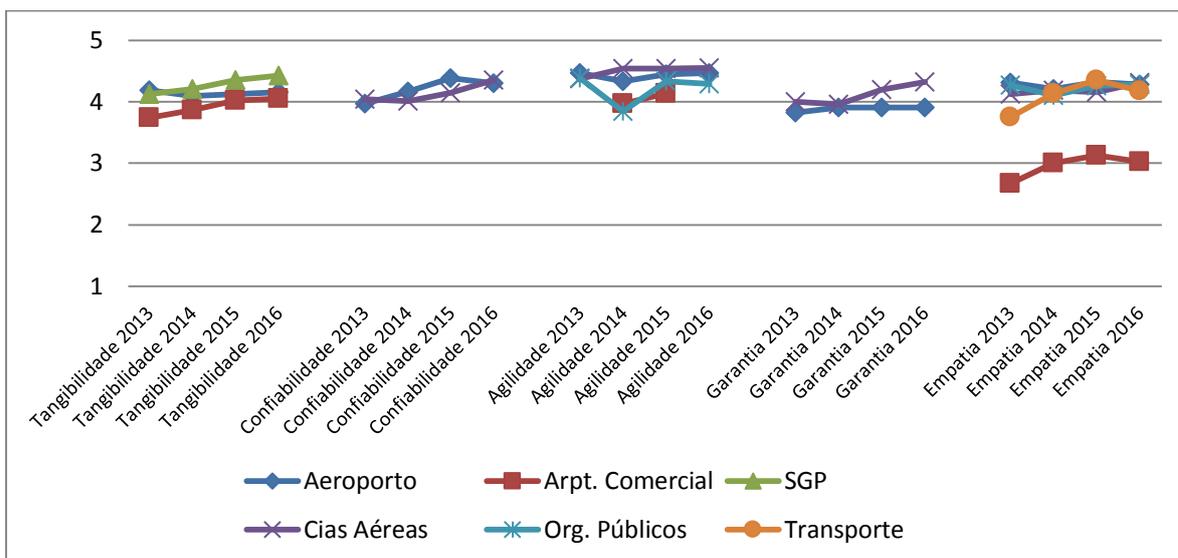


Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que os índices de Agilidade, Confiabilidade e Tangibilidade sempre se encontraram no patamar parcialmente satisfatório (mínimo de 4,0), situação atingida em 2016 por Garantia e *borderline* para Empatia (3,99).

No Gráfico 28, são apresentados os cinco índices de desempenho segundo setores do Aeroporto de Recife no período de 2013 a 2016. Observa-se que os índices voltados a avaliar as companhias aéreas foram os que apresentaram maior incremento no período, atingindo o patamar parcialmente satisfatório (mínimo de 4,31). Ao passo, os voltados aos aeroportos comerciais foram os de piores avaliações, passando a *borderline* para regular (Empatia), e para parcialmente satisfatório (Tangibilidade e Agilidade) em 2016.

Gráfico 28 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Recife, 2013-2016.



Observação: Artp=Aeroporto; SGP=Satisfação Geral dos Passageiros, Cias=Companhias; Org=Órgãos.

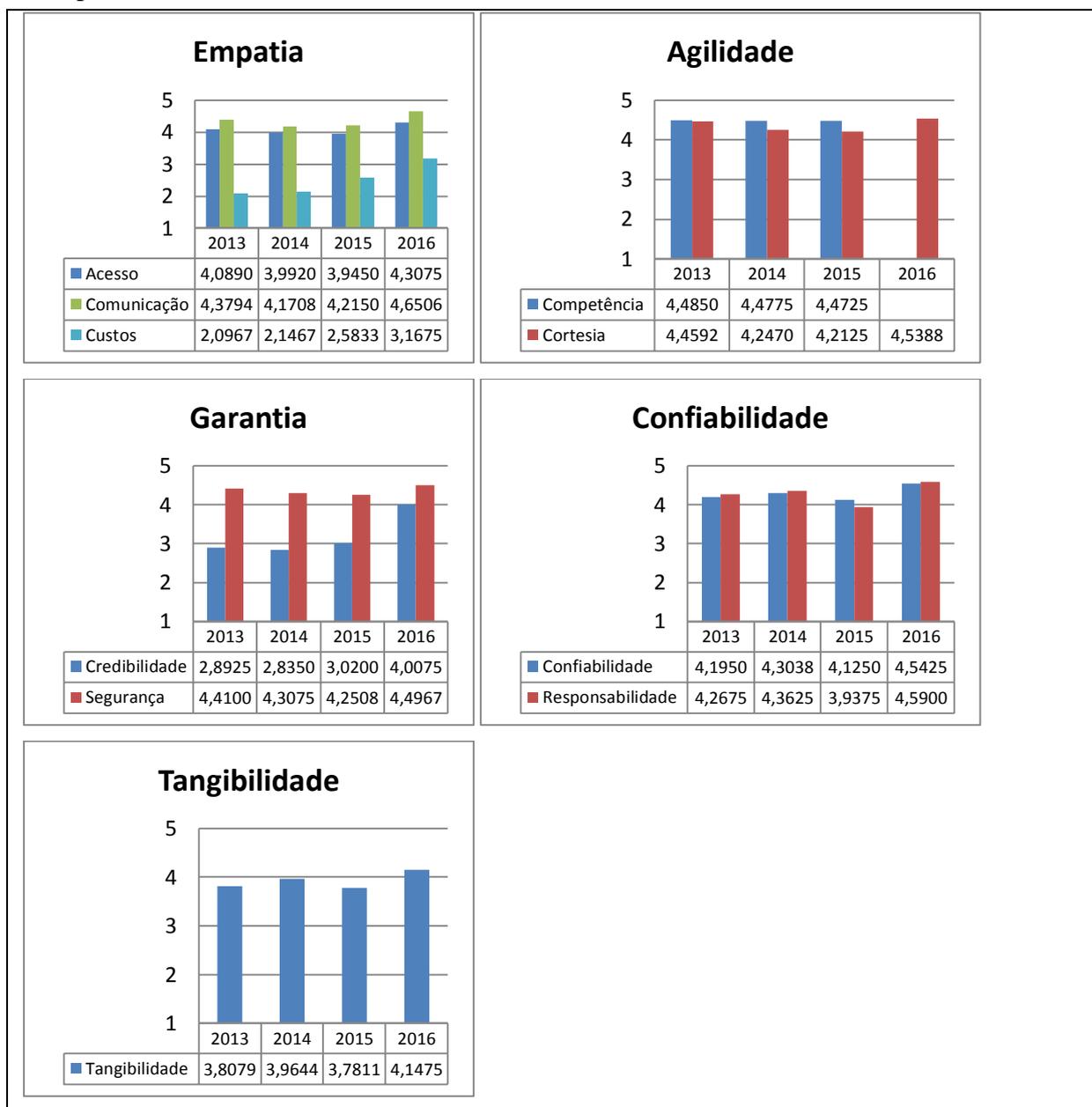
O item que abrange o índice de desempenho Agilidade não foi mensurado no aeroporto nos anos de 2013 e 2016, por isso não consta.

Fonte: elaborado pela autora.

#### 5.2.2.7 Aeroporto do Rio de Janeiro (RJ) - SBRJ - Aeroporto Santos Dumont

Os cinco índices de desempenho para o Aeroporto de Santos Dumont, segundo os seus componentes, estão no Gráfico 29, período 2013-2016.

Gráfico 29 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Santos Dumont, 2013-2016.



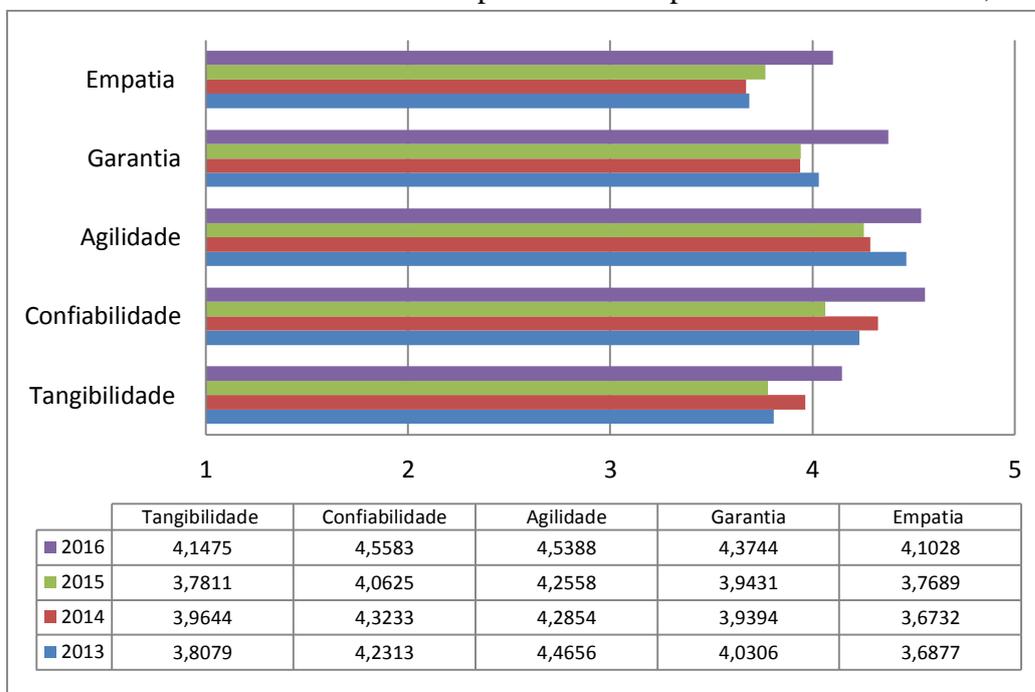
O índice intermediário de desempenho Competência que conforme o Quadro 5 corresponde ao indicador de desempenho aeroportuário eficiência dos funcionários do *check-in* não foi avaliado no aeroporto no ano de 2016, portanto, não foi mensurado.

Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se no Gráfico 29 que todos os índices intermediários se encontravam no mesmo patamar em 2016, parcialmente satisfatório (acima de 4,0), à exceção de Custos. Este componente intermediário apresentou um incremento importante no período, passando de 2,09 em 2013 para 3,16 em 2016 (regular/indiferente).

O Gráfico 30 apresenta os cinco índices de desempenho do aeroporto do aeroporto de Santos Dumont entre os anos de 2013 a 2016.

Gráfico 30 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Santos Dumont, 2013-2016.

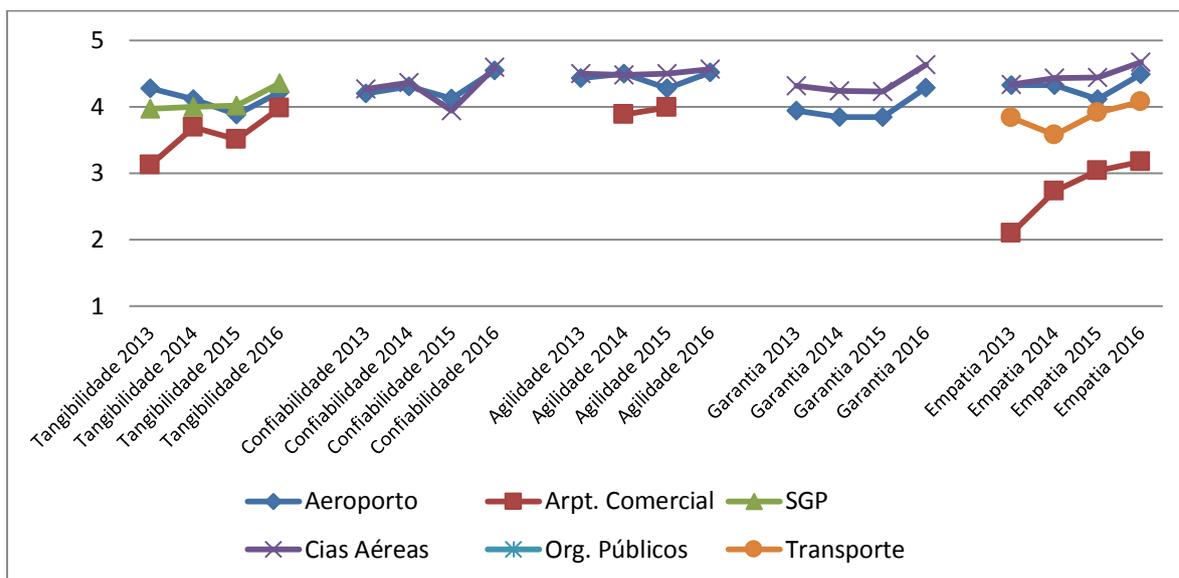


Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se que todos os cinco índices, mesmos os avaliados como regular/indiferente no triênio 2013/15, atingiram o patamar de parcialmente satisfatório em 2016.

No Gráfico 31, são apresentados os cinco índices de desempenho segundo setores do Aeroporto de Santos Dumont no período de 2013 a 2016. Observa-se que os índices voltados a avaliar as companhias aéreas foram os de maior valor no período (mínimo de 4,56, em 2016), atingindo o patamar parcialmente satisfatório. Por outro lado, entre os índices voltados aos aeroportos comerciais, Empatia recebeu as piores avaliações (em 2016, de 3,16).

Gráfico 31 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Santos Dumont, 2013-2016.



Obs.: Artp=Aeroporto; SGP=Satisfação Geral dos Passageiros, Cias=Companhias; Org=Órgãos.

Como o aeroporto de Santos Dumont é nacional, não existe o setor de órgãos públicos. Portanto, não é avaliado.

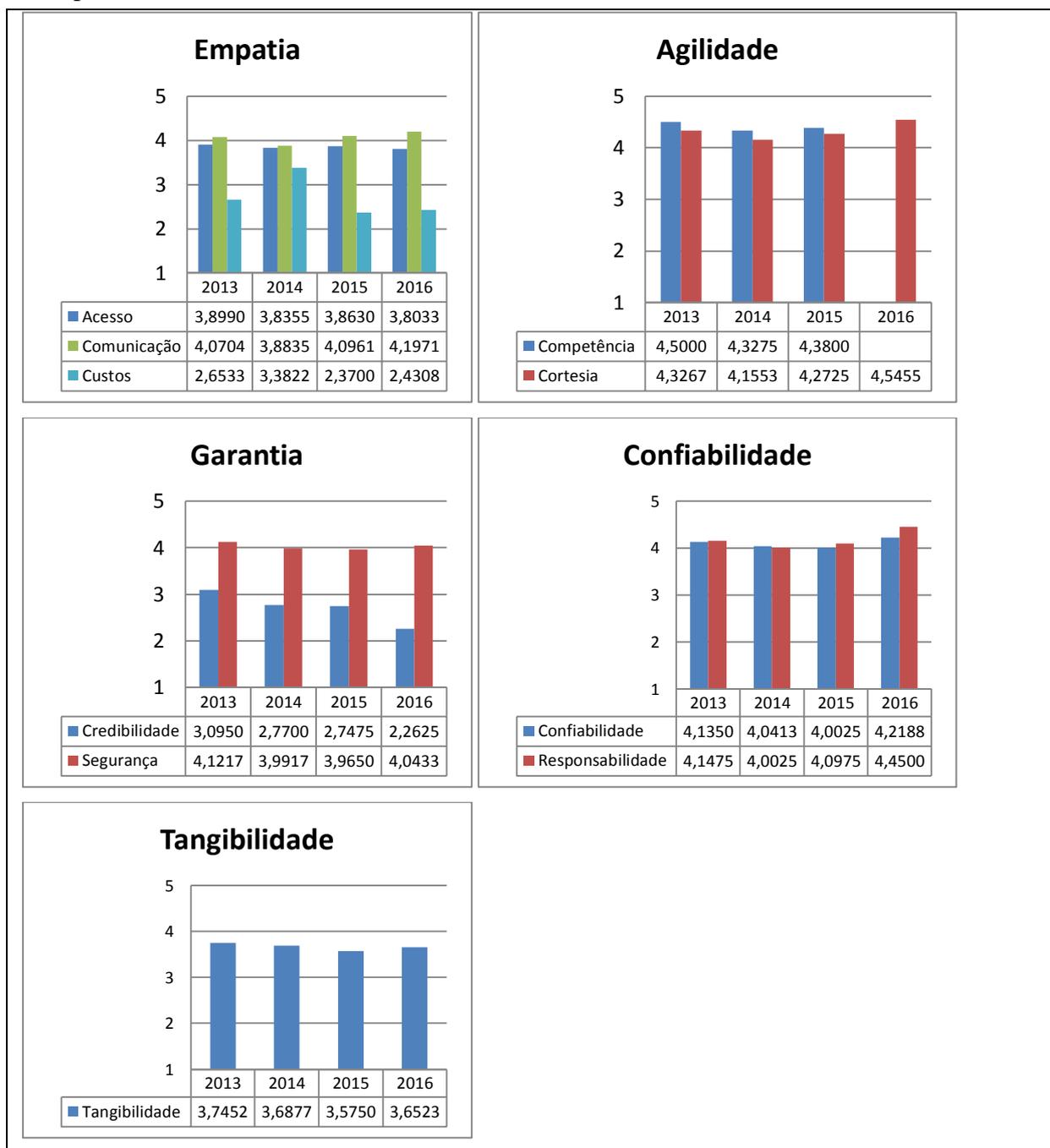
O item que abrange o índice de desempenho Agilidade não foi mensurado no aeroporto nos anos de 2013 e 2016, por isso não consta.

Fonte: elaborado pela autora.

#### 5.2.2.8 Aeroporto de Salvador (BA) - SBSV - Aeroporto Internacional Luís Eduardo Magalhães

Os cinco índices de desempenho para o Aeroporto de Salvador, segundo os seus componentes, estão no Gráfico 32, período 2013-2016.

Gráfico 32 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Salvador, 2013-2016.



O índice intermediário de desempenho Competência que conforme o Quadro 5 corresponde ao indicador de desempenho aeroportuário eficiência dos funcionários do *check-in* não foi avaliado no aeroporto no ano de 2016, portanto, não foi mensurado.

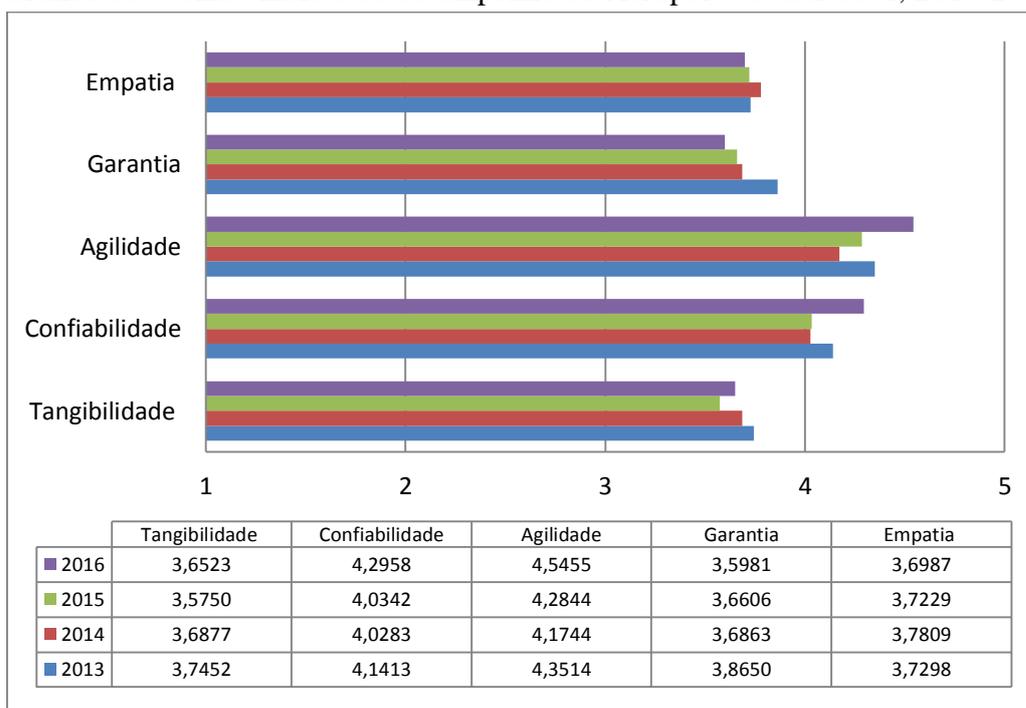
Fonte: elaborado pela autora.

Os componentes intermediários Custos e Credibilidade apresentaram decréscimo das médias aferidas no quadriênio, sendo considerados parcialmente insatisfatórios. Tangibilidade, por sua vez, se manteve como regular/indiferente em todo o período. Já os

índices Agilidade e Confiabilidade se mantiveram como parcialmente satisfatórios (médias acima de 4,0) no quadriênio.

O Gráfico 33 apresenta os cinco índices de desempenho do Aeroporto de Salvador, período 2013 a 2016.

Gráfico 33 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Salvador, 2013-2016.

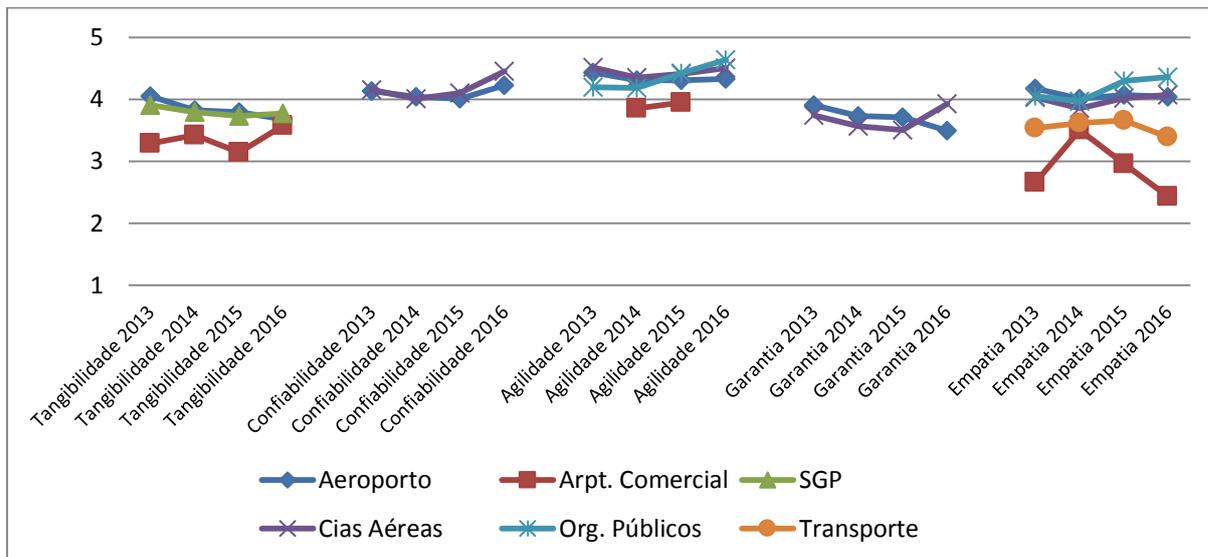


Fonte: elabora pela autora

Observa-se que, os índices de Confiabilidade e Agilidade apresentaram incremento positivo em 2016 se comparados a 2013, com médias inferiores no biênio 2014/15, atingindo uma avaliação satisfatória parcialmente. No geral, os demais índices de desempenho Empatia, Garantia e Tangibilidade foram avaliados pelos respondentes das pesquisas trimestrais de satisfação no quadriênio como regulares/indiferentes.

No Gráfico 34, são apresentados os cinco índices de desempenho segundo setores do Aeroporto de Salvador no período de 2013 a 2016. Observa-se que os índices voltados a avaliar os órgãos públicos e as companhias aéreas foram os que apresentaram maior incremento no período, ambos atingindo um patamar satisfatório. Ao passo, os voltados aos aeroportos comerciais foram os de piores avaliações, se mantendo entre insatisfatório parcial (Empatia) e regular (Tangibilidade e Agilidade) em 2016.

Gráfico 34 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Salvador, 2013-2016.



Observação: Artp=Aeroporto; SGP=Satisfação Geral dos Passageiros, Cias=Companhias; Org=Órgãos.

O item que abrange o índice de desempenho Agilidade não foi mensurado no aeroporto nos anos de 2013 e 2016, por isso não consta.

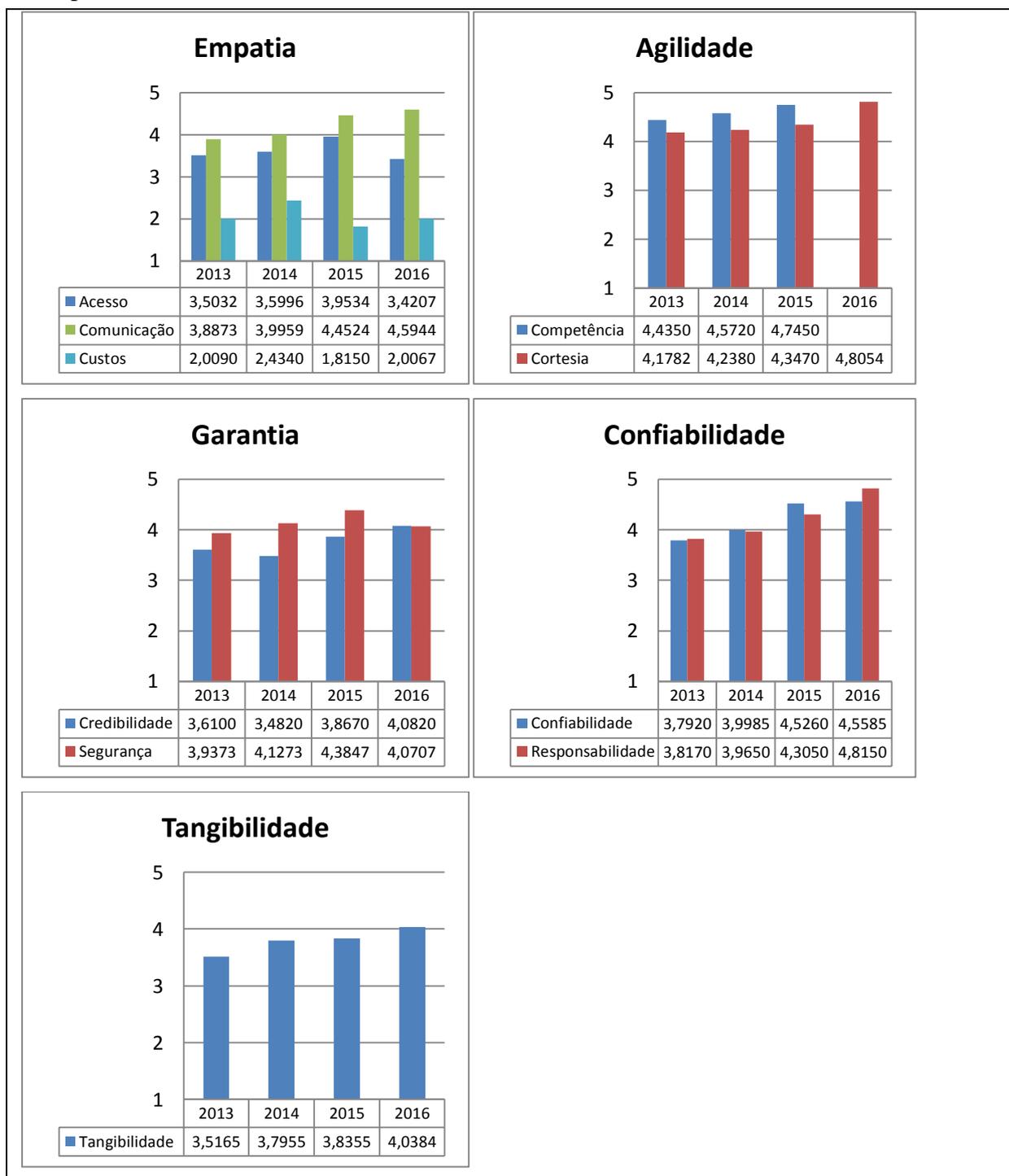
Fonte: elaborado pela autora.

## 5.2.3 Aeroporto Categoria III

### 5.2.3.1 Aeroporto de Brasília (DF) - SBBR - Aeroporto Internacional Juscelino Kubitschek

Os cinco índices de desempenho para o Aeroporto de Brasília, segundo os seus componentes, estão no Gráfico 35, período 2013-2016.

Gráfico 35 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Brasília, 2013-2016.



O índice intermediário de desempenho Competência que conforme o Quadro 5 corresponde ao indicador de desempenho aeroportuário eficiência dos funcionários do *check-in* não foi avaliado no aeroporto no ano de 2016, portanto, não foi mensurado.

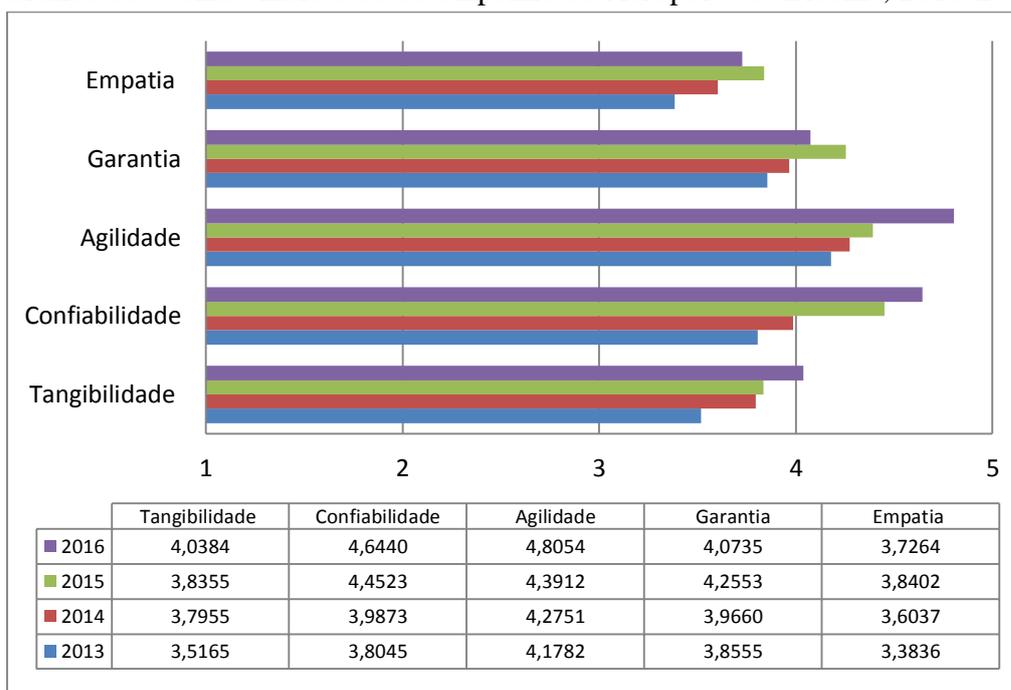
Fonte: elaborado pela autora.

No Gráfico 35, oito dos dez componentes intermediários apresentaram crescimento positivo no período 2013/16, à exceção de Custos e Acesso do índice de Empatia. Em 2016 o

primeiro se manteve *borderline* para parcialmente insatisfatório e o segundo foi avaliado como regular/indiferente.

O Gráfico 36 apresenta os cinco índices de desempenho do aeroporto de Brasília, período 2013 a 2016.

Gráfico 36 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Brasília, 2013-2016.

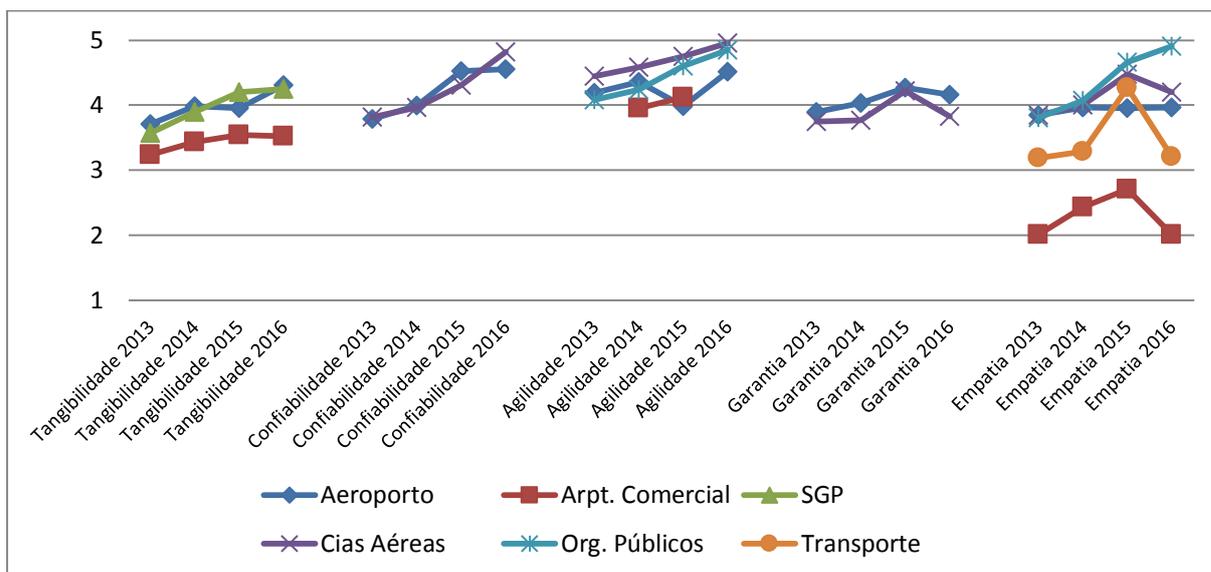


Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que os índices de Tangibilidade, Confiabilidade e Agilidade apresentaram crescimento em suas avaliações no período 2013/16, todos atingindo uma avaliação parcialmente satisfatória, em especial o último, que atingiu a média de 4,8, muito próxima do plenamente satisfatório. Apenas Empatia se manteve regular/indiferente no quadriênio.

No Gráfico 37, são apresentados os cinco índices de desempenho segundo setores do Aeroporto de Brasília no período de 2013 a 2016. Observa-se que os índices voltados a avaliar as companhias aéreas e os órgãos públicos foram os que apresentaram maior incremento no período, ambos atingindo um patamar próximo da excelência (4,85 em 2016). Já os aeroportos comerciais receberam as piores avaliações, se mantendo entre parcialmente insatisfatório (Empatia), regular (Tangibilidade) e parcialmente satisfatório (Agilidade) no último ano.

Gráfico 37 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Brasília, 2013-2016.



Observação: Artp=Aeroporto; SGP=Satisfação Geral dos Passageiros, Cias=Companhias; Org=Órgãos.

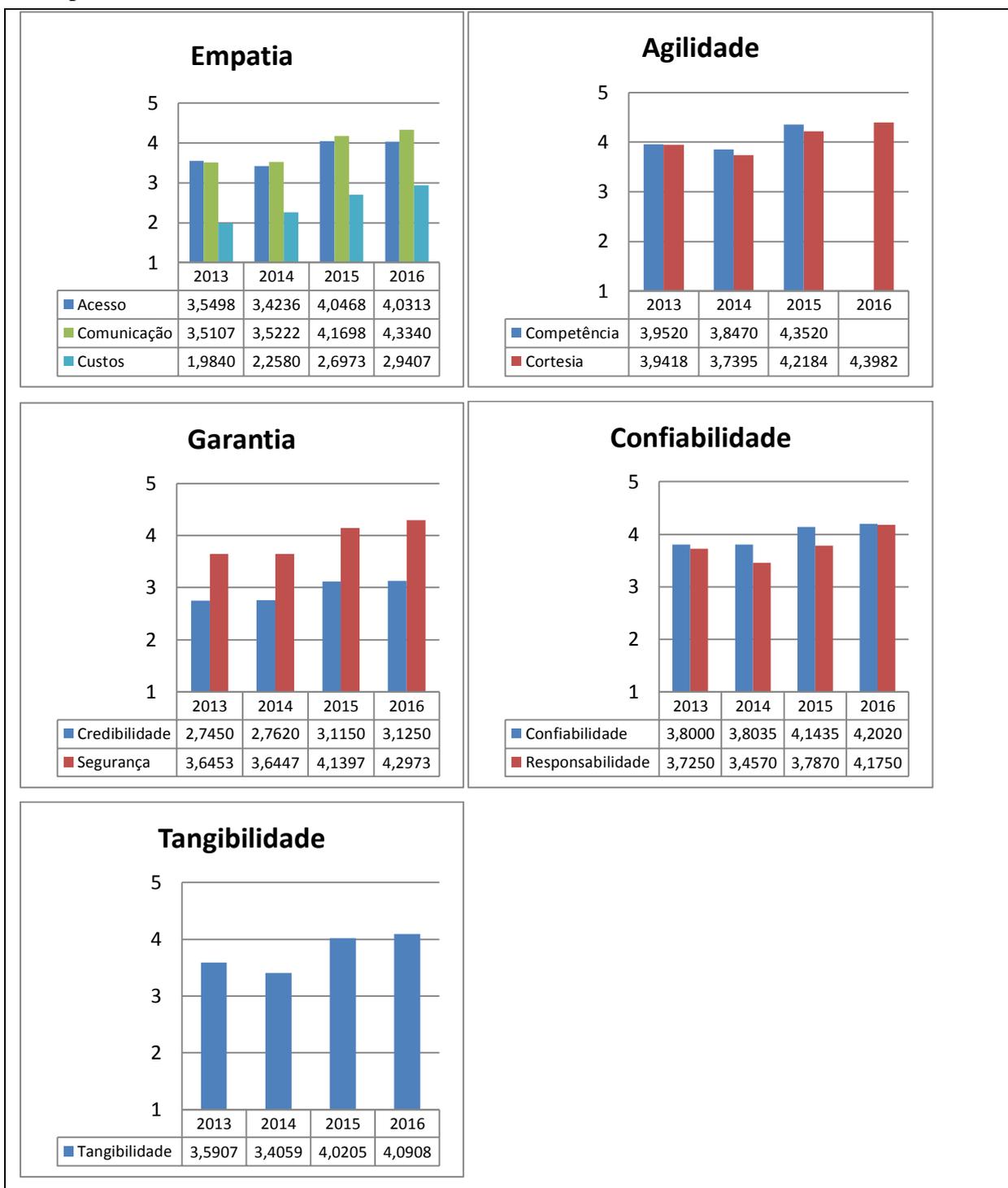
O item que abrange o índice de desempenho Agilidade não foi mensurado no aeroporto nos anos de 2013 e 2016, por isso não consta.

Fonte: elaborado pela autora.

### 5.2.3.2 Aeroporto de Guarulhos SBGR - Aeroporto Internacional Governador André Franco Montoro

Os cinco índices de desempenho para o Aeroporto de Guarulhos, segundo os seus componentes, estão no Gráfico 38, período 2013-2016.

Gráfico 38 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Guarulhos, 2013-2016.



O índice intermediário de desempenho Competência que conforme o Quadro 5 corresponde ao indicador de desempenho aeroportuário eficiência dos funcionários do *check-in* não foi avaliado no aeroporto no ano de 2016, portanto, não foi mensurado.

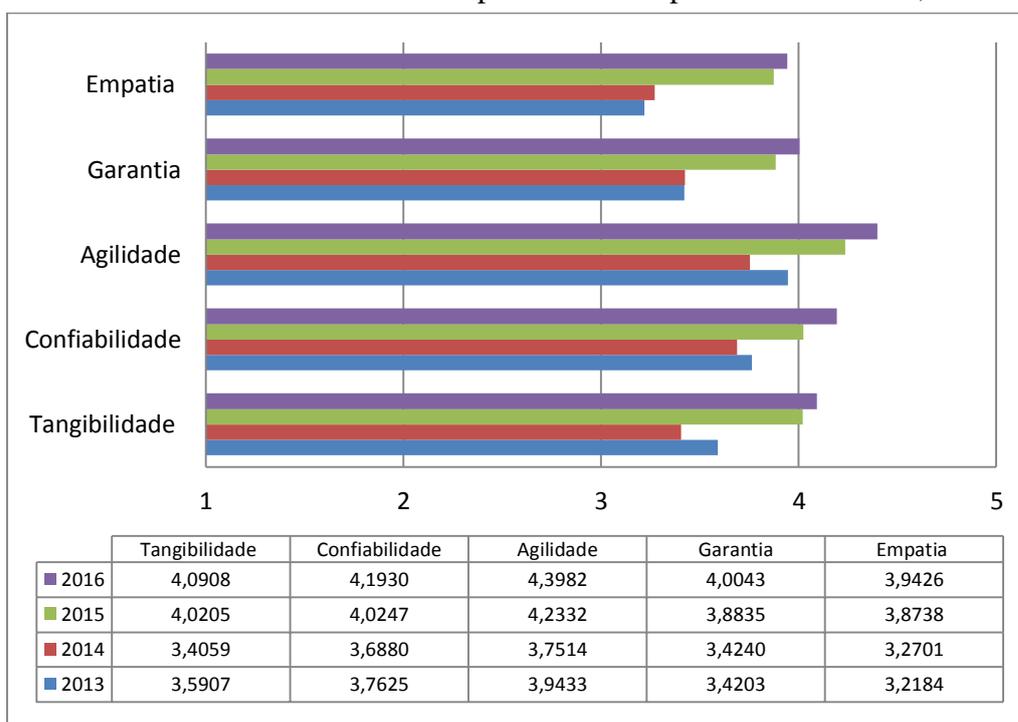
Fonte: elaborado pela autora.

O Gráfico 38 demonstra que, em 2016, os componentes Custos (média de 2,94) e Credibilidade (média de 3,12) apresentaram as piores avaliações, com os demais oito

componentes intermediários sendo considerados como parcialmente satisfatórios (valor acima de 4,0).

O Gráfico 39 apresenta os cinco índices de desempenho do Aeroporto de Guarulhos, período 2013 a 2016.

Gráfico 39 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Guarulhos, 2013-2016.

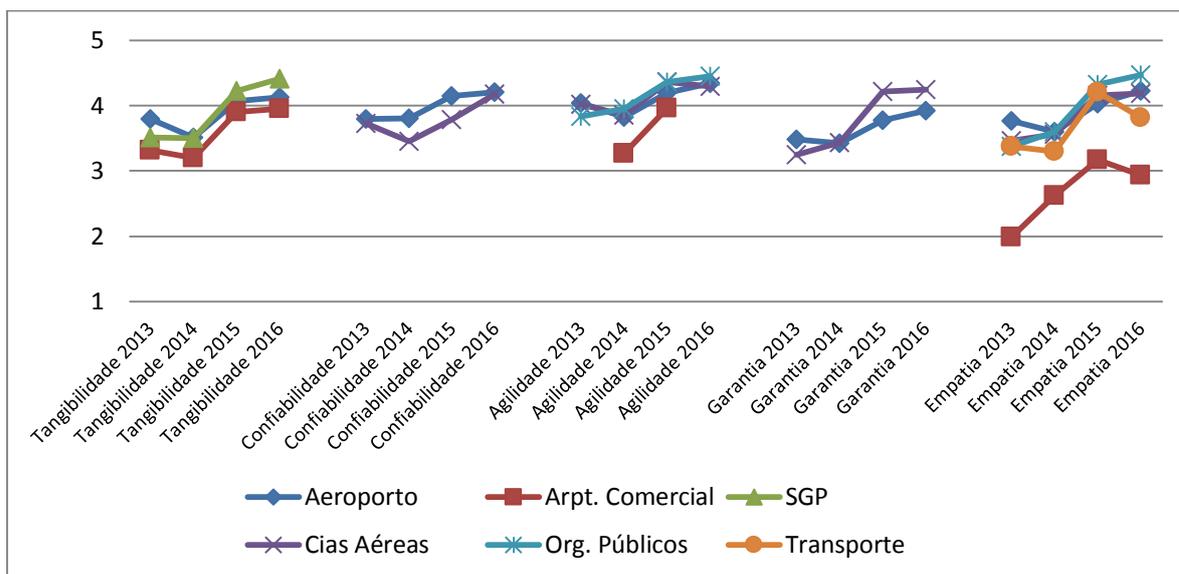


Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que todos os índices apresentaram incremento positivo em suas avaliações no período 2013/16, atingindo uma avaliação parcialmente satisfatória, à exceção do índice Empatia, *borderline* a este patamar.

No Gráfico 40, são apresentados os cinco índices de desempenho segundo setores do Aeroporto de Guarulhos no período de 2013 a 2016. Observa-se que os índices voltados a avaliar os órgãos públicos foram os que apresentaram maior incremento no período, atingindo o patamar de parcialmente satisfatório (média de 4,44). Os aeroportos comerciais apresentaram as piores avaliações, se mantendo entre parcialmente insatisfatório (Empatia), e *borderline* para parcialmente satisfatório (Tangibilidade e Agilidade, com médias de 3,95) em 2016.

Gráfico 40 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Guarulhos, 2013-2016.



Observação: Artp=Aeroporto; SGP=Satisfação Geral dos Passageiros, Cias=Companhias; Org=Órgãos.

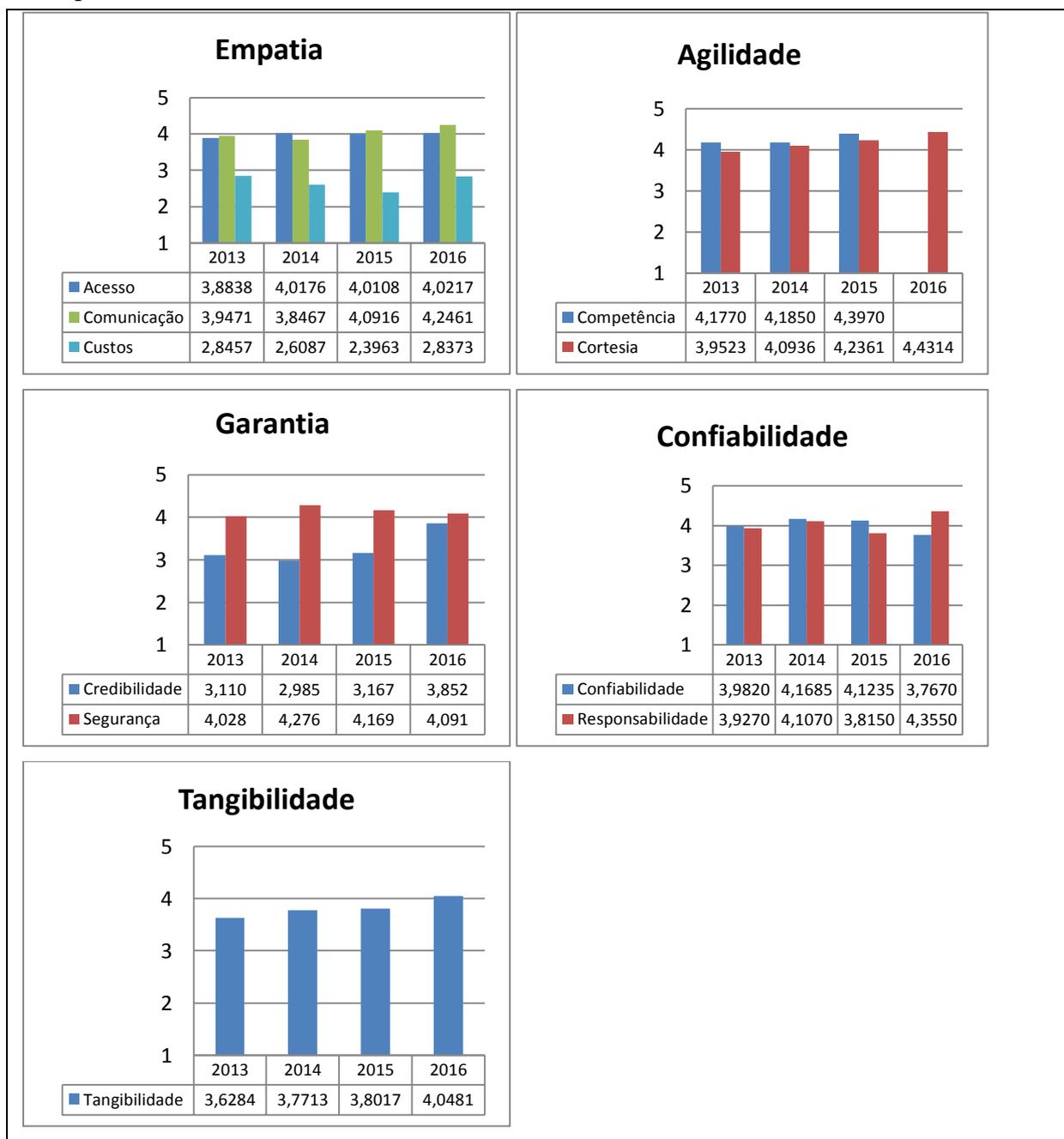
O item que abrange o índice de desempenho Agilidade não foi mensurado no aeroporto nos anos de 2013 e 2016, por isso não consta.

Fonte: elaborado pela autora.

### 5.2.3.3 Aeroporto do Rio de Janeiro (RJ) - SBGL - Aeroporto Internacional do Galeão

Os cinco índices de desempenho para o Aeroporto do Galeão, segundo os seus componentes, estão no Gráfico 41, período 2013-2016.

Gráfico 41 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto do Galeão, 2013-2016.



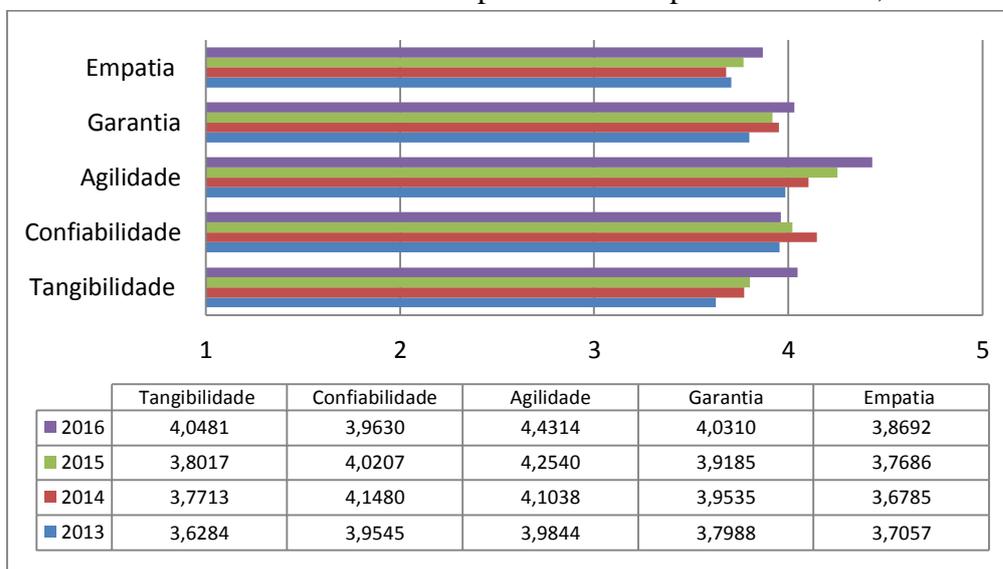
O índice intermediário de desempenho Competência que conforme o Quadro 5 corresponde ao indicador de desempenho aeroportuário eficiência dos funcionários do *check-in* não foi avaliado no aeroporto no ano de 2016, portanto, não foi mensurado.

Fonte: elaborado pela autora.

Em 2016, os Custos (média de 2,84) permaneceu com a pior avaliação parcialmente insatisfatório. Confiabilidade (3,77) e Credibilidade (3,85) foram os componentes intermediários avaliados no patamar regular/indiferente. Já Cortesia (4,43) e Responsabilidade (4,35) foram os melhores avaliados.

O Gráfico 42 apresenta os cinco índices de desempenho do aeroporto do Galeão, período 2013 a 2016.

Gráfico 42 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto do Galeão, 2013-2016.

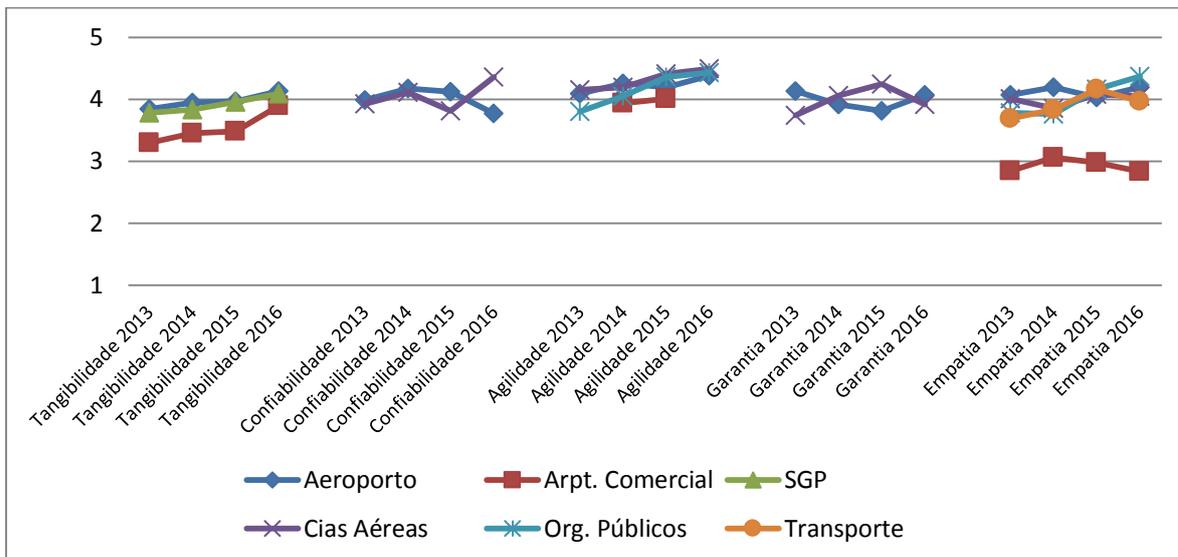


Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se que os índices de Tangibilidade, Agilidade, Garantia e Empatia apresentaram incremento positivo em suas avaliações no período 2013/16, atingindo uma avaliação parcialmente satisfatória, à exceção do índice Empatia que apresentou uma avaliação regular no período. Já o índice Confiabilidade obteve avaliação minimamente satisfatória no biênio de 2014/15, voltando em 2016 a estar regular como em 2013.

No Gráfico 43, são apresentados os cinco índices de desempenho segundo setores do Aeroporto do Galeão no período de 2013 a 2016. Observa-se que os índices voltados a avaliar as companhias aéreas e os órgãos públicos foram os que apresentaram maior incremento no período, ambos atingindo um patamar satisfatório. Em contrapartida, os voltados aos aeroportos comerciais foram os piores avaliados, se mantendo entre insatisfatório parcial (Empatia), regular (Tangibilidade) e *borderline* para parcialmente satisfatório (Agilidade) no último ano.

Gráfico 43 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Galeão, 2013-2016.



Observação: Artp=Aeroporto; SGP=Satisfação Geral dos Passageiros, Cias=Companhias; Org=Órgãos.

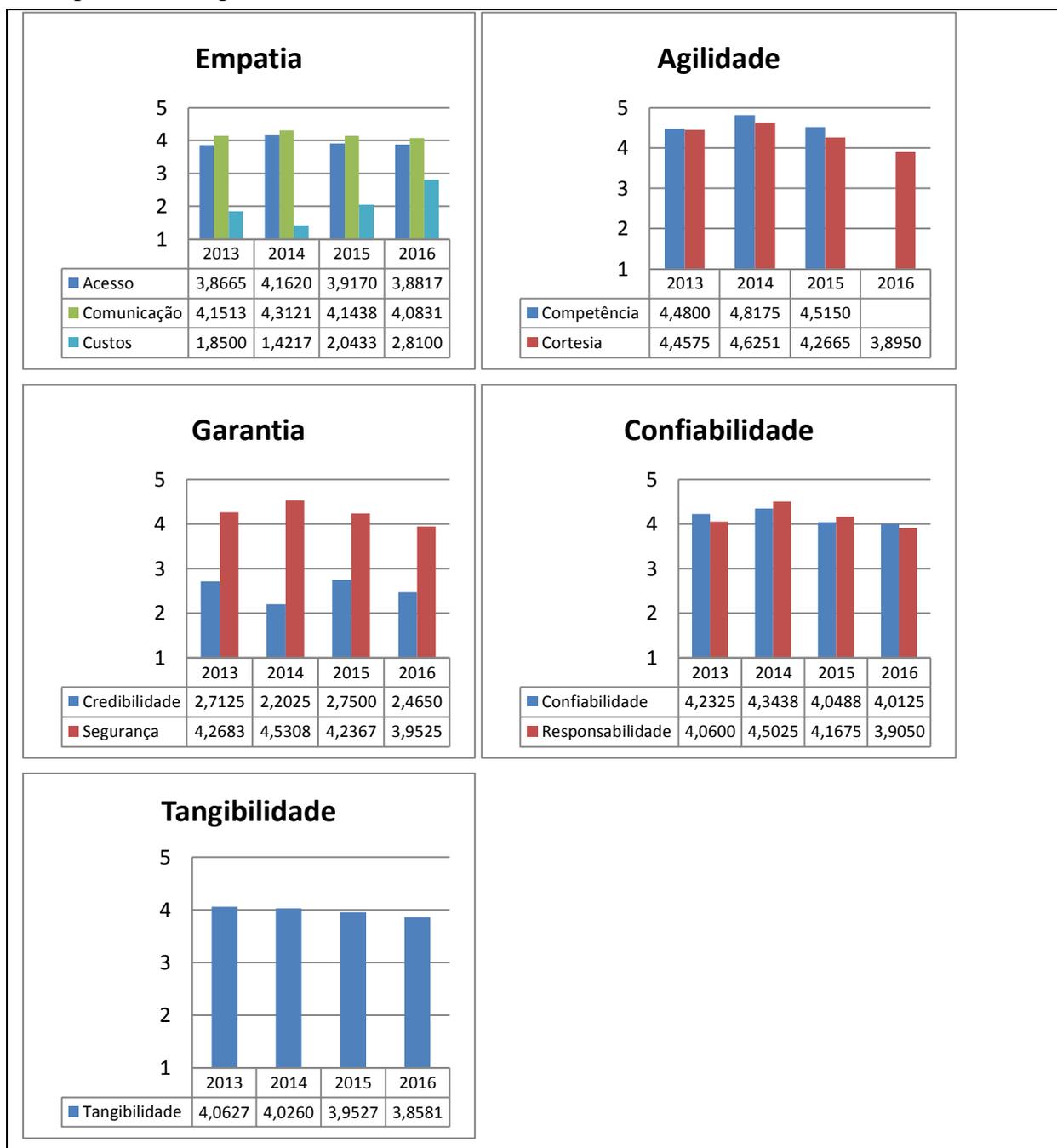
O item que abrange o índice de desempenho Agilidade não foi mensurado no aeroporto nos anos de 2013 e 2016, por isso não consta.

Fonte: elaborado pela autora.

#### 5.2.3.4 Aeroporto de São Paulo (SP) –SBSP –Aeroporto de Congonhas

Os cinco índices de desempenho para o Aeroporto de Congonhas, segundo os seus componentes intermediários, estão no Gráfico 44, período 2013-2016.

Gráfico 44 – Índices de desempenho segundo seus dez componentes (índices intermediários) - Aeroporto de Congonhas, 2013-2016.



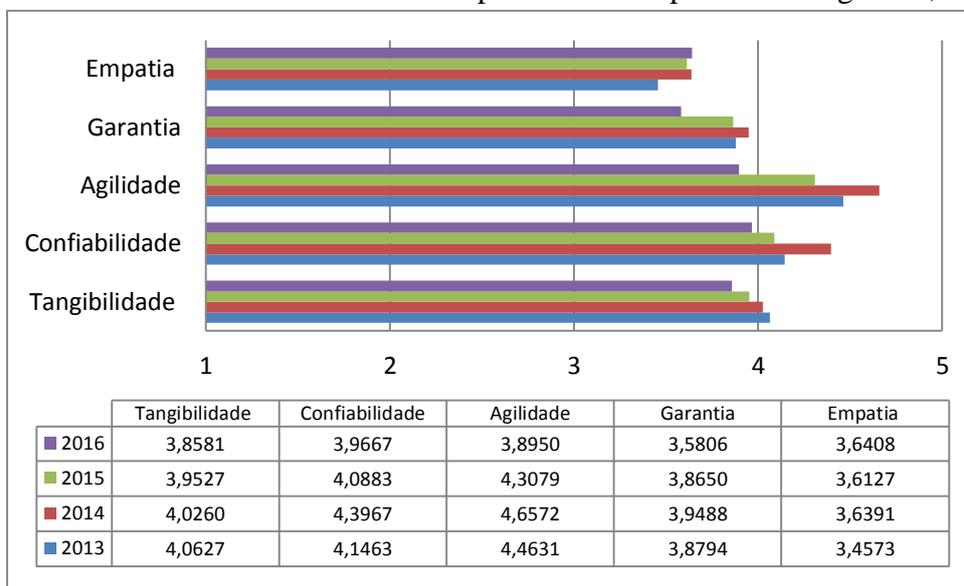
O índice intermediário de desempenho Competência que conforme o Quadro 5 corresponde ao indicador de desempenho aeroportuário eficiência dos funcionários do *check-in* não foi avaliado no aeroporto no ano de 2016, portanto, não foi mensurado.

Fonte: elaborado pela autora.

No Gráfico 44, entre os dez índices componentes intermediários em 2016, Credibilidade (média de 2,46) e Custos (2,81) foram os piores avaliados, no patamar de parcialmente insatisfatórios. Comunicação e Confiabilidade, por outro lado, foram os componentes melhor avaliados, no limite inferior para parcialmente satisfatório.

O Gráfico 45 apresenta os cinco índices de desempenho do aeroporto de Congonhas, período 2013 a 2016.

Gráfico 45 – Cinco índices de desempenho do Aeroporto de Congonhas, 2013-2016.

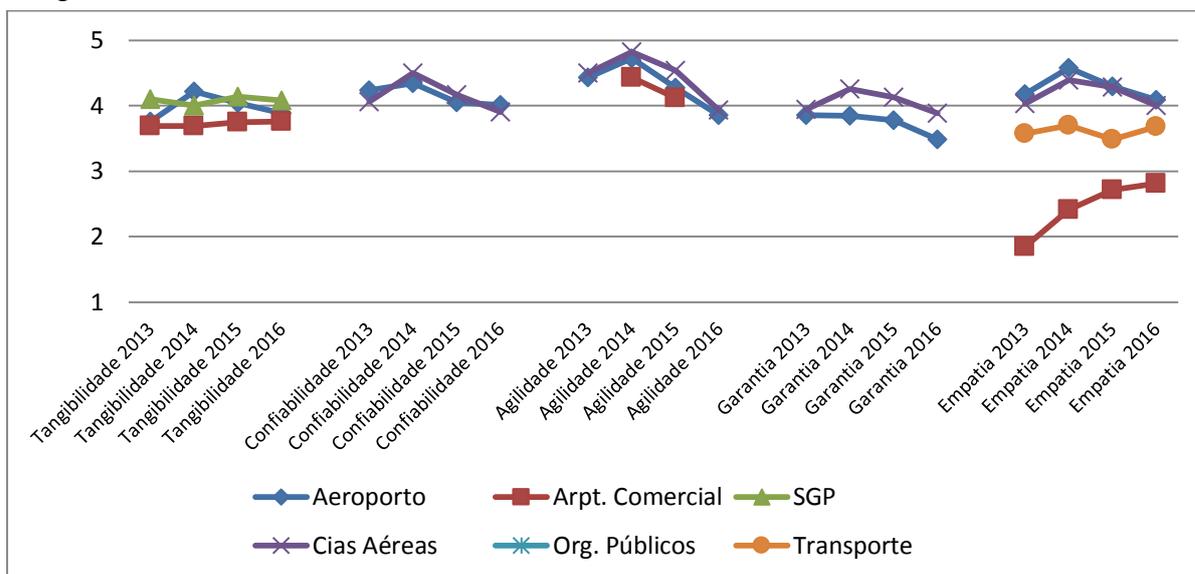


Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que, à exceção do índice de Empatia, os demais quatro apresentaram redução de valores em 2016, se comparados a 2013, mantendo a avaliação de regular/indiferente.

No Gráfico 46, são apresentados os cinco índices de desempenho segundo setores do Aeroporto de Congonhas no período de 2013 a 2016. Observa-se que os índices voltados a avaliar as companhias aéreas e o aeroporto foram os que apresentaram maiores valores em 2014, entrando em declínio avaliativo logo após, para o limite superior do patamar de indiferença em 2016. Já os menores valores ficaram entre os índices dos aeroportos comerciais, Empatia apresentou crescimento no quadriênio, com a menor média de avaliação, parcialmente insatisfatória (média de 2,81 em 2016).

Gráfico 46 – Cinco índices de desempenho segundo setores aeroportuários - Aeroporto de Congonhas, 2013-2016.



Obs.: Artp=Aeroporto; SGP=Satisfação Geral dos Passageiros, Cias=Companhias; Org=Órgãos.

Como o aeroporto de Congonhas é nacional, não existe o setor de órgãos públicos. Portanto, não é avaliado.

O item que abrange o índice de desempenho Agilidade não foi mensurado no aeroporto nos anos de 2013 e 2016, por isso não consta.

Fonte: elaborado pela autora.

A Tabela 3 enumera a média do quadriênio cada um dos dez índices intermediários de desempenho operacional segundo os 15 aeroportos em estudo, além das médias totais de cada índice e por cada um dos 15 aeroportos. Entre os dez índices intermediários de desempenho operacional, Competência apresentou a maior média total (4,42), seguida dos índices Cortesia (4,22) e Confiabilidade (4,19), todos no patamar “parcialmente satisfatório (bom)”. Já Custos (2,61) e Credibilidade (3,01) foram os dois índices com as piores médias entre todos os aeroportos.

Já a média dos dez índices intermediários de desempenho operacional apontou Curitiba como o aeroporto melhor avaliado pelos usuários no quadriênio 2013/16, com média de 4,12 (parcialmente satisfatório). Natal e Campinas, ambos com médias de 4,03, ocuparam a segunda posição. Cuiabá, no outro extremo do ranking, apresentou a menor média (3,55), considerado como regular/indiferente pelos respondentes do instrumento de coleta de dados.

Tabela 3 – Dez índices intermediários de desempenho operacional segundo os 15 aeroportos em estudo – média do quadriênio.

Aeroportos	Tangibilidade	Confiabilidade	Responsabilidade	Competência	Cortesia	Credibilidade	Segurança	Acesso	Comunicação	Custos	Média
Cuiabá	3,28	3,99	3,91	4,37	3,92	2,22	3,90	3,72	3,81	2,39	3,55
Manaus	3,75	4,01	3,90	4,00	3,96	3,35	4,02	3,81	3,89	3,05	3,77
Natal	3,91	4,38	4,54	4,65	4,14	3,02	4,47	4,47	4,07	2,66	4,03
Campinas	4,03	4,35	4,24	4,57	4,40	3,17	4,32	4,20	4,21	2,83	4,03
Confins	3,78	4,05	4,09	4,50	4,32	3,22	4,21	4,05	4,09	2,60	3,89
Curitiba	4,16	4,60	4,41	4,63	4,54	2,54	4,52	4,43	4,43	2,94	4,12
Fortaleza	4,01	4,14	3,93	4,28	4,23	3,33	4,10	4,02	4,08	2,69	3,88
Porto Alegre	3,99	4,23	4,12	4,51	4,26	3,00	4,20	4,15	4,17	2,83	3,95
Recife	4,07	4,26	4,14	4,41	4,26	2,95	4,27	4,18	4,17	2,68	3,94
Santos Dumont	3,94	4,31	4,29	4,48	4,24	3,19	4,37	4,05	4,21	2,50	3,96
Salvador	3,65	4,10	4,17	4,40	4,25	2,72	4,03	3,88	4,02	2,71	3,79
Brasília	3,80	4,28	4,23	4,58	4,31	3,76	4,13	3,68	4,19	2,07	3,90
Guarulhos	3,77	4,03	3,79	4,05	3,99	2,94	3,93	3,74	3,84	2,47	3,66
Galeão	3,81	4,01	4,05	4,25	4,14	3,28	4,14	3,98	4,00	2,67	3,83
Congonhas	3,99	4,14	4,16	4,60	4,36	2,53	4,25	3,93	4,12	2,03	3,81
Média total	3,86	4,19	4,13	4,42	4,22	3,01	4,19	4,02	4,09	2,61	

Fonte: autora.

A Tabela 4 apresenta o resultado das médias do quadriênio (2013/16) para cada um dos cinco índices de desempenho operacional, sistematizados pelos 15 aeroportos em estudo. Esta nova sistematização, com a transformação de dez índices intermediários em cinco, trouxe um incremento positivo das médias, em quatro dos cinco índices. A exceção ficou com Tangibilidade, que se manteve inalterado (3,86).

Tabela 4 – Média do quadriênio (2013/16) para cada um dos cinco índices de desempenho, sistematizados pelos 15 aeroportos em estudo.

Aeroportos	Tangibilidade	Confiabilidade	Agilidade	Garantia	Empatia	Média total
Cuiabá	3,28	3,96	3,99	3,48	3,48	3,64
Manaus	3,75	3,97	3,96	3,85	3,72	3,85
Natal	3,91	4,43	4,20	4,11	3,94	4,12
Campinas	4,03	4,29	4,42	4,03	3,97	4,15
Confins	3,78	4,06	4,34	3,96	3,81	3,99
Curitiba	4,16	4,54	4,55	4,03	4,16	4,29
Fortaleza	4,01	4,07	4,23	3,90	3,82	4,01
Porto Alegre	3,99	4,19	4,29	3,92	3,93	4,06
Recife	4,07	4,00	4,28	3,94	3,91	4,04
Santos Dumont	3,94	4,30	4,28	4,07	3,79	4,08
Salvador	3,65	4,13	4,27	3,70	3,75	3,90
Brasília	3,80	4,26	4,34	4,04	4,04	4,10
Guarulhos	3,77	3,95	4,00	3,68	3,57	3,79
Galeão	3,81	4,02	4,16	3,93	3,76	3,94
Congonhas	3,99	4,15	4,40	3,82	3,60	3,99
Média	3,86	4,15	4,25	3,90	3,82	

Fonte: autora

Curitiba continuou como o aeroporto de melhor avaliação (4,29), seguido de Campinas (4,15) e Natal (4,12), agora discriminados na segunda e terceira posição. No oposto, Cuiabá continuou sendo o aeroporto de pior avaliação pelos usuários (3,64), seguido de Guarulhos/SP (3,79).

Agilidade e Confiabilidade apresentaram as melhores médias entre os índices de desempenho operacionais, sendo parcialmente satisfatórias (4,25 e 4,15, respectivamente). De avaliação regular/indiferente, no limite superior deste patamar avaliativo, estão os demais três índices: Garantia (3,90), Tangibilidade (3,86) e Empatia (3,82).

O índice de desempenho Empatia ficou com a mais baixa nota quando avaliada pelos usuários dos serviços aeroportuários nos 15 aeroportos brasileiros citados no período de 2013

a 2016, demonstrando que faltaram cuidados em oferecer atenção individualizada aos usuários<sup>56</sup> na prestação de serviços aeroportuários. Já o índice Agilidade, que é capacidade de resposta, disposição para ajudar o usuário e fornecer um serviço com rapidez de resposta e presteza, foi o mais bem avaliado na prestação dos serviços aeroportuários aos usuários dentre os cinco índices estudados.

O cenário de gestão aeroportuária em abril de 2018 dos 15 aeroportos em estudo, segundo categoria de transporte de passageiros, tipo de gestão e situação do processo de leilão (data de homologação e vencedor, se existente), está enumerado no Quadro 14. O período em que prevaleceu os modelos de gestão pública e privada em cada um pode ser visualizado no mesmo. Vale salientar que cabe à Agência Reguladora da Aviação Civil (ANAC) regular todos os serviços aeroportuários, sejam públicos ou privados, reconhecendo a existência das duas categorias e estabelecendo condições adequadas de concorrência (BRASIL, 2017).

Quadro 14 – Descrição dos 15 aeroportos em estudo, segundo categoria de transporte de passageiros, tipo de gestão e situação do processo de leilão (data de homologação e vencedor, se existente).

<b>Categorias</b>	<b>Aeroporto</b>	<b>Gestão</b>	<b>Situação do leilão</b>	<b>Homologados em:</b>	<b>Quem venceu/ou permaneceu(anos concedido)</b>
CAT I = até 5 mil. pax/ano	Cuiabá (SBCY), nacional	público	intenção		INFRAERO
	Manaus (SBEG), internacional	público	intenção		INFRAERO
	Natal (SBNT), internacional	privado	leiloado 08/08/2011	concedido a partir de janeiro 2012	Inframérica (25 anos)
CAT II = de 5 a 15 mil. pax/ano	Campinas (SBKP), internacional	privado	leilão 07/02/2012	concedido a partir de 11 julho 2012	Aeroportos Brasil(30 anos)
	Confins (SBCF), internacional	público/privado	leilão 22/11/2013	homologado 23 janeiro de 2014	INFRAERO/BH AIRPORT
	Curitiba (SBCT), internacional	público	intenção		INFRAERO
	Fortaleza (SBFZ), internacional	público	leiloado 16/03/2017	27 de julho de 2017	INFRAERO/Fraport AG(30anos)
	Porto Alegre (SBPA), internacional	público	leiloado 16/03/2017	27 de julho de 2017	INFRAERO/Fraport AG(25anos)
	Recife (SBRF), int.	público	intenção		INFRAERO
	Santos Dumont (SBRJ), nacional	público	intenção		INFRAERO
	Salvador (SBSV), internacional	público	leiloado 16/03/2017	27 de julho de 2017	Vinci(30anos)
CAT III = mais de 15 mil. pax/ano	Brasília (SBBR), internacional	privado	leilão 07/02/2012	concedido a partir de 11 julho 2012	Inframérica(25 anos)
	Congonhas (SBSP), nacional	público	intenção		INFRAERO
	Galeão (SBGL), internacional	público/privado	leilão 22/11/2013	homologado 23 jan de 2014	INFRAERO/Aeroportos do Futuro (25anos)
	Guarulhos (SBGR), internacional	privado	leilão 07/02/2012	concedido a partir de 11 julho 2012	Invenpar (20 anos)

Fonte: elaborado pela autora.

Obs.: mil. = milhões.

<sup>56</sup> Conforme descrito pelo conceito na página 40 deste trabalho por vários autores.

### 5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Segue a discussão dos resultados segundo a categoria dos aeroportos e modelo de gestão, comparando os resultados.

#### **5.3.1 Modelo de Gestão Pública e Privada, categorias e índices de desempenho nos aeroportos brasileiros em estudo.**

##### *Categoria I*

Os 3 aeroportos da Categoria I de transporte de passageiros apresentaram um modelo de gestão particular para cada um dos mesmos. O aeroporto público nacional (Cuiabá) teve uma pior avaliação do que o público internacional (Manaus) que, por sua vez, foi suplantado pelo privado internacional (Natal) em todos os cinco índices (Tabela 4). Considerando os dez índices intermediários (Tabela 3), Natal não apresentou a melhor média avaliativa apenas em dois índices, Custos (média de 2,66) e Credibilidade (3,02), em ambos suplantado por Manaus (média de 3,05 e 3,35, respectivamente).

Assim, os aeroportos públicos ficaram com os índices de desempenhos operacionais avaliados em patamares inferiores ao do aeroporto privado na categoria I. Isto provavelmente foi possível por atuar nas lacunas entre as expectativas que os usuários têm dos serviços e suas percepções dos serviços efetivamente prestados (SCHIFFMAN e KANUK, 2000).

O Código Brasileiro Aeronáutico (CBA) em seu artigo 31 considera aeroportos como os aeródromos públicos, dotados de instalações e facilidades para apoio de operações de aeronaves e de embarque e desembarque de pessoas e cargas (BRASIL, 1986). A Tabela 5 apresenta os aeroportos de Categoria I, segundo o tipo de gestão, a média do quadriênio 2013/16 dos cinco índices de desempenho operacional e setores.

Tabela 5 – Os Aeroportos de Gestões Públicas e Privada CAT I por índices de desempenho nos Setores, período 2013-2016.

CAT I	Tangibilidade			Confiabilidade		Agilidade				Garantia		Empatia				
	Aeroporto	Aeroporto Comercial	Satisfação Geral Aeroporto	Aeroporto	Companhias Aéreas	Aeroporto	Companhias Aéreas	Aeroporto Comercial	Órgãos Públicos	Aeroporto	Companhias Aéreas	Transportes	Aeroporto	Companhias Aéreas	Órgãos Públicos	Aeroporto Comercial
Públicos																
Cuiabá	3,50	2,85	3,43	3,99	3,91	4,04	4,38	3,55	*	3,38	3,77	3,72	3,85	3,92	*	2,81
Manaus	3,90	3,51	3,90	4,01	3,90	4,08	4,06	3,61	4,06	3,84	3,90	3,74	3,93	4,01	4,00	3,21
Privado																
Natal	4,34	3,08	4,22	4,38	4,54	4,65	4,67	3,51	4,05	4,06	4,26	4,34	4,58	4,47	3,95	2,94

Cuiabá por ser aeroporto nacional não avalia o setor de órgãos públicos.

Fonte: autora.

Dos cinco índices de desempenho distribuídos nos setores dos aeroportos categoria I a gestão privada (Aeroporto Internacional de Natal) ficou mais bem avaliada em 11 setores dos 16 abordados, em dois setores: de forma equivalente a gestão pública foi mais bem avaliada na Agilidade e na Empatia de órgãos públicos, e nos três restantes: Tangibilidade, Agilidade e Empatia no setor de aeroporto comercial. O que tange os serviços prestados pelos órgãos públicos dos aeroportos cabe ressaltar que a administração pública não possui um sentido unívoco entre os diferentes órgãos públicos, a visualização do poder hierárquico, um dos elementos que formam a lista dos poderes administrativos: o poder disciplinar, o poder regulamentar, o poder de polícia, o poder vinculado, o poder discricionário e o próprio poder hierárquico (ZIMMER JR, 2009), por este motivo os órgãos públicos nos aeroportos (Receita Federal, Polícia Federal) permanecem em um aeroporto de gestão pública ou privada.

### *Categoria II*

Os oito aeroportos de categoria II, segundo tipo de gestão, são enquadrados como um aeroporto privado internacional (Campinas/SP), um de gestão pública nacional (Santos Dumont), um que sofreu alteração de gestão (Confins/MG, de público até 2013 para privado nos anos seguinte)<sup>57</sup> e cinco aeroportos de gestão pública internacional. O Aeroporto de Curitiba obteve médias superiores a todos os demais nos cinco índices de desempenho operacional (Tabela 3), com Campinas apresentando as segundas melhores médias nos cinco índices (exceto Garantia, quando Curitiba e Campinas apresentaram a mesma média). Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985) defiram credibilidade como confiança, crédito, honestidade e envolvimento com os interesses do usuário/cliente e segurança como o serviço livre de perigos, dúvidas ou riscos; sendo credibilidade e segurança componentes da Garantia.

A Tabela 6 apresenta os aeroportos públicos e privados categoria II, segundo os setores dos serviços aeroportuários e os índices de desempenho do quadriênio. Entre os 16 itens em estudo, Curitiba apresentou as melhores médias atribuídas em 14, perdendo apenas no índice Tangibilidade para aeroporto comercial no aeroporto de Recife (3,91 versus 3,84, respectivamente) e no índice Garantia empatado nos aeroportos de Santos Dumont e

---

<sup>57</sup> O aeroporto internacional de Confins, foi retirado desta análise, por ser um aeroporto que teve mudanças de gestão no quadriênio da pesquisa inviabilizando comparações no período.

Campinas (3,98 versus 3,92 Curitiba). Um dos componentes do índice Tangibilidade, a Satisfação Geral do Aeroporto, recebeu valores acima de 4 (parcialmente satisfatório) para todos os aeroportos desta Categoria, salvo Salvador (3,80).

Os índices de aeroportos públicos internacionais Empatia e Tangibilidade de aeroportos comerciais receberam as piores avaliações entre os 16 setores mensurados (Tabela 6), todos no patamar de satisfação regular/indiferente, ainda que a maioria (3/5) superiores aos atribuídos a Campinas (privado internacional). Anne Graham (2014) relembra sobre a transição da comercialização dos aeroportos, em que o aeroporto passa de serviço público a empreendimento comercial, além da adoção de uma filosofia administrativa mais gerencial, voltada ao empreendimento comercial, percebe-se que na opinião dos usuários dos serviços aeroportuários comerciais esta transição não foi bem avaliada em relação aos outros setores.

Por fim, o Aeroporto Santos Dumont, único de gestão pública nacional e 5º de maior média total entre os índices (Tabela 4), ficando *borderline* para a satisfação parcial dos usuários do serviço (3,96), foi particularmente pior avaliado no setor de aeroporto comercial, índice de Empatia (2,97) (Tabela 6).

Tabela 6 – Os Aeroportos de Gestões Públicas e Privada CAT II por índices de desempenho nos Setores, período 2013-2016.

CAT II	Tangibilidade			Confiabilidade		Agilidade				Garantia		Empatia				
	Aeroporto	Aeroporto Comercial	Satisfação Geral Aeroporto	Aeroporto	Companhias Aéreas	Aeroporto	Companhias Aéreas	Aeroporto Comercial	Órgãos Públicos	Aeroporto	Companhias Aéreas	Transportes	Aeroporto	Companhias Aéreas	Órgãos Públicos	Aeroporto Comercial
Privado																
Campinas	4,21	3,67	4,22	4,35	4,24	4,49	4,60	4,02	4,51	3,98	4,18	4,16	4,29	4,28	4,33	3,22
Públicos																
Curitiba	4,32	3,84	4,36	4,60	4,41	4,64	4,66	4,26	4,60	3,92	4,35	4,54	4,43	4,47	4,41	3,47
Fortaleza	4,09	3,83	4,17	4,14	3,93	4,14	4,31	4,14	4,30	3,85	4,07	3,77	4,15	4,18	4,08	3,21
Porto Alegre	4,15	3,68	4,11	4,23	4,12	4,27	4,55	4,05	4,29	3,89	3,95	4,10	4,25	4,17	4,22	3,29
Recife	4,14	3,91	4,27	4,26	4,14	4,41	4,48	4,05	4,21	3,88	4,12	4,11	4,27	4,19	4,23	3,17
Santos Dumont	4,10	3,61	4,08	4,31	4,29	4,41	4,50	3,94	*	3,98	4,35	3,79	4,30	4,47	*	2,97
Salvador	3,84	3,30	3,80	4,10	4,17	4,34	4,43	3,90	4,36	3,71	3,38	3,62	4,08	3,99	4,17	3,13

Santos Dumont por ser aeroporto nacional não avalia o setor de órgãos públicos.

Fonte: autora.

### *Categoria III*

Os 4 aeroportos de categoria III (Brasília, Guarulhos, Galeão e Congonhas), segundo suas médias do quadriênio e modelo de gestão se encontra na Tabela 4. O aeroporto de Internacional do Galeão foi retirado da comparação pois apresentou gestão pública em 2013 e gestão privada nos anos seguintes.

Segundo os cinco índices de desempenho operacional (Tabela 3), o Aeroporto de Congonhas, de gestão pública nacional, teve as melhores médias nos índices Tangibilidade (3,99) e Agilidade (4,40).

De gestão privada internacional, Brasília apresentou os melhores índices de Confiabilidade (4,26), Garantia e Empatia (4,04, ambos). Já Guarulhos apresentou as piores avaliações entre os três, sempre no limite superior do atributo regular/indiferente, *borderline* para Agilidade (4,0). Segundo o conceito dos mesmos autores, Garantia é ofertar serviços correspondentes às exigências dos usuários de maneira fidedigna e Empatia, o cuidado em oferecer atenção individualizada aos usuários.

A Tabela 7 apresenta os aeroportos públicos e privados categoria III, segundo os setores dos serviços aeroportuários e os índices de desempenho. Nesta Categoria III há somente um aeroporto público (Congonhas), que é nacional. Para este aeroporto não são computados os índices de desempenho Agilidade e Empatia no item “órgãos públicos”, permanecendo um total 14 índices de desempenho operacional.

Tabela 7 – Os Aeroportos de Gestões Pública e Privadas CAT III por índices de desempenho nos Setores, período 2013-2016.

CAT III	Tangibilidade			Confiabilidade		Agilidade				Garantia		Empatia				
	Aeroporto	Aeroporto Comercial	Satisfação Geral Aeroporto	Aeroporto	Companhias Aéreas	Aeroporto	Companhias Aéreas	Aeroporto Comercial	Órgãos Públicos	Aeroporto	Companhias Aéreas	Transportes	Aeroporto	Companhias Aéreas	Órgãos Públicos	Aeroporto Comercial
Privados																
Brasília	3,97	3,47	3,98	4,28	4,23	4,20	4,64	4,04	4,44	4,09	3,89	3,61	3,93	4,13	4,36	2,78
Guarulhos	3,85	3,58	3,91	4,03	3,79	4,05	4,10	3,61	4,15	3,65	3,79	3,74	3,87	3,84	3,94	2,89
Público																
Congonhas	4,11	3,76	4,08	4,14	4,16	4,39	4,53	4,27	*	3,74	4,05	3,57	4,27	4,18	*	2,74

Congonhas por ser aeroporto nacional não avalia o setor de órgãos públicos.

Fonte: autora.

Entre os 14 itens estudados da Tabela 7, Congonhas apresentou as melhores médias atribuídas em 8, perdendo nos índices Confiabilidade (aeroporto e companhias aéreas), Agilidade (aeroporto) e Garantia (aeroporto) para o aeroporto de Brasília; e para os dois únicos índices que o aeroporto de Guarulhos obteve as melhores médias Empatia no setores de aeroporto comercial (2,89) e de transportes (3,74). Dois componentes do índice Agilidade (aeroporto e companhias aéreas) e um dos componentes do índice Confiabilidade (aeroporto) receberam valores acima de 4 (parcialmente satisfatório) para todos os aeroportos desta Categoria. Os índices que tiveram as piores avaliações na categoria III foram Empatia (aeroporto comercial) com avaliação parcialmente insatisfatória, e regular/indiferente na Tangibilidade (aeroporto comercial) e Empatia (transportes). O relatório da ANAC (2016) de número 6 define o setor de transportes como sendo o nível de satisfação do usuário quanto à disponibilidade do serviço.

### **5.3.2 Comparação dos Resultados**

Nos dez índices intermediários de desempenho operacional da Categoria I a melhor média obtida foi do aeroporto Internacional de Natal (4,03) (Tabela 3). Este só não atingiu as melhores notas nos índices de Credibilidade e Custos, melhores avaliados no aeroporto Internacional de Manaus. Nos aeroportos Categoria I os cinco índices de desempenho foram mais bem avaliados na gestão privada (Tabela 4), porém ao se separar os índices de desempenho nos setores, apenas 5 das 16 dimensões (Tabela 5) foram mais bem avaliados na gestão pública do aeroporto de Internacional de Manaus do que na gestão privada do aeroporto de Natal, quais sejam: Tangibilidade no setor de aeroporto comercial, Agilidade no aeroporto comercial, Agilidade nos órgãos públicos, Empatia nos órgãos públicos e Empatia no aeroporto comercial. Com base em Camisón, Cruz e González (2007, p.920), Tangibilidade se refere a equipamentos de aparência moderna, instalações físicas visualmente atraentes, boa aparência dos colaboradores e elementos tangíveis atraentes; a agilidade como a capacidade de resposta que são os colaboradores comunicativos, rápidos, dispostos a ajudar e que respondem; e a empatia trata do atendimento individualizado ao usuário, do horário conveniente, da atenção pessoal dos colaboradores, da preocupação com interesses dos usuários e suas necessidades. As melhores notas na categoria I dos aeroportos (Tabela 5) na avaliação por setores do aeroporto comercial e nos órgãos públicos foi da gestão pública do

aeroporto de Manaus. Os demais quatro setores (aeroporto, satisfação geral do aeroporto, companhias aéreas e transportes) obtiveram as melhores avaliações no aeroporto Internacional de Natal, todas acima de 4,0 – parcialmente satisfatório. O Aeroporto Nacional de Cuiabá não obteve nenhuma nota melhor que os demais em sua categoria.

Na Categoria II dos aeroportos, nos dez índices intermediários de desempenho operacional (Tabela 3), o aeroporto Internacional de Curitiba foi o mais bem avaliado em nove índices intermediários, à exceção de Credibilidade, melhor avaliado aeroporto Internacional de Fortaleza (3,33). Nos cinco índices de desempenho (Tabela 4), o aeroporto de Internacional de Curitiba ficou mais bem avaliado em quatro, suplantado apenas em Garantia, no aeroporto de Nacional de Santos Dumont. Em 14 índices de desempenho por setores (Tabela 6), o aeroporto Internacional de Curitiba obteve as melhores avaliações, superado apenas em Tangibilidade do setor do aeroporto comercial e Garantia do aeroporto pelo aeroporto Internacional de Recife (3,91) e no Nacional de Santos Dumont, que empatou (3,98) com o aeroporto Internacional de Campinas.

Nos aeroportos Categoria III, os dez índices intermediários de desempenho operacional de aeroportos (Tabela 3), o aeroporto Internacional de Brasília e o aeroporto Nacional de Congonhas tiveram quatro índices intermediários de desempenho mais bem avaliados cada um. Sendo os outros dois índices intermediários Acesso e Custos melhor avaliados no aeroporto internacional do Galeão (3,98 e 2,67, respectivamente). Guarulhos não obteve nenhum índice intermediário melhor avaliado dentre esta categoria dos grandes aeroportos. Nos cinco índices de desempenho (Tabela 4), o aeroporto de Internacional de Brasília obteve o melhor resultado em três Confiabilidade (4,26), Garantia (4,04) e Empatia (4,04), com os outros dois índices melhor avaliados pelos usuários no aeroporto de Congonhas - Tangibilidade (3,99) e Agilidade (4,40). No índice de desempenho por setores (Tabela 7), dos 14 avaliados, oito índices de desempenho por setores foram melhor avaliados no aeroporto Nacional de Congonhas, quatro no aeroporto Internacional de Brasília e dois no aeroporto Internacional de Guarulhos.

Na categoria I, considerando os dez índices intermediários de desempenho operacional (Tabela 3), apontou a gestão privada do aeroporto Internacional de Natal como a melhor avaliada. Na categoria II, o aeroporto Internacional de Curitiba (gestão pública) obteve a melhor avaliação média. E, na categoria III, o aeroporto Internacional de Brasília (gestão privada) obteve a melhor média no quadriênio.

Para Anne Graham (2014), os resultados obtidos fazem parte de um processo de desestatização incidente sobre o setor aéreo mundial nas últimas décadas, manifestado nas infraestruturas aeroportuárias de três diferentes maneiras (comercialização, privatização e diversidade da propriedade), consolidando assim a concessão e a privatização de aeroportos. Algo verificado ao menos nos resultados obtidos dos aeroportos de Natal e Brasília (Categorias I e III, respectivamente).

O Aeroporto de Curitiba (Categoria II) merece uma menção especial por deter a melhor média de avaliação dos cinco índices gerais e dos dez índices intermediários de desempenho dentre os 15 aeroportos estudados.

As Tabelas 5, 6 e 7 apresentaram os resultados dos índices de desempenho operacional nos setores aeroportuários. Na categoria I, o aeroporto Internacional de Natal, de gestão privada, teve os melhores índices em 11 dos 16 consolidados (Tabela 5). Na categoria II, o aeroporto Internacional de Curitiba, de gestão pública, obteve 14 melhores avaliações dentre os 16 índices (Tabela 6). Na categoria III, o aeroporto Nacional de Congonhas, de gestão pública, obteve 8 melhores avaliações dentre os 14 setores estudados.

Quanto aos menores índices gerais dos setores dos aeroportos (Gráficos 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31, 34, 37, 40, 43 e 46), a Empatia do aeroporto comercial apresentou constantemente as menores avaliações de desempenho, devido os custos dos serviços não satisfizeram as necessidades dos usuários e devido à falta de facilidade de interação entre prestador do serviço e o usuário/cliente (PARASURAMAN; ZEITHALM; BERRY, 1988). Conforme comentou Zeithaml et al. (1993) apud Bretzke (2000), as pessoas estão se tornando mais exigentes, querendo produtos cada vez com mais qualidade, a preços mais baixos, e que atendam especificamente as suas necessidades e desejos. No atendimento, cobram respostas mais personalizadas e em tempo real. Relembrando que a necessidade de adequação ao custo demonstra a qualidade da conformidade em acordo com as reais necessidades dos usuários/clientes, para tanto é necessário obter alta qualidade combinada com os baixos custos. "... A necessidade de adequação ao custo tornou o conceito de qualidade multidimensional" (SHIBA; GRAHAM; WALDEN, 1993, p. 9).

## 6. CONCLUSÕES

O primeiro objetivo específico desta dissertação, de Contextualizar a aviação civil brasileira, a partir dos marcos regulatórios que criaram os aeroportos militares, a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeronáutica (INFRAERO) e a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), a legislação, incluindo os graus de investimento público e privado, encontra-se nos itens 2.5 a 2.8 (páginas 88 a 132). A Legislação aplicada no setor aeronáutico a partir do direito constitucional, administrativo, aeronáutico nacional e internacional, de leis específicas, da competência dos órgãos da aviação brasileira e entidades participantes, além da estrutura aeroportuária responde a este objetivo específico. Nela se pôde observar importantes marcos regulatórios legislativos e históricos que contribuíram para o atual modelo de gestão aeroportuária, passando de um modelo de gestão pública para um modelo de concessões privadas a administração dos aeroportos.

A sistematização dos 48 indicadores de desempenho dos 15 aeroportos estudados e sua posterior transformação em dez índices intermediários e, em um segundo momento, em cinco índices gerais (Tangibilidade, Confiabilidade, Agilidade, Garantia e Empatia), respondeu ao segundo objetivo geral. Entre os dez índices intermediários, no quadriênio de 2013 a 2016, Competência apresentou a melhor avaliação (média de 4,42), enquanto Custos foi o pior avaliado (média de 2,61). Lembrando que a Competência (índice intermediário da Agilidade) trata das habilidades e conhecimentos necessários a todos os colaboradores envolvidos; e os Custos (índice intermediário da Empatia) retratam o conhecimento do usuário pelo esforço de compreender suas necessidades de forma clara podendo, assim, satisfazê-las – no caso, os usuários entenderam que não estão satisfazendo suas necessidades.

Quanto aos cinco índices de desempenho, Agilidade ficou em primeiro (média de 4,25) e a Empatia em último (média de 3,82), reafirmando a mesma situação identificada nos dez índices intermediários. Recordando que Agilidade é a capacidade de resposta, disposição para ajudar o usuário e fornecer um serviço com rapidez de resposta e presteza; e Empatia são os cuidados em oferecer atenção individualizada aos usuários na prestação de serviços aeroportuários.

Por fim, o terceiro e último objetivo específico, de vincular os índices de desempenho operacional ao modelo de gestão administrativa (pública ou privada) no quadriênio de 2013/16, apontou o aeroporto Internacional de Curitiba, de administração pública (média de 4,29), como o mais bem avaliado na opinião dos respondentes/usuários entre todos os 15

aeroportos estudados, recebendo as melhores avaliações nos índices intermediários de desempenho operacional, bem como por setorização do aeroporto. Em segundo lugar, na Categoria II, o Internacional de Campinas de administração privada (média de 4,15).

O terceiro aeroporto melhor avaliado pertence à categoria I, o aeroporto Internacional de Natal, primeiro a ser privatizado (média de 4,12), também recebeu as melhores avaliações nos índices intermediários de desempenho, bem como por setorização do aeroporto em sua categoria. Na categoria III, dos aeroportos com movimentação anual acima de 15 milhões pax/ano, o aeroporto Internacional de Brasília, de administração privada, obteve as melhores notas em relação aos índices de desempenho (média de 4,10), mas não quanto aos setores, índices melhores avaliados para o aeroporto Nacional de Congonhas, de gestão pública.

Os aeroportos que foram pior avaliados tanto nos índices de desempenho, quanto nas setorizações dos aeroportos foram: na categoria I, o aeroporto Nacional de Cuiabá (média de 3,64), de gestão pública; na categoria II, o aeroporto Internacional de Salvador (média de 3,90), de gestão pública; e, na categoria III, o aeroporto Internacional de Guarulhos (média de 3,79), de gestão privada.

Baseado nos resultados da pesquisa as áreas consideradas fracas foram localizadas (ELEUTÉRIO; SOUZA, 2002), os setores de aeroporto comercial nos 15 aeroportos devem ser corrigidos e melhorados na prestação de serviços aeroportuários, as áreas fortes do aeroporto foram as companhias aéreas e os órgãos públicos. Sugere-se que para uma melhor avaliação da qualidade nos setores dos aeroportos as áreas de embarque doméstico e internacional tenham avaliações separadas.

Como melhorias dentre os aeroportos seria interessante realocar as rotas de voo, afim de não sobrecarregar os aeroportos *hub* existentes, dentre uma análise regional, evitando assim a sobrecarga de serviços prestados aos usuários em alguns aeroportos em detrimento de outros não tão utilizados, antes mesmo da construção de novos aeroportos.

Novos estudos futuros são importantes a fim de avaliar esta transição dos novos modelos de gestão pública para a privada a médio e longo prazo, não só nos 15 aeroportos estudados como nos demais aeroportos do Brasil. Pois percebe-se que a padronização dos aeroportos de gestão pública é mantida com maestria e que grandes investimentos à ampliação e melhoramento dos aeroportos é feita nos aeroportos de gestão privada, mas que de um modo geral um modelo de gestão não está predominantemente melhor que o outro, no que tange a qualidade de serviços aeroportuários prestados aos usuários.

## 7. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa da Secretaria da Aviação Civil da Presidência da República (SAC-PR), está disponível no site, mas não há acesso aos dados individuais de cada um dos respondentes em todos os indicadores de desempenho aeroportuário. Originalmente se previu a possibilidade do acesso aos dados individualizados, que eram visualizados como de possível obtenção na elaboração do projeto, porém após a solicitação formal por email os mesmos não foram repassados. Não houve justificativa concreta. A resposta foi somente que o acesso aos dados se daria através dos portais oficiais, seguindo a lei da transparência de acesso a informação vide Anexo A.

Somente foram repassados os links de acesso dos sites oficiais da ANAC, da INFRAERO e da SAC, os quais constam no referencial do trabalho. O que limitou a amplitude do manejo dos dados e invalidou o uso medidas de associação entre os achados, o mesmo para os cálculos de tendência. Desta forma, foram empregadas médias consolidadas dos relatórios trimestrais dos 48 indicadores, recalculadas e confirmadas com as presentes nos relatórios anuais (realizadas pela empresa contratada para aplicar e consolidar os dados da pesquisa de satisfação).

Aqui, um comentário: os dados empregados, aparentemente, tiveram um número aproximadamente constante de respondentes, o que é passível de ocorrer em se considerando que uma entrevista era realizada para a obtenção dos mesmos. Esta situação facultou o uso de média aritmética para calcular as médias finais e agregar os indicadores em índices.

Outra ocorrência foi o fato de não se ter encontrado estudo semelhante ou abordagem aos mesmos indicadores, já que cada país os adapta a sua realidade sociocultural; o que limitou sobremaneira a discussão dos dados encontrados. Como citado neste trabalho a *World Airport Awards* (WAA) mede a qualidade dos serviços aeroportuários por meio de 39 indicadores, enquanto a *Airport Council Internacional* (ACI) através de 34 indicadores, dos quais não foram encontrados dados disponíveis dos valores dos indicadores de desempenho dos serviços para cada aeroporto pesquisado por estes órgãos, inviabilizando comparações.

Alguns indicadores de desempenho aeroportuário no trimestre/ano mensurados pela SAC-PR deixaram de ser avaliados, como foi o caso do indicador “Eficiência dos funcionários do *chek-in*” no ano de 2016, deixando a componente Competência do índice Agilidade prejudicado em sua avaliação.

Alguns indicadores de qualidade dos serviços aeroportuários bem provavelmente deixarão de existir como por exemplo o item balcão *check-in*, em função do avanço da tecnologia da informação (TI), pois cada vez mais, este serviço é prestado e aperfeiçoado de maneira *on-line*. Todavia limitações existem e existirão, mas estas são somente obstáculos superáveis para belas pesquisas.

## REFERÊNCIAS

AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL (ACI) **Quality of Service at Airports: Standards and Measurements**. Geneva: ACI World Headquarters, 2000.

\_\_\_\_\_, 2017. Disponível em: <<http://www.unitingaviation.com/general-interest/airports-council-international-announces-the-winners-of-their-2016-airport-service-quality-awards/>>. Acesso em: 20 de jan. de 2018.

**AEROPORTO de Brasília**, 2017. Disponível em: <<http://www.aeroporto Brasilia.net>>. Acesso em: 20 de abr. de 2017.

\_\_\_\_\_, 2018. Disponível em: <<https://www.bsb.aero/br/sala-imprensa/aeroporto-de-brasilia-faz-60-anos-e-tem-dia-de-comemoracao/3120/>>. Acesso em: 20 de mar. de 2018.

**AEROPORTO de Cuiabá**, 2017. Disponível em: <<http://www4.infraero.gov.br/aeroportos/aeroporto-internacional-de-cuiaba-marechal-rondon/sobre-o-aeroporto/historico/>>. Acesso em: 20 de nov. de 2017.

**AEROPORTO de Fortaleza**, 2018. Disponível em: <<http://www.fortaleza-airport.com.br/pt.>> Acesso em: 10 de mar. de 2018.

**AEROPORTO de Guarulhos**, 2017. Disponível em: <<http://www.aeroporto Guarulhos.net>>. Acesso em: 15 de abr. de 2017.

**AEROPORTOS do Brasil**, 2017. Disponível em: <[http://www.aeroportosdobrasil.com.br/ceara\\_ce/pinto\\_martins\\_ce/historia.php](http://www.aeroportosdobrasil.com.br/ceara_ce/pinto_martins_ce/historia.php)>. Acesso em: 18 de dez de 2017.

**AEROPORTO do Galeão**, 2017. Disponível em: <<http://www.aeroportogaleao.net>>. Acesso em: 13 de abr. de 2017.

\_\_\_\_\_, 2018. Disponível em: <<http://www.riogaleao.com/institucional/o-aeroporto/>>. Acesso em: 17 mar. de 2018.

**AEROPORTO de Manaus**, 2017. Disponível em: <<http://www4.infraero.gov.br/aeroportos/aeroporto-internacional-de-manaus-eduardo-gomes/sobre-o-aeroporto/historico/>> Acesso em: 20 de dez. de 2017.

**AEROPORTO de Natal**, 2018. Disponível em: <<https://www.natal.aero/br/oaeroporto/estatisticas/?a=2017&m=1>>. Acesso em: 13 de abr. de 2017.

**AEROPORTO de Salvador**, 2018. Disponível em: <<https://brasil.vinci-airports.com/en/salvador-airport>>. Acesso em: 30 de mar. de 2018.

- AEROPORTO de **Viracopos**, 2018. Disponível em: <<http://www.viracopos.com/institucional/estatisticas-e-publicacoes/>>. Acesso em: 13 de fev. de 2018.
- ALBRECHT, K; BRADFORD, L. **Serviços com Qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALBRECHT, K; ZEMKE, R. **Service America: doing business in the new economy**. Homewood: Dom Jones-Irwin, 1998.
- \_\_\_\_\_. R. **Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ALVES, C. J. P. O transporte Aéreo em módulos. São Jose dos Campos, 2007. Disponível em: <<http://www2.ita/~claudio>>. Acesso em: 22 de fev. de 2017.
- ANDERSON, D. A. **A aviação comercial brasileira**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 1979.
- ARAÍ, Y. **The World Airports: International Airports and Their Commercial Facilities (Shop Design Series)**. Tóquio: Nippan Books, 1996.
- ARGENTINA Decreto nº 375 de 1997. Llámase a Licitación Pública Nacional e Internacional para otorgar la concesión de la explotación, administración y funcionamiento de aeropuertos. **Bs. As. 24 de abr. de 1997**. Disponível em: <<http://mepriv.mecon.gov.ar/Normas/375-97.htm>>. Acesso em 14 fev. 2018.
- ASHFORD, N.; STANTON, H. P. M.; MOORE, C. A. **Airport operations**. New York: John Willey, 1984.
- ASHFORD, N.; MUMAYIZ, S.; WRIGHT, P. H. **Airport Engineering: Planning, Design, and Development of 21st Century Airports**. 4. ed. New York John Willey & Sons, 2011.
- ASHFORD, N.; WRIGHT, P. H., **Airport Engineering.**, 3. ed., Nova York, John Wiley & Sons, 1992.
- AUSTRÁLIA **Australian Competition and Consumer Commission**. Disponível em: <https://www.accc.org.au>>. Acesso em: 12 de jan. de 2018.
- BANDEIRA, M. C. G. S. P. **Análise do nível de serviço em terminais de passageiros aeroportuários**. Dissertação de Mestrado. ITA, São José dos Campos, 134f., 2008.
- BARCELOS, A. M. F. **Gestão Operacional de Aeroportos na Aviação Civil do Brasil**. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração. UERGS, Porto Alegre, 2014.
- BARCELLOS, P. F. P. **Satisfação de clientes e desempenho empresarial**. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

**BÉLGICA European Foundation for Quality Management.** Disponível em: <https://www.efqm.org/>. Acesso em: 12 de dez. de 2017.

**BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Serviços de marketing: competindo através da qualidade.** 3 ed. São Paulo: Maltese, 1995.

**BOWEN, B. D.; HEADLEY, D. E. Airline Quality Rating 2008.** Disponível em <http://hdl.handle.net/10057/11232> Acesso em: 04 de jan. de 2018.

**BRAAKSMA, J. P., A new Way to Survey Pedestrian Traffic in Airport Terminal.** National Research Council, Washington D.C. **Transportation Research Board Record** v. 588, p. 27-34, 1976.

**BRASIL.** Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF; Senado Federal.

\_\_\_\_\_ **Agência Nacional de Aviação Civil.** Disponível em <http://www.anac.gov.br/index> Acesso em: 02 de maio de 2017.

\_\_\_\_\_ **Agência Nacional de Aviação Civil.** Disponível em <http://www2.anac.gov.br/anac/relatorioaeroporto.asp> Acesso em: 02 de abr. de 2017.

\_\_\_\_\_ **Agência Nacional de Aviação Civil.** Disponível em <http://www.anac.gov.br/assuntos/paginas-tematicas/concessoes/arquivos/relatorio-6-indice-de-qualidade-de-servicos.pdf> Acesso em: 02 de fev. de 2018.

\_\_\_\_\_ **Agência Nacional de Vigilância Sanitária.** Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/portal/anvisa/home>. Acesso em: 30 de abr. de 2017.

\_\_\_\_\_ **Associação Nacional de Aeroportos Brasileiros.** Disponível em: <http://www.ancab.com.br/site/historia-aeroportos.htm>. Acesso em 25 de fev. de 2018.

\_\_\_\_\_ **Banco Nacional de Desenvolvimento.** Estudo do setor de transporte aéreo do Brasil: relatório consolidado, 2010. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br>. Acesso em: 30 de jan. de 2017.

\_\_\_\_\_ **Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos.** Disponível em <http://www.cenipa.cer.mil.br/index> Acesso em: 30 mar. 2017.

\_\_\_\_\_ **Conselho de Aviação Civil.** Disponível em: [www.aviacao.gov.br](http://www.aviacao.gov.br) Acesso em: 30 de abr. de 2017.

\_\_\_\_\_ **Conselho Nacional de Justiça.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/poder-judiciario/juizados-nos-aeroportos> Acesso em: 29 de abr. de 2017.

\_\_\_\_\_ **Decreto nº 5.731 de 20 de março de 2006.** Dispõe sobre a instalação, a estrutura organizacional da Agência Nacional de Aviação Civil- ANAC e aprova o seu regulamento. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 21 de março 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br> Acesso em: 28 de abr. 2017.

\_\_\_\_\_ Decreto nº 6.780 de 18 de fevereiro de 2009. Dispõe sobre a Política Nacional da Aviação Civil. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 19 de fev. 2009a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6780.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6780.htm)> Acesso em: 25 de abr. 2017.

\_\_\_\_\_ Decreto nº 6.834 de 30 de abril de 2009. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores e das Funções Gratificadas do Comando da Aeronáutica, do Ministério da Defesa, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 04 de maio 2009b. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 27 de abr. 2017.

\_\_\_\_\_ Decreto nº 7.624 de 22 de novembro de 2011. Dispõe sobre as condições de exploração pela iniciativa privada da infraestrutura aeroportuária por meio de concessão. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 de nov. 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7624.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7624.htm)> Acesso em: 25 de mar. 2017.

\_\_\_\_\_ Decreto nº 7.974 de 1º de abril de 2013. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Defesa. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 2 de abr. 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7974.htm#art7](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7974.htm#art7)> Acesso em: 25 de abr. 2017.

\_\_\_\_\_ Decreto nº 9.077 de 8 de junho de 2017. Altera o Decreto nº 6.834, de 30 de abril de 2009, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores e das Funções Gratificadas do Comando da Aeronáutica, do Ministério da Defesa, e o Decreto nº 5.144, de 16 de julho de 2004, que regulamenta os §§ 1º, 2º e 3º do art. 303 da Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986, que dispõe sobre o Código Brasileiro de Aeronáutica, no que concerne às aeronaves hostis ou suspeitas de tráfico de substâncias entorpecentes e drogas afins, e dispõe sobre a estrutura do Sistema de Defesa Aeroespacial Brasileiro - SISDABRA. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, 8 de junho de 2017. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 20 de mar. 2017.

\_\_\_\_\_ Decreto nº 21.713 de 27 de agosto de 1946. Promulga a convenção sobre Aviação Civil Internacional, concluída em Chicago a 7 de dezembro de 1944 e firmado pelo Brasil, em Washington, a 29 de maio de 1945. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 12 de set. 1946. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em 14 de abr. de 2017.

\_\_\_\_\_ Decreto nº 65.144 de 12 de setembro de 1969. Institui o Sistema de Aviação Civil do Ministério da Aeronáutica e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 15 de set. 1969. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em 20 de abr. de 2017.

\_\_\_\_\_ Decreto nº 89.121 de 6 de setembro de 1983. Regulamenta a Lei nº 6.009, de 26 de dezembro de 1973, alterada pelo Decreto lei nº 2.060, de 12 de setembro de 1983, que dispõe sobre a utilização e a exploração dos aeroportos e das facilidades à navegação aérea. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 7 de dez. 1983. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em 30 de abr. de 2017.

\_\_\_\_\_ Decreto nº 89.121 de 6 de setembro de 1983. Regulamenta a Lei nº 6.009, de 26 de dezembro de 1973, alterada pelo Decreto lei nº 2.060, de 12 de setembro de 1983, que dispõe sobre a utilização e a exploração dos aeroportos e das facilidades à navegação aérea. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 7 de dez. 1983. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em 30 de abr. de 2017.

\_\_\_\_\_ Decreto lei nº 270 de 28 de fevereiro de 1967. Cria o Fundo Aeroviário e o Conselho Aeroviário Nacional e dispõe sobre a constituição do Plano Aeroviário Nacional e a utilização da Infraestrutura Aeroportuária Brasileira, estabelecendo as taxas correspondentes. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 28 de fev. 1967a. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em 21 de abr. de 2017.

\_\_\_\_\_ **Departamento da Polícia Federal**. Disponível em: <<http://www.dpf.gov.br>> Acesso em 4 de abr. de 2017.

\_\_\_\_\_ **Departamento de Controle do Espaço aéreo**. Disponível em: <[fab.mil.br](http://fab.mil.br)>. Acesso em 20 de maio de 2017.

\_\_\_\_\_ **Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeronáutica**. Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/index>> Acesso em: 15 de abr. de 2017.

\_\_\_\_\_ **Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeronáutica**. Disponível em: <<http://www4.infraero.gov.br/aeroportos/>> Acesso em: 15 de jul. de 2017.

\_\_\_\_\_ **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 15 de nov. de 2017.

\_\_\_\_\_ **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 15 de maio de 2017.

\_\_\_\_\_ **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Panorama e Perspectivas para o transporte aéreo no Brasil e no Mundo. Brasília: série eixos do desenvolvimento, n. 54, 2010.

\_\_\_\_\_ Lei nº 4.131 de 3 de setembro de 1962. Disciplina a aplicação do capital estrangeiro e as remessas de valores para o exterior. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 27 de set. 1962. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4131.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4131.htm)> Acesso em: 20 de mar. de 2017.

\_\_\_\_\_ Lei nº 5.332 de 11 de outubro de 1967. Dispõe sobre o arrendamento de aéreas aeroportuárias às empresas e pessoas físicas ou jurídicas ligadas às atividades aeronáuticas. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 12 out. 1967b. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 20 de maio de 2017.

\_\_\_\_\_ Lei nº 5.862 de 12 de dezembro de 1972. Dispõe sobre a criação da INFRAERO e suas atribuições. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 13 dez. 1972. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19701979/L5862.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19701979/L5862.htm)> Acesso em: 20 de mar. de 2017.

\_\_\_\_\_ Lei nº 5.917 de 10 de setembro de 1973. Aprova o Plano Nacional de Viação e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 12 set. 1973a. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 12 de abr. de 2017.

\_\_\_\_\_ Lei nº 5.989 de 17 de dezembro de 1973. Dispõe sobre o Fundo Aeroviário e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 19 dez. 1973b. Disponível em: <<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/109699/lei-5989-73>> Acesso em: 12 de maio de 2017.

\_\_\_\_\_ Lei nº 7.565 de 19 de dezembro de 1986. Dispõe sobre o Código Brasileiro de Aeronáutica. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 20 dez. 1979. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7565.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7565.htm)> Acesso em: 15 de mar. de 2017.

\_\_\_\_\_ Lei nº 8.078 de 11 setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 12 set. 1990. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 19 de mar. de 2017.

\_\_\_\_\_ Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 22 jun. 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)> Acesso em: 15 de mar. de 2017.

\_\_\_\_\_ Lei nº 8.987 de 13 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previstos no art. 175 da CF, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 14 fev. 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8987cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8987cons.htm)> Acesso em: 15 de abr. de 2017.

\_\_\_\_\_ Lei nº 9.472 de 16 de julho de 1997. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da EC nº. 8, de 1995. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 17 jul. 1997a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9472.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9472.htm)> Acesso em: 15 de mar. de 2017.

\_\_\_\_\_ Lei nº 9.491 de 9 de setembro de 1997. Programa Nacional de Desestatização de Aeroportos. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 11 set. 1997b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9491.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9491.htm)> Acesso em: 15 de mar. de 2017.

\_\_\_\_\_ Lei nº 9.825 de 23 de agosto de 2008. Dispõe sobre o recolhimento ao Tesouro Nacional de parcela da Tarifa de Embarque Internacional, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 24 ago. 1999. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 16 de mar. de 2017.

\_\_\_\_\_ Lei nº 10.744 de 9 de outubro de 2003. Dispõe sobre a assunção, pela União, de responsabilidades civis perante terceiros no caso de atentados terroristas, atos de guerra ou eventos correlatos, contra aeronaves de matrícula brasileira operadas por empresas brasileiras de transporte aéreo público, excluídas as empresas de táxi aéreo. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 10 out. 2003. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 20 de mar. de 2017.

\_\_\_\_\_ Lei nº 11.079 de 30 de dezembro de 2004. Institui normas para licitação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 31 dez. 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm)> Acesso em: 15 de mar. de 2017.

\_\_\_\_\_ Lei nº 11.101 de 09 de fevereiro de 2005. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresaria. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 09 fev. 2005a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111101.htm)> Acesso em: 20 de mar. de 2017.

\_\_\_\_\_ Lei nº 11.182 de 27 de setembro de 2005. Dispõe sobre a criação da ANAC e suas atividades. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 28 set. 2005b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20042006/2005/Lei/L11182.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20042006/2005/Lei/L11182.htm)> Acesso em: 15 de mar. de 2017.

\_\_\_\_\_ Lei nº 12.462 de 4 de agosto de 2011. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e a legislação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO); cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de Ministro de Estado, cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo; autoriza a contratação de controladores de tráfego aéreo temporários; altera as Leis nºs 11.182, de 27 de setembro de 2005, 5.862, de 12 de dezembro de 1972, 8.399, de 7 de janeiro de 1992, 11.526, de 4 de outubro de 2007, 11.458, de 19 de março de 2007, e 12.350, de 20 de dezembro de 2010, e a Medida Provisória nº 2.185-35, de 24 de agosto de 2001; e revoga dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 10 ago. 2011. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 21 de mar. de 2017.

\_\_\_\_\_ Lei nº 12.648 de 17 de maio de 2012. Destinada à aplicação em melhoramento, ao reaparelhamento, a reforma, a expansão e a depreciação de instalações aeroportuárias. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 18 maio 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/Lei/L12648.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Lei/L12648.htm)>. Acesso em: 20 de abr. de 2017.

\_\_\_\_\_ Lei nº 13.319 de 25 de julho de 2016. Extingue o Adicional de Tarifa Aeroportuária; amplia o limite de participação do investimento estrangeiro na aviação civil; altera a Lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972, a Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986, e a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011; e revoga a Lei nº 7.920, de 7 de dezembro de 1989, a Lei nº 8.399, de 7 de janeiro de 1992, e dispositivos da Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986, e da Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 26 julho 2016. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 20 de abr. de 2017.

\_\_\_\_\_ Lei nº 13.529 de 04 de dezembro de 2017. Dispõe sobre a participação da União em fundo de apoio à estruturação e ao desenvolvimento de projetos de concessões e parcerias público-privadas; altera a Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004, que institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada na administração pública, a Lei nº 11.578, de 26 de novembro de 2007, que dispõe sobre a transferência obrigatória de recursos financeiros para a execução pelos Estados, Distrito Federal e Municípios de ações do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), e a Lei nº 12.712, de 30 de agosto de 2012, que autoriza o Poder Executivo a criar a Agência Brasileira Gestora de Fundos Garantidores e Garantias S.A. (ABGF). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 05 dezembro 2017. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 20 de mar. de 2018.

\_\_\_\_\_ Medida Provisória nº 2161-35, de 23 de agosto de 2001. Dá nova redação a dispositivos da Lei nº 9.491, de 9 de setembro de 1997, que altera procedimentos relativos ao Programa Nacional de Desestatização, revoga a Lei nº 8.031, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 24 ago. 2001. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/MPV/2161-35.htm#art21c](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/MPV/2161-35.htm#art21c)>. Acesso em 24 de abr. de 2017.

\_\_\_\_\_ Portaria da Presidência da República Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC-PR) nº 110, de 8 de julho de 2013, estabelece o Plano Geral de Outorgas (PGO) para Aeródromos Cíveis Públicos. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 09 de jul. de 2013 (nº 130, Seção 1, pág. 9). Disponível em: <<http://www.aviacaocivil.gov.br/outorgas/portaria-no-110-de-08-jul-2013-aprova-o-plano-geral-de-outorgas-pgo.pdf>>. Acesso em 13 fev. 2018.

\_\_\_\_\_ Portaria do Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA) nº 141/DGCEA, de 29 de outubro de 2010. Dispõe sobre a reedição do Plano de Desenvolvimento do Sistema de Controle do Espaço Aéreo – PDSCEA. **Boletim Reservado do DECEA nº 045**, Brasília, 24 nov. de 2010. Disponível em: <<http://servicos.decea.gov.br/arquivos/publicacoes/3e684afc-3d09-48fb-a3246bcfe2a329e6.pdf?CFID=3bfddc6b-211d-4e4c-bf3e-83764c7cc97e&CFTOKEN=0>> Acesso em: 20 de fev. de 2017.

\_\_\_\_\_ **Receita Federal do Brasil**. Disponível em: <<http://receita.fazenda.gov.br/>> Acesso em 2 de mar. de 2017.

\_\_\_\_\_ **Secretaria da Aviação Civil**. Disponível em <[www.aviacaocivil.gov.br/relatório-geral-dos-indicadores](http://www.aviacaocivil.gov.br/relatório-geral-dos-indicadores)> Acesso em: 02 de abr. de 2017.

\_\_\_\_\_ **Senado Federal**. Disponível em < [www.12.senado.leg.br](http://www.12.senado.leg.br)> Acesso em: 03 de abr. de 2017.

\_\_\_\_\_**Serviço Federal de Processamento de Dados.** Disponível em <[www.serpro.gov.br](http://www.serpro.gov.br)> Acesso em: 20 de jan. de 2018.

\_\_\_\_\_**Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro.** NSCA 351-1 [Rio de Janeiro], 2010.

\_\_\_\_\_**Tribunal de Contas da União.** Disponível em <[http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/programas\\_governo/areas\\_atuacao/transporte/Relat%C3%B3rio\\_final\\_vers%C3%A3o\\_portal\\_TCU.pdf](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/programas_governo/areas_atuacao/transporte/Relat%C3%B3rio_final_vers%C3%A3o_portal_TCU.pdf)> Acesso em: 05 de maio de 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A Reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Lua Nova- **Revista de Cultura Política**, v.45, p.49-95, 1998.

\_\_\_\_\_**Da administração pública burocrática à gerencial.** Brasília: **Revista do Serviço Público**, v.47, 1996.

\_\_\_\_\_**Do Estado Patrimonial ao Gerencial.** In: Pinheiro, Wilhelm e Sachs (orgs.), **Brasil: Um Século de Transformações.** São Paulo: Cia. Das Letras, 2001, p. 222-259.

\_\_\_\_\_**La Reforma Del Aparato del Estado y la Constitución Brasileña.** Brasília: **Revista del Clad Reforma y Democracia**, n.4, 1995.

\_\_\_\_\_**Novo Pacto pelo Desenvolvimento.** Le Monde Diplomatique, Brasil, out. 2015. Disponível em <[www.bresserpereira.org.br](http://www.bresserpereira.org.br)> Acesso em: 30 de abr. de 2017.

BRETZKE, M. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real.** São Paulo: Atlas, 2000.

BRITO, P.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração de Empresas:** São Paulo, v. 52, n. 1, jan./fev., 2012.

BRUNETTA et.al. Um modelo flexível para a avaliação de um terminal de aeroporto. **Journal of Air Traffic Management**, [S.l.]:1999.

BURGARDT, L. **A realidade dos aeroportos brasileiros.** Universia, 2006. Disponível em <[www.universia.com.br/preuniversitario/materia.jps?materia=12915](http://www.universia.com.br/preuniversitario/materia.jps?materia=12915)> Acesso em: 30 de jan. de 2018.

CAMISÒN, C.; CRUZ, S.; GONZALEZ, T.; **Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.** Madrid: Pearson Educación, 2007.

CAMPOS NETO, C. A. S.; SOUZA, F. H. **Aeroportos no Brasil: investimentos recentes, perspectivas e preocupações.** Nota Técnica, Diretoria de Estudos Setoriais. Brasília: IPEA, 2011.

CARVALHO, B. G. **Uma metodologia para obtenção de um diagnóstico dos principais aeroportos no Brasil através da avaliação da demanda e capacidade.** Tese de Doutorado. ITA. São José dos Campos, 2006.

CASTRO, N; LAMY, P. **Desregulamentação do setor de transporte: o subsector de transporte aéreo de passageiros.** Brasília: IPEA, n. 319. p. 1 – 62, 1993.

CHANG, Y. H.; YEH, C.H. A survey analysis of service quality for domestic airlines. **European Journal of Operational Research**, v.139, p. 166-177, 2002.

CHAU, V.S.; KAO, Y. Bridge over troubled water or long and winding road? gap-5 in airline service quality performance measures. **Managing Service Quality**, v. 19, n. 1, p. 106-134, 2009.

CHEN, F. Y.; CHANG, Y. H. Examining airline service quality from a process perspective. **Journal of Air Transport Management**, v.11, p. 79-87, 2005.

CHEN, F. Y. Investigating structural relationships between service quality, perceived value, satisfaction, and behavioral intentions for air passengers: evidence from Taiwan. **Transportation Research Part A**, v.42, p. 709-717, 2008.

CHURCHILL, G.A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

CHURCHILL, A.; DADA, E.; BARROS, A. G.; WIRASINGHE, S. C. Quantifying and validating measures of airport terminal wayfinding. **Journal of Air Transport Management**, v.14, p. 151-158, 2008.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil.** São Paulo: Cobra Editora, 2003.

COELHO, R. P. S. **Impactos da desregulação do setor aéreo comercial sobre os trabalhadores: uma análise dos casos brasileiro e norte americano.** Dissertação Mestrado em Geografia. Unicamp. Campinas, 2003.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CORREIA, A.R.; WIRASINGHE, S.C.; DE BARROS, A.G. A Global index for level of service evaluation at airport passenger terminals. **Transportation Research Part E**, v. 44, n. 4, p. 607-620, 2008.

COSTA, D. G. M.; BORRÁS, M. A. A.; FONTES, A. R. M.; SILVA, JOÃO E. A. R. Avaliação da Qualidade da Infraestrutura e Serviços em Aeroportos do Estado de São Paulo, Brasil. **Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial**, v.5, n.9, 2013.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: A reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

CROSBY, P.B. **Calidad sin lágrimas. El Arte de Administrar sin Problemas.** 3. ed. México: CECOSA, 1989.

DA SILVA, A. M. **Brasília e sua História – 50 anos**. Brasília: Cidade Gráfica, 2010.

DE BARROS, A.G.; SOMASUNDARASWARAN, A.K.; WIRASINGHE, S.C. Evaluation of level of service for transfer passengers at airports. **Journal of Air Transport Management**, v. 13, n. 5, p. 293-298, 2007.

DEMING, W. E. **Qualidade: A revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

\_\_\_\_\_**Dr. Deming. O americano que ensinou a qualidade total aos japoneses**. Rio de Janeiro: Record, 1993.

DE NEUFVILLE, R.; ODONI, A. R. **Passanger Terminal Design**. Transportation Research, v. 26, n. 1, p 27-35, 1992.

DESCHAMPS, M. **Avaliação da qualidade no ensino superior: aplicação dos modelos HEDPERF E SERPERF na Faculdade de Tecnologia SENAI/SC**. Blumenau: Dissertação Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau, 2007.

DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na Administração Pública: Concessão, Permissão, Franquia, Parceria Público-privada e outras Formas**. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, p. 161-162, 2006.

\_\_\_\_\_**Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, p.95, 2004.

DUTRA, L .C. S. **Glossário Aerotécnico Inglês-Português**. Brasil: VARIG, s. d.

ELEUTÉRIO, S. A. V.; SOUZA, C. A. F. Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 09, n. 3, p. 53-64, 2002.

ESTADOS UNIDOS **International Civil Aviation Organization**. Disponível em: <<http://www.icao.int>>. Acesso em: 17 de abr. de 2017.

\_\_\_\_\_**Civil Aviation Administration of China**. Disponível em: <<http://www.icao.int/sustainability/CaseStudies/China.pdf>>. Acesso em 12 fev. 2018.

\_\_\_\_\_**Federal Aviation Administration**. Disponível em: <<https://www.faa.gov>> . Acesso em: 15 jan. de 2018.

EVANS, B.; JEFFRIES D. R.; REYNOLDS P. **Formar para a Gestão da Qualidade Total TQM**. Lisboa: Monitor, 1996.

FEIGENBAUM, A. V. **Quality control: principles, practice and administration**. Nueva York: McGraw-Hill, 1951.

FERNANDES F.; LUFT, C. P.; GUIMARÃES, F. M. **Dicionário Brasileiro**. 10. ed. Rio de Janeiro: Globo, 1989.

FERNANDES, E., PACHECO R. R., Efficient Use of Airport Capacity. **Transportation Research**, v. 36, n. 3, p. 225-238, 2002.

FERREIRA, N. S., OLIVEIRA, A. V. M. **Discussão das Abordagens Teóricas na Investigação de Práticas de Concorrência Predatória no Transporte Aéreo**. São José dos Campos, 2007.

FITSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FIÚZA, E. P. S.; PIONER, H. M. **Estudo econômico sobre regulação e concorrência no setor de aeroportos**. 2009. Disponível em:  
<<http://www2.anac.gov.br/arquivos/pdf/estudosregulatorios.pdf>>. Acesso em: 9 fev. 2018.

FLORES Jr, J. **VARIG Uma Estrela Brasileira**. Rio de Janeiro: Action Editora, 1997.

FODNESS, D.; MURRAY, B. Passengers' expectations of airport service quality. **Journal of Services Marketing**, v.21, n. 7, p. 492-506, 2007.

FOUQUET, H. **Arquivo Histórico da Aviação Comercial Brasileira**. [Entrevista realizada no dia 11/03/2008, das 14h às 17h e no dia 25/07/2008, das 13h15 às 16h45, ambas na cidade de São Paulo].

FRANCIS, G.; HUMPHREYS, I. Airport Regulation: Reflecting on the Lessons from BAA. **Public Money and Management**, January – March, 2001.

FURTADO, C. **Formação Econômica do Brasil**. 31. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2003.

GALGANO, A. **Los 7 instrumentos de la Calidad Total**. Madrid: Díaz de Santos, 1995.

GARÓFALO, G. L. **O mercado brasileiro de transporte aéreo regional**. Tese Livre-Docência em Economia. São Paulo: IPE/USP, 1982.

GARVIN, D.A. **Managing the quality**. New York: Free Press, 1988.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GILBERT, D. WONG, R. K.C. Passengers expectations and airlines services: a Hong Kong based study. **Tourism Management**, v.24, p. 519-532, 2003.

GHOBIAN, A.; SPELLER, S.; JONES, M. Service quality; concepts and models. **Internacional Journal of Quality & Reliability Management**, v. 11, n. 9, p. 43-66, 1994.

- GONÇALVES, S. S. **Modelos de exploração do mercado de aeroportos no Brasil**. Brasília: Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados, 2010. Disponível em: <<http://bd.camara.gov.br>> Acesso em: 15 de fev. de 2018.
- GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.
- GOURDIN, K. N.; KLOPPENBORG, T. J. Identifying service gaps in commercial air travel: the first step toward quality improvement. **Transport Journal**, v. 31, n. 1, p. 22-30, 1991.
- GOY, L. Principais aeroportos do País estão com excesso de demanda. **O Estado de São Paulo**. Ed. 01 de jun. 2010.
- GRAHAM, A. Airport benchmarking: a review of the current situation. **Benchmarking. An Internacional Journal**, v.12, n.2, p. 99-111, 2005.
- \_\_\_\_\_ **Managing airports: a international perspective**. 4 ed. London: Routledge, 2014.
- GRÖNROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- \_\_\_\_\_ A Service Quality Model and its Marketing Implications. **European Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.
- GRUairport, 2014. Disponível em: <<http://www.gru.com.br/>>. Acesso em: 11 de abr. de 2017.
- HARVEY, J. Service Quality: a Tutorial. **Journal of Operations Management**, v.16, n. 5, p. 583-597, 1998.
- HISTÓRIA do Aeroporto de Guarulhos, 2014. Disponível em: <<http://www.aeroporto-guarulhos.net/historia-do-aeroporto-guarulhos>>. Acesso em: 15 de abr. de 2017.
- HOLBROOK, M.B.; CORFMAN, K.P. Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again. In: JACOBY, J.; OLSON, J. **Perceived quality**. Lexington: Lexington Books, 1985.
- HOLLOWAY, S. **Straight and Level Practical Airline Economics**. 2 ed. Ashgate Publishing Group, 2003.
- HORONJEFF, R.; MCKELVEY, F. X.; **Planning and design of airports**. 4.ed. Nova York: McGraw Hill, 1994.
- HORONJEFF, R.; MCKELVEY, F. X.; SPROULE, W. J.; YOUNG, S. B. **Planning and Design of Airports**. 5. ed. Nova York: McGraw Hill, 2010.
- HUMPHREYS, I.; FRANCIS, G.; FRY, J. Performance Measurement in Airports: a critical international comparison. **Public Works Management and Policy**, v.6, n.4, p. 264-275, 2002.

ÍNDIA, **Aeroporto de Delhi**. Disponível em: <[http://www.gmrgroup.in/Airports/Delhi\\_International\\_Airport\\_\\_P\\_\\_Limited.html](http://www.gmrgroup.in/Airports/Delhi_International_Airport__P__Limited.html)>. Acesso em: 15 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Airports Authority of India**. Disponível em <<http://www.aai.aero/AAI/main.jsp>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

ISHIKAWA, K. **Guide to Quality Control**. Nueva York: Asian Productivity Organization/UNIPUB, 1976.

JESUS, C. G. **Desregulamentação e trabalho na aviação comercial brasileira (1990- 2002)**. Dissertação em Geografia. Unicamp. Campinas, 2005.

JOHNSTON, R., CLARK, G.. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

JUNIOR, A. A. M. **Indicadores de qualidade de terminais de passageiros de aeroportos**. Mestrado em Ciência. ITA. São José dos Campos, 2003.

JURAN, J. M. **Juran na Liderança pela Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

\_\_\_\_\_. **Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAROUSSE CULTURAL. **Grande enciclopédia Larousse**. 3 ed. Nova Cultural, 1998.

LAW, K.S.; WONK, C.; MOBLEY, W.H. Towards a Taxonomy of Multidimensional Constructs. **Academy of Management Review**, v.23, n.4, p. 741-755, 1998.

LEHTINEN, J. R.; LEHTINEN, U. **Service Quality: a study of quality dimensions**. Unpublished Working Paper: Service Management Institute, Helsinki, 1982.

\_\_\_\_\_. Two Approaches to Service Quality Dimensions. **Service Industries Journal**, v.11, n.3, p. 287-303, 1991.

LESSA, C. **Quinze anos de política econômica**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, [1964] 1975.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologias, resultados**. São Paulo: Pearson do Brasil, 2006.

MARCOS, A. R. A. ; FERREIRA, L. Um modelo de simulação para a gestão da capacidade dos aeroportos brasileiros. **Revista Eletrônica de Administração**, v.80, n. 1, p. 1-26, 2015.

MARSHALL, G.; MURDOCH, I. Service quality in consulting marketing engineers. **Int J Constr Mark**, v.3, n. 1, p. 9-41, 2001.

MARTINS, S. P. **Terceirização e o direito do trabalho**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDEIROS, A. G. M. **Um método para dimensionamento de terminais de passageiros em aeroportos brasileiros**. Dissertação de Mestrado. ITA. São José dos Campos, 2004.

MEIRA, J. V. S. **A qualidade dos serviços na hotelaria brasileira: uma avaliação das redes hoteleiras sob a ótica de seus gestores**. Dissertação do Mestrado em Turismo e Hotelaria do Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí. Balneário Camboriú, 2012.

MIGUEL, P.A.C.; SALOMI, G.E.. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção**, v.14, n.1, p. 12- 30, 2004.

MINTZBERG, H. **The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research**. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1979.

MONTEIRO, C. A.; FLORINDO, A. A.; CLARO, R. M.; MOURA, E. C. Validade de indicadores de atividade física e sedentarismo obtidos por inquérito telefônico. **Revista de Saúde Pública**, v.42, n.4, p. 575-581, 2008.

MÜLLER, C.; GOSLING, G.D. A Framework for Evaluating Level of Service for Airport Terminals. **Transportation Planning and Technology**, v.16, p. 45-61, 1990.

MUMAYIZ, S. A. E ASHFORD, N. J. Methodology for planning and operations management of airport terminal facilities. **Transportation Research Record 1094, TRB, National Research Council**, Washington D. C., p. 24-35, 1986.

NASCIMENTO, V. B. **Avaliação da qualidade dos serviços oferecidos nos terminais de passageiros de aeroportos brasileiros**. Mestrado em Administração. UFRJ. Rio de Janeiro, 2009.

NASCIMENTO, J. D. **Desestatização, infraestrutura aeroportuária e controle: uma análise das concessões de aeroportos no Brasil à luz do princípio da eficiência**. Dissertação de Mestrado. UFPE, Recife, 2014.

NOGUEIRA, J. F. (Organizador) et. al. **Gestão estratégica de serviços: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, A.V.M. **The evolution of airline regulation in Brazil**. São José dos Campos: ITA, 2006.

\_\_\_\_\_ **Transporte aéreo: economia e políticas públicas**. São Paulo: Pezco, 2009.

OLIVER, R. L. A Cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 17, n. 4, November, p. 460-69, 1980.

OMER, K. F.; KHAN, A. M. Airport landside level of service estimation: utility theoretic approach. **Transportation Research Record 1199, TRB, National Research Council**, Washington D. C., p. 33-40, 1988.

OUM, T. H; ADLER, N.; YU, C. Privatization, corporatization, ownership forms and their effects on the performance of world's major airports. **Journal of Air Transport Management**, v. 12, n. 3, p. 109-121, 2006.

PAKDIL, F.; AYDIN, O. Expectations and perceptions in airline services: an analyses using weighted SERVQUAL scores. **Journal of Air Transport Management**, v.13, p. 229-237, 2007.

PALHARES, G. L. **Aeropostos como Centro de Negócios**. Rio de Janeiro, 2001.  
Disponível em: <<http://www.estudosturisticos.com.br>>. Acesso em: 15 de jan. de 2018.

PALHARES, G. L.; ESPÍRITO SANTO JR., R. A. **Desafios para uma nova Realidade em Administração de Aeropostos no Brasil**. XIV Congresso da Associação Nacional de Pesquisa e Ensino em Transportes (ANPET), Gramado, p. 1- 17, 2000.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing USA**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Servqual - a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PARK, J.W.; ROBERTSON, R.; WU, C. L. The effect of airlines service quality on passengers behavioral intentions: a Korean case study. **Journal of Air Transport Management**, v.10, p.435-439, 2004.

\_\_\_\_\_ Investigating the effects of airline service quality on airline image and passengers future behavioral intentions: findings from Australian international air passenger. **The Journal of Tourism Studies**, v.16, n. 1, p. 2-11, 2005.

\_\_\_\_\_ The effects of individual dimensions of airline service quality: findings from Australian domestic air passengers. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v.13, n.2, p.161-176, 2006.

PARK, J.W. Passenger perceptions of service quality: Korean and Australian case studies. **Journal of Air Transport Management**, v.13, p. 238-242, 2007.

PEREIRA, A. P. C. **Transporte Aéreo Regional do Estado de São Paulo**. Dissertação de Mestrado em Geografia. UNESP. Presidente Prudente, 2009.

PÉRICO, A. E. ; SANTANA, N. B.; CAPELATO, E. Eficiência financeira dos aeroportos brasileiros: uma análise envoltória de dados. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v.10, n. 3, p. 83-96, 2015.

PINTO, V. C. **O Marco Regulatório da Aviação Civil: Elementos para a Reforma do Código Brasileiro de Aeronáutica**. Consultoria Legislativa do Senado Federal, Brasília, v.42, 2008.

PINZÓN, S. O.; SAURA, I, G. Índices nacionales de satisfacción del consumidor. Una propuesta de revisión de la literatura. Bogotá: **Cuad. Adm.**, v. 24, n. 43, p. 35-57, 2011.

PRICE, J.; FORREST, J. **Practical Airport Operations, Safety, and Emergency Management**. USA: Butterworth-Heinemann, 2016.

REINO UNIDO **Autoridade de Aviação Civil do Reino Unido**, 2018. Disponível em: <<https://www.caa.co.uk/>>. Acesso em: 17 de jan. de 2018.

\_\_\_\_\_ **Airports Act**. Disponível em: <<http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1986/31/contents>> Acesso em: 20 de fev. de 2018

\_\_\_\_\_ **World Airport Awards**, 2017. Disponível em: [http://www.worldairportawards.com/Awards/awards\\_methodology.html](http://www.worldairportawards.com/Awards/awards_methodology.html)> Acesso em: 22 de jan. de 2018.

RHOADES, L.R.; WAGUESPACK, B.J.; YOUNG, S. Developing a quality index for US airports. **Managing Service Quality**, v. 10, n. 4, p. 257-262, 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIEG, D. L., STANQUINI, A., SCRAMIN, F. C. L.. **Aplicação da metodologia QUALISERV para avaliação da qualidade em serviços**. Estudo de caso em um centro de serviços compartilhados (CSC) de uma multinacional americana, 2009.

RODRIGUES, J. L. K.; FERREIRA, G.,C., ; MANFREDINI, C.; DA SILVA, J. L. G. Gestão e desafios da infraestrutura aeroportuária brasileira: dificuldades operacionais para a realização de grandes eventos. **Revista Científica Hermes**, n.11, jun.-dez., p. 47-66, 2014.

ROMANINI, C.; SALVADOR, A; SOARES, R. **Entre o Céu e o Inferno**. Revista Veja. Ed 2159, 2010.

ROSSI, C. A.V; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: 1997.

SALOMI, G. G. E.; MIGUEL, P. A. C.; ALVARO, J. A. Servqual x Servperf: comparação entre instrumentos para Avaliação da Qualidade de Serviços Internos. **Revista Gestão & Produção**, v.12, n.2, p. 279-293, 2005.

SANTOS, J. P. S. **Concessões aeroportuárias: uma visão prospectiva pelo método Grumbach**. Dissertação Mestrado em Transportes. Universidade de Brasília. Brasília, 2017.

SANTOS, R. R. **Dos Aeroportos: do campo da aviação a area terminal**. São Paulo: Contar, 1985.

SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G. SERVPRO: uma técnica para gestão de operações de serviços. **Revista Produção**, v.12, n.1, p. 34-45, 2002.

- SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- SHEWHART, W.A. **Economic Control of Quality of Manufactured Product**. Macmillan, Nueva York: American Society for Quality Control, 1980.
- SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **A new American TQM**. Portland: Productivity Press, 1993.
- SITKIN, S.B.; SUTHLEEN, K.; SCHOROEDER, R. G. Distinguishing Control from Learning in Total Quality Management: A Contingency Perspective. **Academy of Management Review**, vol.19, n.3, p. 537-564, 1984.
- SIMÕES, A. F. **O transporte aéreo brasileiro no contexto de mudanças climáticas globais: emissões de CO2 e alternativas de mitigação**. Tese Doutorado em Planejamento Energético. UFRJ. Rio de Janeiro, 2003.
- SKIDMORE, T. **Brasil: de Getúlio Vargas a Castelo Branco, 1930 - 1964**. Rio de Janeiro: Paz de Terra, 1982.
- SONINO, G. **Depois da turbulência: a aviação comercial brasileira aprende com suas crises**. São Paulo: APVAR, 1995.
- SPOLJARIC, E. A. **Qualidade nos serviços de terminais de passageiros em aeroportos**. Mestrado em Ciência. ITA. São José dos Campos, 1998.
- STEFANO, N.; et al. Utilização das dimensões da qualidade e escala Likert para medir a satisfação dos clientes de uma empresa prestadora de serviços. In: ENCONTRO NACIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, Anais,..., Foz do Iguaçu, 2007. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianopolis, v. 6, n. 11, p. 19-36, 2014.
- SUIÇA **Airport Council International**, 2018. Disponível em: <<http://www.aci.aero/>>. Acesso em: 20 de jan. de 2018.
- \_\_\_\_\_. **International Air Transport Association**. Disponível em: <<http://www.iata.org/>>. Acesso em: 17 de jan. de 2018.
- SUNDFELD, C. A. **Guia Jurídico das Parcerias Público-Privadas**. In: \_\_\_\_\_ (Coord.). **Parcerias Público-Privadas**. São Paulo: Malheiros, p. 15-23, 2007.
- SURESHCHANDAR, G.S.; RAJENDRAN, C.; ANANTHARAMAN, R.N. The relationship between service quality and customer satisfaction – a factor specific approach. **Journal of Services Marketing**, v. 16, n. 4, p. 363-379, 2002.
- SULTAN, F.; SIMPSON, M. C. J. International service variants: airlines passenger expectations and perceptions of service quality. **Journal of Services Marketing**, v.14, n.3, p.188-216, 2000.

- TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho – como estabelecer e medir resultados**. Rio de Janeiro: QualityMark, 1996.
- TEBOUL, J. **Serviços em Cena: o diferencial que agrega valor ao seu negócio**. Brasília: IEL/NC, 2008.
- THÉRY, H. O transporte aéreo no Brasil: asas da centralidade. In: **Mercator – Revista de Geografia da UFC**. Fortaleza: [s.n.], ano 2, n. 3, 2003.
- TONON, G. The use of indicators of life quality for public policies decision. **Revista de la Universidad Bolivariana**, v.9, n. 26, p. 361-370, 2010.
- TRIERWEILLER, A. C. WEISE, A. D.; PEREIRA, V. L. D. V.; PACHECO JUNIOR, W.; ROCHA, R. A. Diagnóstico de satisfação de clientes como ferramenta para fidelização: um estudo de caso em cinema cult. **Revista de Administração da Unimep**, v. 9, n.1, p. 112-130, 2011.
- TSAUR, S. H.; CHANG, T.Y.; YEN, C.H. The evaluation of airline service quality by fuzzy MCDM. **Tourism Management**, v.23, n.2, p. 107-115, 2002.
- VALE, A. G. M. INFRAERO investirá cerca de R\$ 9,8 bilhões até 2015. **Revista Tecnológica**. São Paulo: ed. 186 – ano XIV, p. 44-45, 2011.
- VEENHOVEN, R. **Why social policy needs subjective indicators?** En Casas, F y Saurina, C. Universidad de Girona: Proceedings of the Third Conference of the ISQOLS, p. 807-817, 2000.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa de administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- VESPUCCI, A.C. **Aeroporto Santos Dumont 1936-1996**. Rio de Janeiro: Empresa das Artes, 1996.
- WANG, P. T., PITFIELD, D. E. The derivation and analysis of the passenger peak hour: an empirical application to Brazil. **Journal of Air Transport Management**, v. 5, n.3, p.135-141, 1999.
- WILLIAMS, P.; NAUMANN, E. Customer satisfaction and business performance: a firm-level analysis. **Journal of Services Marketing**, v. 25, n. 1, p. 20-32, 2011.
- WORLD AIRPORT AWARDS. **Survey methodology**. Disponível em: <<http://www.worldairportawards.com/main/methods.htm/>>. Acesso em: 17 de dez. de 2017.
- YEH, C.H; KUO, Y.L. Evaluating passenger services of Asia-Pacific international airports. **Transportation Research Part E**, v. 39, n. 1, p. 35-48, 2003.
- YOUNG, C. CUNNINGHAM, L. LEE, M. Assessing service quality as an effective management tool: the case of the airline industry. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.2, Spring, p. 76-95, 1994.

ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L., PARASURAMAN, A. The nature and determinants of customer expectation of service. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 21 n. 1, p. 1-12, 1993.

ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A., BERRY, L.L. **Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: The Free Press, 1990.

\_\_\_\_\_ **Calidad Total en la gestión de servicios**. Madrid: Díaz de Santos, 1993.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

ZHANG, B.; WANG, J.; LIU, C.; ZHAO, Y. Evaluating the technical efficiency of Chinese airport airside activities. **Journal of Air Transport Management**, v. 20, p. 23-27, 2012.

ZIMMER JUNIOR, A. A Administração Pública e o Serviço Público. In: \_\_\_\_\_. **Curso de Direito Administrativo**. 3 ed. São Paulo: Método, 2009. p. 300 – 330.

## APÊNDICE A - Indicadores do Conselho Internacional de Aeroportos – ACI

### Lista de Critérios Objetivos

#### a) Serviços para passageiros

##### Aeroporto/Terminal

##### Geral

Sistemas de Informações de Voos Digitais (FIDS) (07) <sup>58</sup>
Monitoramento das informações aos passageiros
Disponibilidade dos Serviços Automatizados (serviços de caixa eletrônicos) (27)
Tempo de espera do Bilhete
Disponibilidade de Telecomunicações(11)
Disponibilidade de elevadores, escadas rolantes, esteiras, transportadores, escadas
Monitoramento de reparo/manutenção
Disponibilidade de carrinhos de bagagens (01)
Limpeza (16)
Disponibilidade de assistência para inválidos
Acúmulo de assentos

##### Lojas/restaurantes e bares

Lojas /restaurantes e bares tempo de espera(25,30)
Lojas/restaurantes e bares preços (24,29)
Lojas /restaurantes e bares horas abertos

##### Check-in

Check-in tempo de espera/filas(33,34)
Check-in tempo de transação

##### Inspeção de Segurança

Inspeção de Segurança tempo de espera/fila(03)
--

##### Imigração/polícia

Imigração/polícia tempo de(40,42)
-----------------------------------

##### Processo de carga/descarga

Desempenho dos ônibus próximos dos portões
Desempenho das pontes de embarque de passageiros (pontes aéreas)
Taxa de uso da ponte aérea
Pontualidade dos voos

##### Entrega de Bagagens

Tempo de entrega das bagagens(38)
Tempo de espera das bagagens
Disponibilidade de cintos de bagagem
Monitoramento do manuseio das bagagens (20)

##### Alfândega

Alfândega tempo de espera/fila(44)
------------------------------------

##### Processo completo

<sup>58</sup> Todos os itens salientados em amarelo e com número entre parênteses correspondem aos 48 indicadores de qualidade de serviços aeroportuários utilizados nas pesquisas de qualidade de desempenho dos aeroportos brasileiros selecionados.

Tempo de monitoramento do processo completo
Processo de Transferência
Tempo de Conexão
Serviços especiais
Tratamento de isolamento das plantas
Exame e liberação dos animais e dos produtos animais
Tratamento animal em isolamento
Controle de doenças contagiosas
Assistência médica para doentes
Liberação de comidas importadas
Acesso em solo
Congestionamento do estacionamento de carros
Tempo de espera de saída do estacionamento de carros
Estacionamento de carros inabilitado para operação
Sistema de estacionamento de carros (caixas automáticos/barreiras)
Ônibus de longa distância (entre o aeroporto e a cidade) pontualidade
Ônibus de longa distância (entre o aeroporto e a cidade) tempo de espera/disponibilidade
Longa distância do estacionamento carro de ônibus para o terminal, tempo de espera/disponibilidade
Ônibus entre terminais tempo de espera/disponibilidade (46)
Táxi tempo de espera/disponibilidade (47)
Desempenho da conexão entre os terminais

b) Serviços para companhias aéreas e companhias de operações

Sistemas de controles ( <i>check-in</i> , inspeção de segurança, imigração/polícia, alfândega) de gerenciamento (como os recursos aeroportuários) (04)
Tempo de reversão da aeronave
Tempo padrão para deslocar a aeronave para trás estar pronta antes da hora agendada de decolagem
Gestão da pista, de pátios e pistas de táxis.
Posição do equipamento de manuseio de rampa
Presença de um supervisor de pátio
Profissionais disponíveis para o descarregamento da aeronave
Disponibilidade de portão/embarcadouros, serviços de plataforma
Iluminação aeródromo
Gerenciamento das pastagens do aeródromo

### Lista de Critérios Subjetivos

#### Aeroporto/Terminal

##### Geral

Satisfação dos usuários em geral no aeroporto/atrações em geral/conveniências do aeroporto/serviços de qualidade em geral(48)
Sinalização/acesso e facilidade de utilização do terminal/localização suas vias/placas para pedestres(02,06)
Assistência e acesso a deficientes
Qualidade de anúncios públicos
Distância de caminhada/tempo de caminhada (08)

Conforto/atmosfera do terminal
Ar condicionado/temperatura do terminal (18)
Decoração/estilo/estética do terminal
Pertinência do sistema de bilhetes eletrônicos
Modernidade e facilidades
Limpeza geral/limpeza do terminal (12,16)
Padronização geral dos banheiros
Facilidade de achar banheiros (12)
Barulho (19)
Tempo de espera em geral
Escadas rolantes/elevadores/passarelas móveis
Áreas de estar
Número de cabines de telefones/facilidades de telecomunicações (11)
Entretenimento em terminais/ áreas de recreação para crianças
Enfermarias
Artes e exposições
Propagandas do aeroporto
Salão/áreas de fumantes
Desenvolvimento do aeroporto
Companhias aéreas/ operadoras de turismo/escolha e frequência de destino (37)
Preços e taxas em geral
Pontualidade
Serviços em caso de atrasos de voo
Segurança/segurança do aeroporto (15)
Atitude geral dos funcionários
Aparência dos funcionários
Facilidade de localização dos funcionários
Competência/capacidade de respostas dos funcionários
Cortesia e simpatia/empatia dos funcionários(09)
Disponibilidade/confiabilidade dos funcionários
Disponibilidade dos funcionários da segurança do aeroporto
Sistemas de Informações de Voos Digitais (FIDS)
Satisfação geral das FIDS (07)
Legibilidade da informação
Qualidade das informações
Informações do balcão /serviço de telefonia
Satisfação das informações em geral (11)
Simpatia dos funcionários/informações
Informações funcionários eficiência/qualidade das respostas
Serviço de <i>check-in</i>
Satisfação geral do <i>check-in</i>
Simpatia dos funcionários (36)
Eficiência dos funcionários (35)
Tempo de espera(33,34)
Inspeção de Segurança
Satisfação geral da inspeção de segurança
Simpatia dos funcionários (05)

Eficiência dos funcionários
Tempo de espera(03)
Imigração/polícia/controle de passaportes
Satisfação do controle geral da polícia
Simpatia dos funcionários (41,43)
Eficiência dos funcionários
Tempo de espera(40,42)
Concessões
Disponibilidade de concessões
Variabilidade de concessões
Alimentação/restaurantes/bares/abastecimento
Alimentação/restaurantes/abastecimento satisfação geral
Número de lojas de alimentação(23)
Qualidade das mercadorias(23)
Qualidade dos serviços(23)
Limpeza
Valor para o dinheiro/preços (24)
Opções(23)
Qualidade (23)
Cortesia dos funcionários(26)
Tempo de espera/eficiência dos funcionários/velocidade dos serviços (25)
Aparência dos funcionários
Equipe para crianças
Espaço
Ambiente e decoração/imagem
Localização
Horas de abertura
Lojas sem taxas( <i>duty free</i> )/lojas/serviços (bancos, correios, câmbios)
Satisfação geral das lojas (28)
Número de lojas da parte pública do aeroporto ( <i>landside</i> ) (28)
Número de lojas passado a zona de segurança ( <i>airside</i> ) (28)
Limpeza
Gama de mercadorias/produtos/serviços(28)
Valor para o dinheiro/preços (29)
Horas abertura
Cortesia dos funcionários (31)
Tempo de espera/eficiência dos funcionários/velocidades do serviço(30)
Aparência dos funcionários
Localização
Produto/conhecimento de serviços(28)
Sugestões
Frequência de voos das aeronaves/ salas de esperas
Satisfação geral do salão
Sinalização
Cooperação dos funcionários
Velocidade do serviço
Limpeza

Qualidade das comidas e das bebidas (32)
Apresentação das comidas e das bebidas
Seleção do material de leitura (32)
Outros serviços (TV, computadores...)(10)
Decoração/ambiente (32)
Sala de embarque/área de espera/portão de embarque
Portão de embarque/satisfação em geral
Limpeza em geral
Disponibilidade de assentos(14)
Conforto dos assentos(17)
Limpeza dos assentos
Espaço
Embarque/Desembarque
Embarque/Desembarque em geral satisfação/conforto
Limpeza da ponte de embarque( <i>Finger</i> )
Temperatura da ponte de embarque( <i>Finger</i> )
Qualidade dos ônibus internos ( <i>airside</i> )
Disponibilidade dos ônibus internos ( <i>airside</i> )
Velocidade de embarque/desembarque
Devolução/Entrega de Bagagem
Satisfação geral da entrega de bagagem
Acesso e facilidade da área de retorno de bagagem
Segurança da bagagem na área de retorno de bagagem (39)
Congestionamento ao redor dos cintos/espaço ao redor dos cintos
Identificação do carrossel para passageiros/sinais que exibem informações
Tempo espera/rapidez de entrega (38)
Facilidade de encontrar carrinhos de bagagens
Alfândega
Satisfação da Alfândega no geral
Tempo de espera(44)
Atitude/simpatia dos funcionários(45)
Eficiência dos funcionários
Saguão de chegada
Achando a pessoa encontrando a chegada dos passageiros
Serviços para Extravios
Localização
Simpatia dos funcionários
Eficiência dos funcionários
Processo de transferência
Satisfação geral/do aeroporto bem como ao aeroporto transferido (48)
Informações exibidas/sinalização
Atitude dos funcionários/assistência relacionada à conexão
Tempo de filas
Tempo de conexão
Facilidade de trocar de terminal
Facilidades de negócios

Satisfação no geral/disponibilidade
Aparência
Cortesia/serviços
Facilidades de hotéis
Cooperação/simpatia dos funcionários
Facilidades do quarto
Conforto do quarto
Velocidade do serviço
Taxas
Outros
Respostas escritas/sugestões enviadas
Formas dos formulários
Acesso pelo solo
Transporte/acesso pelo solo em geral/ transporte público para/do aeroporto, satisfação em geral (46)
Trem
Satisfação em geral (46)
Disponibilidade/frequencia do trem
Achar o trem correto
Tarifas
Qualidade física do trem
Ônibus
Satisfação em geral (46)
Tempo de espera/disponibilidade/frequencia dos ônibus
Pontualidade dos ônibus
Encontrar o ônibus correto/encontrar a parada de ônibus
Espaço livre no ônibus
Limpeza do ônibus
Tarifas
Tempo de viagem
Simpatia das pessoas/atitude do motorista
Ônibus de transporte entre terminais
Satisfação em geral (46)
Frequencia das jornadas
Encontrar a parada de ônibus
Espaço livre no ônibus
Simpatia das pessoas
Tempo de viagem
Acesso rodoviário
Satisfação geral do acesso rodoviário
Sinalização rodoviária/ sinalização de trafego
Facilidade de saída
Qualidade física do acesso rodoviário
Congestionamento rodoviário
Situação do estacionamento
Áreas de estacionamento/facilidades do estacionamento, padronização em geral (21)

Sinalização/achar seu caminho/fácil acesso
Proximidade do terminal/distância de caminhada/tempo de caminhada
Preços/taxas (22)
Número de estacionamentos espaço/disponibilidade
Ônibus de transporte entre o estacionamento e os terminais, satisfação em geral
Adequação do ônibus de transporte entre o estacionamento e os terminais
Atitudes das pessoas do ônibus de transporte
Simpatia dos usuários
Iluminação
Valor do dinheiro
Limpeza
Facilidade de usar as máquinas de pagamento automáticas
Segurança
Intervalo/tempo exato
Atitude das pessoas do estacionamento
Eficácia do <i>check-in</i>

#### Aluguel de carros

Satisfação em geral do aluguel de carros
Sinalização
Opções
Preços/taxas
Qualidade dos carros
Tempo de espera
Atitude dos fornecedores de serviços

#### Taxis

Satisfação em geral dos taxis
Encontrar taxis (47)
Tempo de espera
Atitude dos motoristas de taxis
Limpeza dos veículos
Qualidade física dos veículos
Conforto dos veículos
Habilidade para línguas estrangeiras
Taxas
Atitude ao dirigir

#### Outros

Veículos particulares
Vans porta a porta
Conveniências da frente da calçada do terminal
Disponibilidade de carrinhos de bagagens/qualidade física dos carrinhos
Atratividades da entrada do aeroporto

#### b) Critério de preocupação das companhias aéreas e das companhias de execução

Adequação das pistas, dos pátios e das pistas de táxis
Disponibilidade e adequação de facilidades ao parar e estacionar
Disponibilidade e qualidade das pontes de embarque de passageiros
Disponibilidade e adequação de facilidades dos serviços de solo
Disponibilidade e qualidade dos equipamentos de frete, armazenamento/carga facilidades e

locais
Capacidade e qualidade do sistema de bagagem
Características físicas do aeroporto
Equipamento técnico do aeroporto
Cobranças do aeroporto
Bagagem perdida

Fonte: elaborado pela autora, site oficial da ACI.

**APÊNDICE B - ITENS DOS INDICADORES DE QUALIDADE DOS AEROPORTOS**

<b>Área de Setorização do Aeroporto</b>	<b>Indicador de Avaliação do Aeroporto</b>
<b>Aeroporto</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidade de carrinhos de Bagagem</li> <li>2. Disponibilidade do meio-fio</li> <li>3. Tempo de fila da inspeção de segurança</li> <li>4. Rigor da inspeção de Segurança</li> <li>5. Cordialidade dos funcionários da inspeção de segurança</li> <li>6. Facilidade de encontrar o caminho no aeroporto</li> <li>7. Painéis de informação de voos</li> <li>8. Distância caminhada no terminal de passageiros</li> <li>9. Cordialidade dos funcionários do aeroporto</li> <li>10. Disponibilidade de tomadas</li> <li>11. Qualidade da Internet / <i>Wi-Fi</i></li> <li>12. Disponibilidade de sanitários</li> <li>13. Limpeza dos sanitários</li> <li>14. Disponibilidade de assentos na sala de embarque</li> <li>15. Sensação de proteção e segurança</li> <li>16. Limpeza geral do Aeroporto</li> <li>17. Conforto na sala de embarque</li> <li>18. Conforto térmico do aeroporto</li> <li>19. Conforto acústico do aeroporto</li> <li>20. Informação nas esteiras de restituição de bagagem</li> </ol>
<b>Aeroporto Comercial</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>21. Instalações de estacionamento de veículos</li> <li>22. Custo do estacionamento</li> <li>23. Quantidade e qualidade de lanchonetes/restaurantes</li> <li>24. Valor dos produtos de lanchonetes/restaurantes</li> <li>25. Tempo de fila nas lanchonetes/restaurantes</li> <li>26. Cordialidade dos funcionários de lanchonetes/restaurantes</li> <li>27. Disponibilidade de bancos/caixas eletrônicos/ casas de câmbio</li> <li>28. Quantidade e qualidade de estabelecimentos comerciais</li> <li>29. Valor dos produtos comerciais</li> <li>30. Tempo de fila nos estabelecimentos comerciais</li> <li>31. Cordialidade dos funcionários do comércio</li> <li>32. Qualidade Sala VIP</li> </ol>
<b>Companhias Aéreas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>33. Tempo de fila no <i>check-in</i> (autoatendimento)</li> <li>34. Tempo fila no <i>check-in</i> (guichê)</li> <li>35. Eficiência dos funcionários do <i>check-in</i></li> <li>36. Cordialidade dos funcionários do <i>check-in</i></li> <li>37. Facilidade para realizar conexões</li> <li>38. Velocidade da restituição de bagagem</li> <li>39. Integridade da bagagem</li> </ol>
<b>Órgãos Públicos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>40. Tempo de fila na emigração</li> <li>41. Cordialidade dos funcionários da emigração</li> <li>42. Tempo de fila na imigração</li> <li>43. Cordialidade dos funcionários da imigração</li> <li>44. Tempo de fila da aduana</li> <li>45. Cordialidade dos funcionários da aduana</li> </ol>
<b>Transportes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>46. Transporte público</li> <li>47. Disponibilidade de táxi</li> </ol>
<b>Satisfação Geral</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>48. Satisfação geral do passageiro</li> </ol>

Fonte: SAC- PR

### APÊNDICE C – ITENS RELATIVOS AO PERFIL DOS PAX (2013-2016)

<b>1. Tipo de voo</b>	MD 2013 %	MD 2014 %	MD 2015 %	MD 2016 %
1.1 Doméstico	72,75	66,75	64,25	63,00
1.2 Internacional	27,25	33,25	35,75	37,25
<b>2. Tipo de Transporte</b>	MD 2013 %	MD 2014 %	MD 2015 %	MD 2016 %
2.1 Privado	36,75	28,75	28,50	28,00
2.2 Público	36,50	27,00	27,00	28,50
2.3 Em conexão	26,75	44,25	44,50	43,50
<b>3. Meio de Transporte Público</b>	MD 2013 %	MD 2014 %	MD 2015 %	MD 2016 %
3.1 Metrô ou Trem	1,41	1,25	1,50	0,73
3.2 Moto táxi	0,01	0,00	0,00	0,00
3.3 Ônibus	22,84	18,00	22,75	17,58
3.4 Outros	2,05	4,75	5,00	16,68
3.5 Táxi	65,21	66,50	63,50	58,43
3.6 Transporte Alternativo	1,65	3,25	2,00	1,68
3.7 Veículo Alugado	5,34	5,75	5,25	4,90
3.8 Van	1,50	0,50	0,00	0,00
<b>4. Motivo da Viagem</b>	MD 2013 %	MD 2014 %	MD 2015 %	MD 2016 %
4.1 Lazer	60,00	63,00	62,25	62,25
4.2 Negócio	33,50	30,75	28,25	26,50
4.3 Outro	5,50	6,25	9,50	11,25
<b>5. Forma de check-in</b>	MD 2013 %	MD 2014 %	MD 2015 %	MD 2016 %
5.1 Balcão	33,25	34,75	31,75	32,00
5.2 Check in eletrônico	14,50	9,75	5,00	5,25
5.3 Check in eletrônico e balcão	8,00	7,50	4,00	2,75
5. 4 Conexão	27,00	33,75	44,50	43,75
5.5 Internet	12,00	9,00	10,25	12,00
5.6 Internet e Balcão	5,25	5,25	4,50	4,25
<b>6. Frequência de Viagem no ano (ida e volta)</b>	MD 2013 %	MD 2014 %	MD 2015 %	MD 2016 %
6.1 De 0 a 2 vezes	35,75	41,50	41,75	43,75
6.2 De 3 a 5 vezes	34,50	30,50	25,00	27,50
6.3 Mais de 5 vezes	29,75	28,00	33,25	28,75

<b>7. Tempo antecedência voo nacional</b>	MD 2013 %	MD 2014 %	MD 2015 %	MD 2016 %
7.1 - 30 min a 1 h	29,75	12	11,5	11
7.2 - 1h a 1h e 30 min	21	20	19,5	21
7.3 - 1h e 30 min a 2h	14,25	24,5	20,25	24
7.4 - 2 h a 2h 30 min	9,75	15,5	11,5	11,25
7.5 - 2 h e 30 min a 3 h	14,5	12,25	16	12,75
7.6 - Mais de 3 h	10,75	15,75	21,25	20,25
<b>8. Tempo antecedência voo internaional</b>				
	MD 2013 %	MD 2014 %	MD 2015 %	MD 2016 %
8.1 - 30 min a 1 h	14,75	2	4,25	5,75
8.2 - 1h a 1h e 30 min	13,75	6,5	6	4,5
8.3 - 1h e 30 min a 2h	19	11,5	11,25	13,5
8.4 - 2 h a 2h 30 min	24,25	14	10	14,75
8.5 - 2 h e 30 min a 3 h	3,5	19,5	19,5	21
8.6 - Mais de 3 h	24,75	46,5	49	40,75
<b>9. Idade</b>				
	MD 2013 %	MD 2014 %	MD 2015 %	MD 2016 %
9.1 - 18-25 anos	<sup>59</sup>	13,33	14,2	14,58
9.2 - 26-35 anos		32	34,9	32,55
9.3 - 36-45 anos		25,33	26,2	27,18
9.4 - 46-55 anos		15,67	15,38	15,55
9.5 - 56- 64 anos		9,33	6,15	7,1
9.6 - Mais de 65		2,33	2,35	2,8
9.7 - Não informou		2	0,83	0,26
<b>10. Renda</b>				
	MD 2013 %	MD 2014 %	MD 2015 %	MD 2016 %
10.1 - Até 1 salário mín.		1	1,5	2
10.2 - 1 a 2 salários mín.		3,67	3,5	2,5
10.3 - 2 a 4 salários mín.		11,33	10,5	8
10.4 - 4 a 10 salários mín.		20	21	20
10.5 - 10 a 20 salários mín.		12,67	14	14,5
10.6 - Mais de 20 salários mín		7,33	11	11,25
10.7 - Não informou		44	38,5	41,75
<b>11. Viajando sozinho</b>				
	MD 2013 %	MD 2014 %	MD 2015 %	MD 2016 %
11.1 - Sim		47,33	62	59
11.2 - Não		52,67	38	41

<sup>59</sup> Em 2013 a pesquisa ocorreu somente até o item 8.

<b>12. Nº de acompanhantes</b>	MD 2013 %	MD 2014 %	MD 2015 %	MD 2016 %
12.1 - 1 pessoa		46	54,5	59,5
12.2 - 2 pessoas		24	22,75	23
12.3 - 3 pessoas		12,33	12,25	9,5
12.4 - 4 ou mais pessoas		17,67	10,5	8,25
<b>13. Nº viagens partindo deste arpt no ano</b>				
	MD 2013 %	MD 2014 %	MD 2015 %	MD 2016 %
13.1 - 1ª vez		39,33	39,25	38,5
13.2 - 2 a 3 vezes		34,67	31,75	33
13.3 - 4 a 5 vezes		12,33	12,75	13
13.4 - 6 a 10 vezes		7	7,75	8,25
13.5 - Mais de 11 vezes		6,67	8,5	8
<b>14. Escolaridade</b>				
	MD 2013 %	MD 2014 %	MD 2015 %	MD 2016 %
14.1 - Analfabeto		1	2,75	3,75
14.2 - Ensino fundamental incompleto		2	1,5	1
14.3 - Ensino fundamental completo		3	2	2
14.4 - Ensino médio incompleto		3	2,5	2
14.5 - Ensino médio completo		24	21	18,5
14.6 - Superior incompleto		11	12,25	11,75
14.7 - Superior completo		43	43	44,75
14.8 - Especialização de nível superior		9	10,25	11,25
14.9 - Mestrado		3	4,75	5
14.10 - Doutorado		1	0	0

Fonte: elaborado pela autora, dados da pesquisa SAC-PR (2013-2016).

## APÊNDICE D

### Vote no melhor aeroporto do mundo

O *World Airport Survey* permite aos viajantes avaliar os padrões da experiência do aeroporto para aeroportos em todo o mundo. Complete a pesquisa agora e diga que aeroporto você classifica como o melhor do mundo.

1. Qual aeroporto você considera ser o melhor?
2. Por que você classifica este aeroporto como sendo o melhor?
3. Qual é o seu uso típico desse aeroporto?
  - Partida de voo
  - Chegando de voo
  - Transferência entre voos
  - Só visitando
4. Quando você usou este aeroporto pela última vez?
  - nos últimos 1 mês
  - últimos 2-3 meses
  - últimos 3-12 meses
  - há mais de 12 meses

#### Avalie os itens abaixo que você experimentou neste aeroporto

**1 Estrela = Ruim / 5 Estrelas = Excelente**

5. Transporte público que serve o aeroporto
6. Balcão de informações de transporte
7. Taxas existentes / preços
8. Sinalização para o transporte público
9. Sinalização para o *check-in*
10. Sinalização para Inspeção de Segurança / Imigração
11. Sinalização para instalações aeroportuárias
12. Sinalização para o portão de embarque
13. Distância entre os portões de embarque
14. Sinalização no saguão de bagagem
15. Distância a pé para chegadas + transferência
16. Sinalização para transporte, táxis etc.
17. Sinalização para passageiros em conexão
19. Serviço dos funcionários de segurança
20. Tempo de espera para a imigração
21. Serviço da equipe de imigração
22. Limpeza do terminal
23. Limpeza dos banheiros
24. Disponibilidade de chuvas
25. Ar condicionado / temperatura

26. Disponibilidade de assentos
  27. Disponibilidade de carrinhos de bagagens
  28. Silêncio / repouso
  29. Instalações para crianças
  30. Instalações de TV / entretenimento
  31. PRM / acesso para deficientes e instalações
  32. Acesso a *Wi-fi* grátis
  33. Disponibilidade de quiosques com Internet
  34. Fontes de carregamento
  35. Localização das coberturas ao redor do aeroporto
  36. Telas de informação de voo
  37. Padronização dos anúncios aos passageiros
  38. Cafeterias + restaurantes na interface externa
  39. Cafeterias + restaurantes na interface interna
  40. Serviços de café / restaurante
  41. Preços do café / restaurante
  42. Opções de lojas antes da inspeção de segurança
  43. Opções de lojas após a inspeção de segurança
  44. Atendimento dos funcionários nas lojas
  45. Encontrando funcionários para ajuda e informações
  46. Simpatia do pessoal do aeroporto
  47. Conhecimentos linguístico dos funcionários do aeroporto
  48. Tempo de espera na entrega de bagagem
  49. Entrega de bagagens prioritária
  50. Serviços de bagagem extraviada
51. O país onde você mora?
52. Seu Email (\* para certificação da pesquisa).

## APÊNDICE E – Modelos de administração aeroportuária internacional

País	Item 1- Acessibilidade ao serviço/expansão do sistema
Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão de investimento tomada pelos proprietários do aeroporto.</li> <li>• Incentivos para promover expansão apenas quando capacidade é extremamente excedida – aumentar o teto de preço.</li> <li>• Aprovação de planejamento necessária e construção leva anos.</li> </ul>
Índia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um aeroporto novo (<i>greenfield</i>) é permitido quando: Um aeroporto existente é incapaz de atender os requisitos de tráfego projetados. Surge um novo ponto focal de tráfego suficientemente viável. Considerações sociais superam a viabilidade econômica.</li> <li>• A responsabilidade principal pelo desenvolvimento de aeroportos e direitos de licença para construir aeroportos cabe ao governo federal.</li> </ul>
Alemanha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O projeto e a operação do aeroporto precisam ser licenciados, o que é dever dos Estados da Federação (descentralizado).</li> <li>• Em 2005, a Alemanha implementou uma medida de ajuda pública para a construção e o desenvolvimento de aeroportos regionais em regiões com dificuldades estruturais.</li> </ul>
Austrália	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governos locais têm limite de intervenção nos aeroportos.</li> <li>• Empresas aéreas e aeroportos podem negociar taxas e programas de investimento.</li> <li>• Sanções de volta à regulamentação podem ser impostas a aeroportos que tiverem aumentado as taxas para financiar investimentos excessivos em capacidade/qualidade.</li> </ul>
China	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>National Development and Reform Commission</i> (NDRC) é responsável pela aprovação de novos aeroportos/pistas mais importantes.</li> <li>• Planos de expansão de aeroportos bastante extensivos nas províncias do Oeste para estimular a acessibilidade e a cobertura da rede (onde operações podem ser deficitárias).</li> </ul>
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as propostas para construir novos aeroportos/expandir aeroportos existentes devem passar pela FAA.</li> <li>• Os maiores aumentos de capacidade se originam na construção/expansão de novas pistas de pouso/decolagem.</li> </ul>
	<b>Item 2 - Receita pública</b>
Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principal objetivo da privatização.</li> <li>• Taxas públicas fornecem financiamento para CAA.</li> </ul>
Austrália	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aeroportos passaram a ser considerados entidades privadas de negócios e não são operados para geração de receitas públicas.</li> <li>• Os custos da regulamentação são financiados por um pool geral de impostos.</li> </ul>
China	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A maioria dos aeroportos, principalmente nas cidades de 2º e 3º níveis funcionam em déficit, devido ao baixo volume.</li> <li>• Os aeroportos lucrativos recolhem direto para os governos locais, embora com obrigações de receita pública limitadas.</li> </ul>
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as receitas geradas em aeroportos públicos que recebem verbas federais devem ser usadas para cobrir os custos operacionais e de capital do complexo aeroportuário.</li> <li>• Cidades/estados não podem utilizar as receitas de aeroportos para cobrir custos do governo geral.</li> </ul>

	<b>Item 3 - Subsídios cruzados entre aeroportos</b>
Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heathrow, Gatwick e Stansed regulados pelo CAA como entidades separadas; nenhum subsídio cruzado é permitido.</li> <li>• Outros aeroportos sob lei normal de concorrência.</li> </ul>
Índia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos 92 aeroportos do país de propriedade da AAI, apenas 7 são lucrativos.</li> <li>• Esses aeroportos subsidiam de maneira cruzada os outros não lucrativos, p.ex., para possibilitar conectividade a locais remotos.</li> </ul>
Austrália	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As tarifas não são regulamentadas e podem ser livremente fixadas.</li> <li>• Nenhum dos 7 aeroportos monitorados foi deficitário.</li> <li>• Existem alguns aeroportos menores que não foram privatizados (p. ex., em pequenas ilhas) e são mantidos pelos governos locais.</li> </ul>
	<b>Item 4 - Subsídios cruzados entre serviços</b>
Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muitos encargos diferentes, variando de encargos de aviação para encargos de não-aviação.</li> <li>• O governo obriga a concorrência nos negócios dos aeroportos.</li> </ul>
Índia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos 92 aeroportos do país de propriedade da AAI, apenas 7 são lucrativos.</li> <li>• Esses aeroportos subsidiam de maneira cruzada os outros não lucrativos, p. ex., para possibilitar conectividade a locais remotos.</li> </ul>
Austrália	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulamentação passou de <i>price cap dual-till</i> para monitoramento de preços, de acordo com a regulamentação mais "leve" recomendada pela Comissão de Produtividade.</li> <li>• Não impõe restrições imediatas a taxas aeronáuticas, mas monitora os preços com vistas a "tomar providências" se os preços forem considerados altos demais.</li> </ul>
China	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço de serviço relacionado à aviação é regulamentado pelo CAAC em termos de conjuntos de níveis de aeroportos correspondente.</li> <li>• Alguns preços de serviços de não-aviação foram desregulamentados e poderiam ser utilizados para subsidiar os serviços regulamentados.</li> </ul>
	<b>Item 5 - Papel do governo</b>
Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença limitada ao papel regulatório.</li> <li>• CAA é um órgão regulador independente (regulador econômico, de espaço aéreo, de segurança e de proteção ao consumidor).</li> </ul>
Alemanha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças no regime regulatório tem sido requisitadas e acordadas pelos ministérios de transportes locais.</li> <li>• Ministro do Transporte analisa e aprova mudanças nas tarifas de serviços de navegação aérea do DFS (fornecedor de Controle de Tráfego Aéreo).</li> <li>• Crítico: Governos e Estados (<i>Länder</i>) são proprietários e reguladores simultaneamente.</li> </ul>
China	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os ativos aeroportuários, exceto aeroporto de Pequim, foram transferidos da autoridade central CAAC para os governos locais anos atrás, mas ainda são supervisionados pelo governo.</li> <li>• CAAC desempenha somente um papel de regulador de mercado e não se envolve diretamente na administração aeroportuária.</li> </ul>
	<b>Item 6 - Distribuição do valor no sistema</b>
Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Princípio: player eficiente deve obter uma taxa justa de retorno.</li> <li>• Retorno estabelecido de forma que o investimento seja atraente (8% a.a.)</li> </ul>

Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiências repassadas aos usuários através de revisões de tarifas e premissas de ganhos de produtividade (geralmente 3-4% a.a.).</li> <li>• Risco de volume por conta do operador do aeroporto.</li> </ul>
Índia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalmente, os projetos novos (<i>greenfield</i>) têm retornos que não são limitados e conservam todas as vantagens potenciais relacionadas ao tráfego.</li> <li>• Aeroportos existentes (<i>brownfield</i>) têm um limite regulatório sobre os retornos e algum grau de subsídios de receitas não-aeronáuticas.</li> </ul>
Alemanha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordos de divisão de receitas baseado na relação entre nível de tarifas e crescimento de passageiros em um determinado período: A empresa aérea e o aeroporto concordam que os preços das passagens aéreas serão reduzidos para um certo nível se a taxa de crescimento de passageiros for atingida ou mantida em um nível previamente acordado. Essas escalas “móveis” podem ser combinadas com regulamentação de limite de preços como no caso de Hamburgo.</li> </ul>
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As tarifas são definidas de forma a procurar cobrir os custos operacionais e de capital do aeroporto. Na abordagem residual, as companhias aéreas pagam o custo líquido de administração do aeroporto após contabilizar fontes de renda comerciais e não relativas a companhias aéreas. Na abordagem compensatória, as companhias aéreas pagam as taxas e tarifas acordadas com base na recuperação dos custos alocados para instalações/serviços que utilizam. * Os ativos de aeroportos devem ser considerados pelo seu valor de custo histórico. * Risco fica para o operador do aeroporto. Companhias aéreas garantem efetivamente que o aeroporto sempre estará no ponto de equilíbrio.</li> <li>• Ambas as abordagens são utilizadas pelos aeroportos, sendo que alguns utilizam um modelo híbrido.</li> </ul>
<b>Item 7 - Estrutura, desenvolvimento e saúde econômica do setor</b>	
Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BAA solicitada pela Comissão de Concorrência a vender 3 aeroportos (Gatwick, Stansted e Edinburgh).</li> <li>• Falta de capacidade de aeroportos; possível solução é concorrência.</li> </ul>
Índia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucos participantes privados (na forma de consórcios) selecionados em concorrências, depois de atenderem requisitos de licenciamento e requisitos financeiros.</li> </ul>
Alemanha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aeroportos são considerados em situação de competição (são próximos o suficiente).</li> <li>• Empresas aéreas têm poder de negociação – p. ex., uma companhia aérea pode ameaçar mudar-se do Aeroporto A para o Aeroporto B se suas condições não forem melhoradas.</li> <li>• As empresas aéreas podem possuir terminais em aeroportos (p. ex., T2 recém construído no aeroporto de Munique é parcialmente de propriedade da Lufthansa – a empresa é membro do consórcio que construiu e opera o terminal).</li> </ul>
Austrália	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limite de 15% a participações cruzadas entre companhias operadoras de aeroportos de regiões próximas.</li> <li>• Empresas aéreas podem deter apenas até 5% da empresa operadora do aeroporto.</li> </ul>
China	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os principais segmentos da cadeia de valor são estritamente monitorados pelo governo.</li> <li>• Participação privada tem aumentado, especialmente na operação aeroportuária.</li> </ul>

	<b>Item 8 - Nível de serviço e eficiência operacional</b>
Índia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A atual política visa maior eficiência através da introdução de capital privado e habilidades de gestão de negócios.</li> <li>• No entanto, os padrões atuais estão muito abaixo dos índices de referência globais.</li> </ul>
China	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de serviço aparentemente não é objetivo primário.</li> </ul>
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O principal propósito do sistema aeroportuário é prestar um serviço eficiente, com um nível de capacidade que atenda à demanda.</li> <li>• Os níveis de serviço de alguns aeroportos <i>Operational Evolution Plan (OEP) 35</i> aeroportos comerciais nos EUA com atividades mais significativas).</li> <li>• São altamente dependentes do desempenho de outros aeroportos OEP.</li> </ul>

Fonte: BNDES, 2010 adaptado pela autora.

## APÊNDICE F – TABELAS DOS VALORES DOS ÍNDICES DE QUALIDADE POR SETORES NOS AEROPORTOS

Cuiabá CAT I	Aeroporto	Aeroporto Comercial	Satisfação Geral Pax	Companhias Aéreas	Órgãos Públicos	Transporte
Tangibilidade 2013	3,5593	2,8100	3,4300			
Tangibilidade 2014	3,4040	2,8385	3,4150			
Tangibilidade 2015	3,3339	2,8766	3,3575			
Tangibilidade 2016	3,6919	2,9819	3,5075			
Confiabilidade 2013	3,9650			4,0700		
Confiabilidade 2014	4,0313			3,6950		
Confiabilidade 2015	3,9188			3,5825		
Confiabilidade 2016	3,9575			4,2875		
Agilidade 2013	4,0663			4,2250		
Agilidade 2014	3,9925	3,4567		4,4250		
Agilidade 2015	4,0388	3,6475		4,4663		
Agilidade 2016	4,2275			4,4125		
Garantia 2013	3,5092			3,5050		
Garantia 2014	3,3908			3,6125		
Garantia 2015	3,2158			3,9900		
Garantia 2016	3,4083			3,9725		
Empatia 2013	3,6694	2,4442		3,2442		3,2250
Empatia 2014	3,8088	2,7168		4,0817		3,5913
Empatia 2015	3,9950	2,8370		4,1983		4,1775
Empatia 2016	3,9675	2,4575		4,1446		3,8825

Manaus CAT I	Aeroporto	Aeroporto Comercial	Satisfação Geral Pax	Companhias Aéreas	Órgãos Públicos	Transporte
Tangibilidade 2013	3,5146	3,1845	3,4650			
Tangibilidade 2014	3,7572	3,3320	3,7150			
Tangibilidade 2015	4,0439	3,8440	4,1450			
Tangibilidade 2016	4,1582	3,5431	4,2925			
Confiabilidade 2013	3,6175			3,5325		
Confiabilidade 2014	3,8313			3,7200		
Confiabilidade 2015	4,1100			3,9900		
Confiabilidade 2016	4,2000			4,3400		
Agilidade 2013	3,8825			3,8113	3,6942	
Agilidade 2014	4,0350	3,4600		4,0038	3,8292	
Agilidade 2015	4,2438	3,7663		4,2350	4,2700	
Agilidade 2016	4,3350			4,3600	4,4392	
Garantia 2013	3,7292			3,4825		
Garantia 2014	3,6417			3,7925		
Garantia 2015	3,9933			4,1000		
Garantia 2016	3,9800			4,2425		
Empatia 2013	3,6731	2,9000		3,6133	3,5283	3,2925
Empatia 2014	3,8388	2,9855		3,7675	3,7925	3,5800
Empatia 2015	4,1119	3,3865		4,2517	4,2342	3,9850
Empatia 2016	4,1892	3,2633		4,4233	4,4275	4,3875

<b>Natal CAT I</b>	<b>Aeroporto</b>	<b>Aeroporto Comercial</b>	<b>Satisfação Geral Pax</b>	<b>Companhias Aéreas</b>	<b>Órgãos Públicos</b>	<b>Transporte</b>
Tangibilidade 2013	4,3068	3,5675	4,3450			
Tangibilidade 2014	4,2470	2,7187	3,9733			
Tangibilidade 2015	4,3642	2,9263	4,2325			
Tangibilidade 2016	4,4536	3,3288	4,3125			
Confiabilidade 2013	4,3050			4,3750		
Confiabilidade 2014	4,3233			4,4300		
Confiabilidade 2015	4,4675			4,5900		
Confiabilidade 2016	4,3925			4,7575		
Agilidade 2013	4,6063			4,6413	3,8508	
Agilidade 2014	4,5500	2,8900		4,5767	3,8189	
Agilidade 2015	4,7263	4,1288		4,7463	4,3425	
Agilidade 2016	4,7350			4,7500	4,1933	
Garantia 2013	3,7833			4,1650		
Garantia 2014	3,9467			4,1167		
Garantia 2015	4,0475			4,4575		
Garantia 2016	4,4492			4,3000		
Empatia 2013	4,5538	3,1433		4,3633	3,6417	4,4450
Empatia 2014	4,4492	2,6207		4,4022	3,6700	4,2750
Empatia 2015	4,7069	3,0795		4,5750	4,3250	4,2550
Empatia 2016	4,6375	2,4858		4,5217	4,1742	4,5325

<b>Campinas CAT II</b>	<b>Aeroporto</b>	<b>Aeroporto Comercial</b>	<b>Satisfação Geral Pax</b>	<b>Companhias Aéreas</b>	<b>Órgãos Públicos</b>	<b>Transporte</b>
Tangibilidade 2013	4,0964	3,2035	4,0650			
Tangibilidade 2014	3,8907	3,5605	4,0500			
Tangibilidade 2015	4,4336	3,9460	4,3725			
Tangibilidade 2016	4,4915	3,9488	4,3950			
Confiabilidade 2013	4,1025			3,8200		
Confiabilidade 2014	4,3213			4,2825		
Confiabilidade 2015	4,3063			4,3125		
Confiabilidade 2016	4,4875			4,5600		
Agilidade 2013	4,3475			4,4925	4,3442	
Agilidade 2014	4,4888	3,7300		4,7238	4,4392	
Agilidade 2015	4,5900	4,3013		4,6075	4,5708	
Agilidade 2016	4,6575			4,5800	4,6758	
Garantia 2013	3,8992			4,0675		
Garantia 2014	3,7925			3,7275		
Garantia 2015	4,2108			4,4075		
Garantia 2016	4,0267			4,5125		
Empatia 2013	4,0794	2,4542		4,1467	4,1258	3,8463
Empatia 2014	4,2125	2,7290		4,1817	4,1808	4,0038
Empatia 2015	4,4556	3,6355		4,4275	4,5025	4,3888
Empatia 2016	4,5158	3,3342		4,3717	4,5142	4,5275

Confinos CAT II	Aeroporto	Aeroporto Comercial	Satisfação Geral Pax	Companhias Aéreas	Órgãos Públicos	Transporte
Tangibilidade 2013	4,0014	3,1070	3,6775			
Tangibilidade 2014	3,8844	3,2950	3,5750			
Tangibilidade 2015	4,0289	3,6775	4,0450			
Tangibilidade 2016	4,1957	3,7775	4,1900			
Confiabilidade 2013	4,0450			3,9450		
Confiabilidade 2014	4,1088			4,1600		
Confiabilidade 2015	4,0013			3,9300		
Confiabilidade 2016	4,0550			4,3125		
Agilidade 2013	4,2975			4,4838	4,6525	
Agilidade 2014	4,5200	3,9517		4,7163	4,7900	
Agilidade 2015	4,2538	3,7638		4,4100	4,2725	
Agilidade 2016	4,3900			4,4975	4,4050	
Garantia 2013	3,8133			3,9425		
Garantia 2014	3,8583			4,3250		
Garantia 2015	3,9750			3,8775		
Garantia 2016	4,0767			4,0375		
Empatia 2013	4,0100	2,3417		3,4533	4,5050	4,0488
Empatia 2014	4,2438	2,9253		4,3225	4,6275	4,3600
Empatia 2015	4,0294	3,0740		4,0275	4,0800	4,1200
Empatia 2016	4,1158	2,9667		4,2000	4,1583	3,9525

Curitiba CAT II	Aeroporto	Aeroporto Comercial	Satisfação Geral Pax	Companhias Aéreas	Órgãos Públicos	Transporte
Tangibilidade 2013	4,3654	4,1229	4,2175			
Tangibilidade 2014	4,1000	3,8470	4,1625			
Tangibilidade 2015	4,3817	3,9555	4,4375			
Tangibilidade 2016	4,5289	3,7094	4,6375			
Confiabilidade 2013	4,5050			4,2875		
Confiabilidade 2014	4,5313			4,2375		
Confiabilidade 2015	4,5638			4,3700		
Confiabilidade 2016	4,6375			4,7225		
Agilidade 2013	4,6388			4,5863	4,3133	
Agilidade 2014	4,6013	4,0567		4,5300	4,2983	
Agilidade 2015	4,6350	4,4675		4,7938	4,8450	
Agilidade 2016	4,7075			4,8300	4,9367	
Garantia 2013	4,1417			4,1200		
Garantia 2014	3,8458			4,0700		
Garantia 2015	3,8400			4,5050		
Garantia 2016	3,8483			4,7175		
Empatia 2013	4,3125	2,7092		4,2867	4,2133	4,4575
Empatia 2014	4,2731	3,3645		4,2983	4,1725	4,4350
Empatia 2015	4,4888	3,5700		4,5850	4,5992	4,6738
Empatia 2016	4,6433	3,1892		4,7200	4,6533	4,6075

<b>Fortaleza CAT II</b>	<b>Aeroporto</b>	<b>Aeroporto Comercial</b>	<b>Satisfação Geral Pax</b>	<b>Companhias Aéreas</b>	<b>Órgãos Públicos</b>	<b>Transporte</b>
Tangibilidade 2013	4,0721	3,7090	4,0950			
Tangibilidade 2014	3,9405	3,8128	4,1125			
Tangibilidade 2015	4,0600	3,8260	4,2175			
Tangibilidade 2016	4,2950	4,0069	4,2350			
Confiabilidade 2013	3,9775			3,3650		
Confiabilidade 2014	3,9450			3,9650		
Confiabilidade 2015	4,1488			4,0475		
Confiabilidade 2016	4,3725			4,3225		
Agilidade 2013	4,0713			4,3038	4,1908	
Agilidade 2014	4,1150	4,1217		4,2163	4,2717	
Agilidade 2015	4,1888	4,1638		4,4525	4,2153	
Agilidade 2016	4,2400			4,2275	4,5375	
Garantia 2013	3,9175			3,9050		
Garantia 2014	3,8408			4,0350		
Garantia 2015	3,7358			4,0925		
Garantia 2016	3,8975			4,2425		
Empatia 2013	4,0875	2,5067		4,0492	3,6100	3,5888
Empatia 2014	4,1600	3,2223		4,0092	4,0558	3,4350
Empatia 2015	4,2275	3,1045		4,3600	4,1550	3,9363
Empatia 2016	4,0425	3,0283		4,2908	4,5083	4,1050

<b>Porto Alegre CAT II</b>	<b>Aeroporto</b>	<b>Aeroporto Comercial</b>	<b>Satisfação Geral Pax</b>	<b>Companhias Aéreas</b>	<b>Órgãos Públicos</b>	<b>Transporte</b>
Tangibilidade 2013	3,9571	3,5510	3,8800			
Tangibilidade 2014	4,1633	3,6650	4,1000			
Tangibilidade 2015	4,1825	3,8225	4,2000			
Tangibilidade 2016	4,3061	3,7469	4,2450			
Confiabilidade 2013	3,8975			3,8525		
Confiabilidade 2014	4,2788			4,1675		
Confiabilidade 2015	4,1800			4,0050		
Confiabilidade 2016	4,3313			4,4375		
Agilidade 2013	4,1613			4,2313	4,0267	
Agilidade 2014	4,3625	3,9717		4,6738	4,2467	
Agilidade 2015	4,2750	4,1350		4,6988	4,4217	
Agilidade 2016	4,4375			4,6575	4,4717	
Garantia 2013	3,8417			3,8275		
Garantia 2014	3,9458			4,0425		
Garantia 2015	3,9142			4,0150		
Garantia 2016	3,8525			3,8950		
Empatia 2013	3,9869	2,6200		3,7975	3,8592	3,7988
Empatia 2014	4,3494	3,1733		4,1792	4,1208	4,1900
Empatia 2015	4,3438	3,2770		4,3375	4,3642	4,2538
Empatia 2016	4,2983	3,2625		4,3650	4,5233	4,1650

Recife CAT II	Aeroporto	Aeroporto Comercial	Satisfação Geral Pax	Companhias Aéreas	Órgãos Públicos	Transporte
Tangibilidade 2013	4,1896	3,7420	4,1200			
Tangibilidade 2014	4,0975	3,8645	4,2025			
Tangibilidade 2015	4,1258	4,0250	4,3550			
Tangibilidade 2016	4,1589	4,0500	4,4200			
Confiabilidade 2013	3,9650			4,0375		
Confiabilidade 2014	4,1625			4,0075		
Confiabilidade 2015	4,3863			4,1475		
Confiabilidade 2016	4,3000			4,3525		
Agilidade 2013	4,4700			4,3688	4,3875	
Agilidade 2014	4,3288	3,9667		4,5438	3,8392	
Agilidade 2015	4,4438	4,1313		4,5363	4,3283	
Agilidade 2016	4,4650			4,5450	4,2858	
Garantia 2013	3,8192			4,0025		
Garantia 2014	3,9058			3,9625		
Garantia 2015	3,9008			4,2000		
Garantia 2016	3,9017			4,3225		
Empatia 2013	4,3131	2,6658		4,1225	4,2717	3,7475
Empatia 2014	4,2025	3,0023		4,1817	4,1083	4,1338
Empatia 2015	4,3188	3,1265		4,1567	4,2550	4,3504
Empatia 2016	4,2833	3,0258		4,3125	4,2783	4,1725

Santos Dumont CAT II	Aeroporto	Aeroporto Comercial	Satisfação Geral Pax	Companhias Aéreas	Órgãos Públicos	Transporte
Tangibilidade 2013	4,2746	3,1225	3,9675			
Tangibilidade 2014	4,1151	3,6870	3,9950			
Tangibilidade 2015	3,8786	3,5038	4,0125			
Tangibilidade 2016	4,2146	3,9788	4,3525			
Confiabilidade 2013	4,1950			4,2675		
Confiabilidade 2014	4,3038			4,3625		
Confiabilidade 2015	4,1250			3,9375		
Confiabilidade 2016	4,5425			4,5900		
Agilidade 2013	4,4338			4,4975		
Agilidade 2014	4,4925	3,8850		4,4788		
Agilidade 2015	4,2750	3,9913		4,5013		
Agilidade 2016	4,5175			4,5600		
Garantia 2013	3,9358			4,3150		
Garantia 2014	3,8408			4,2350		
Garantia 2015	3,8483			4,2275		
Garantia 2016	4,2883			4,6325		
Empatia 2013	4,3206	2,0967		4,3358		3,8363
Empatia 2014	4,3288	2,7340		4,4292		3,5763
Empatia 2015	4,1138	3,0375		4,4358		3,9075
Empatia 2016	4,4850	3,1675		4,6658		4,0725

Salvador CAT II	Aeroporto	Aeroporto Comercial	Satisfação Geral Pax	Companhias Aéreas	Órgãos Públicos	Transporte
Tangibilidade 2013	4,0518	3,2840	3,9050			
Tangibilidade 2014	3,8254	3,4200	3,7875			
Tangibilidade 2015	3,7961	3,1465	3,7275			
Tangibilidade 2016	3,6800	3,5731	3,7750			
Confiabilidade 2013	4,1350			4,1475		
Confiabilidade 2014	4,0413			4,0025		
Confiabilidade 2015	4,0025			4,0975		
Confiabilidade 2016	4,2188			4,4500		
Agilidade 2013	4,4325			4,5088	4,1925	
Agilidade 2014	4,3113	3,8500		4,3425	4,1875	
Agilidade 2015	4,3013	3,9425		4,4088	4,4183	
Agilidade 2016	4,3275			4,5025	4,6325	
Garantia 2013	3,9075			3,7375		
Garantia 2014	3,7283			3,5600		
Garantia 2015	3,7133			3,5025		
Garantia 2016	3,4908			3,9200		
Empatia 2013	4,1763	2,6533		4,0275	4,0458	3,5313
Empatia 2014	4,0125	3,5067		3,8575	3,9658	3,6113
Empatia 2015	4,0669	2,9520		4,0167	4,3008	3,6550
Empatia 2016	4,0400	2,4308		4,0733	4,3550	3,3850

Brasília CAT III	Aeroporto	Aeroporto Comercial	Satisfação Geral Pax	Companhias Aéreas	Órgãos Públicos	Transporte
Tangibilidade 2013	3,7066	3,2402	3,5670			
Tangibilidade 2014	3,9857	3,4322	3,9000			
Tangibilidade 2015	3,9564	3,5438	4,2050			
Tangibilidade 2016	4,3053	3,5193	4,2470			
Confiabilidade 2013	3,7920			3,8170		
Confiabilidade 2014	3,9985			3,9650		
Confiabilidade 2015	4,5260			4,3050		
Confiabilidade 2016	4,5585			4,8150		
Agilidade 2013	4,1860			4,4475	4,0790	
Agilidade 2014	4,3560	3,9500		4,5795	4,2350	
Agilidade 2015	3,9810	4,1235		4,7550	4,6007	
Agilidade 2016	4,5170			4,9550	4,8517	
Garantia 2013	3,8917			3,7470		
Garantia 2014	4,0330			3,7650		
Garantia 2015	4,2653			4,2250		
Garantia 2016	4,1563			3,8250		
Empatia 2013	3,8508	2,0090		3,8440	3,8040	3,1900
Empatia 2014	3,9615	2,4340		4,0067	4,0723	3,2895
Empatia 2015	3,9535	2,7074		4,4730	4,6613	4,2650
Empatia 2016	3,9607	2,0067		4,2047	4,9073	3,2050

Guarulhos CAT III	Aeroporto	Aeroporto Comercial	Satisfação Geral Pax	Companhias Aéreas	Órgãos Públicos	Transporte
Tangibilidade 2013	3,7961	3,3188	3,5120			
Tangibilidade 2014	3,5079	3,2024	3,5050			
Tangibilidade 2015	4,0649	3,8992	4,2270			
Tangibilidade 2016	4,1259	3,9493	4,4120			
Confiabilidade 2013	3,8000			3,7250		
Confiabilidade 2014	3,8035			3,4570		
Confiabilidade 2015	4,1435			3,7870		
Confiabilidade 2016	4,2020			4,1750		
Agilidade 2013	4,0385			4,0185	3,8297	
Agilidade 2014	3,8270	3,2665		3,8570	3,9540	
Agilidade 2015	4,1935	3,9570		4,3595	4,3597	
Agilidade 2016	4,3450			4,2970	4,4497	
Garantia 2013	3,4780			3,2470		
Garantia 2014	3,4197			3,4370		
Garantia 2015	3,7730			4,2150		
Garantia 2016	3,9240			4,2450		
Empatia 2013	3,7648	1,9840		3,4647	3,3713	3,3785
Empatia 2014	3,6003	2,6220		3,5600	3,6007	3,2995
Empatia 2015	4,0343	3,1728		4,1563	4,3240	4,2060
Empatia 2016	4,2230	2,9407		4,1830	4,4673	3,8120

Galeão CAT III	Aeroporto	Aeroporto Comercial	Satisfação Geral Pax	Companhias Aéreas	Órgãos Públicos	Transporte
Tangibilidade 2013	3,8419	3,2988	3,7820			
Tangibilidade 2014	3,9428	3,4498	3,8350			
Tangibilidade 2015	3,9641	3,4778	3,9600			
Tangibilidade 2016	4,1321	3,8918	4,0850			
Confiabilidade 2013	3,9820			3,9270		
Confiabilidade 2014	4,1685			4,1070		
Confiabilidade 2015	4,1235			3,8150		
Confiabilidade 2016	3,7670			4,3550		
Agilidade 2013	4,0895			4,1510	3,8033	
Agilidade 2014	4,2585	3,9365		4,1975	4,0497	
Agilidade 2015	4,1910	4,0050		4,4135	4,3557	
Agilidade 2016	4,3750			4,4900	4,4307	
Garantia 2013	4,1300			3,7400		
Garantia 2014	3,9197			4,0550		
Garantia 2015	3,8107			4,2420		
Garantia 2016	4,0690			3,9170		
Empatia 2013	4,0710	2,8457		4,0113	3,7847	3,6885
Empatia 2014	4,1903	3,0552		3,8570	3,7557	3,8295
Empatia 2015	4,0255	2,9772		4,0840	4,1650	4,1660
Empatia 2016	4,1883	2,8373		4,0453	4,3723	3,9700

Congonhas CAT III	Aeroporto	Aeroporto Comercial	Satisfação Geral Pax	Companhias Aéreas	Órgãos Públicos	Transporte
Tangibilidade 2013	3,7572	3,6878	4,1000			
Tangibilidade 2014	4,2139	3,6930	4,0000			
Tangibilidade 2015	4,0433	3,7525	4,1375			
Tangibilidade 2016	3,8818	3,7619	4,0775			
Confiabilidade 2013	4,2325			4,0600		
Confiabilidade 2014	4,3438			4,5025		
Confiabilidade 2015	4,0488			4,1675		
Confiabilidade 2016	4,0125			3,9050		
Agilidade 2013	4,4263			4,5000		
Agilidade 2014	4,7275	4,4266		4,8175		
Agilidade 2015	4,2700	4,1175		4,5363		
Agilidade 2016	3,8600			3,9300		
Garantia 2013	3,8583			3,9425		
Garantia 2014	3,8467			4,2550		
Garantia 2015	3,7767			4,1300		
Garantia 2016	3,4808			3,8800		
Empatia 2013	4,1775	1,8500		4,0292		3,5700
Empatia 2014	4,5769	2,4150		4,3892		3,6988
Empatia 2015	4,2963	2,7110		4,2892		3,4850
Empatia 2016	4,0942	2,8100		4,0050		3,6800

Fonte: autora.

**ANEXO A – Email.**

Em Sexta-feira, 28 de Março de 2014 14:23, SIC <sic@anac.gov.br> escreveu:

Prezada Senhora,

Em referência à demanda apresentada, informamos que os relatórios sobre desempenho operacional de aeroportos, são de livre consulta e encontram-se no sítio eletrônico da ANAC, mais especificamente no endereço eletrônico:

<http://www2.anac.gov.br/anac/relatorioaeroporto.asp>.

Quanto ao questionamento sobre o termo citado – Plataforma Brasil – não está claro a que isto se refere. Sendo assim, solicitamos a Vossa Senhoria que especifique melhor, em novo registro no Sistema e-SIC, que preste maiores esclarecimentos acerca do termo, a fim de propiciarmos tratamento adequado à sua demanda.

Por fim, salientamos que manifestações relacionadas a esta demanda deverão ser encaminhadas em até 10 dias, sendo apreciadas em 1ª instância pelo chefe da unidade organizacional responsável e, em 2ª instância, pela autoridade máxima da Agência ou autoridade por ele designada.

Atenciosamente,



Agência Nacional de Aviação Civil

[www.anac.gov.br](http://www.anac.gov.br)

Em Sexta-feira, 28 de Março de 2014 16:11, "nao-responder.esic@cgu.gov.br" <nao-responder.esic@cgu.gov.br> escreveu:

Prezado(a) Senhor(a),

Seu pedido de informação, número de protocolo [99927.000050/2014-16](#) foi analisado e teve resposta na data de 28/03/2014 16:12.

Para consultar a resposta, clique o cursor no número do protocolo informado anteriormente. Poderá ser exigido o usuário e senha para ter acesso ao sistema.

A resposta também poderá ser consultada através da opção do menu do sistema “Consultar Pedido”.

**Importante:** no caso de indeferimento de acesso a informação, poderá ser interposto recurso no sistema no prazo de 10 (dez) dias, conforme disposto no parágrafo único do art. 15 da Lei nº 12.527/2011.

Visite o sítio para obter maiores informações.  
Agradecemos o contato!